

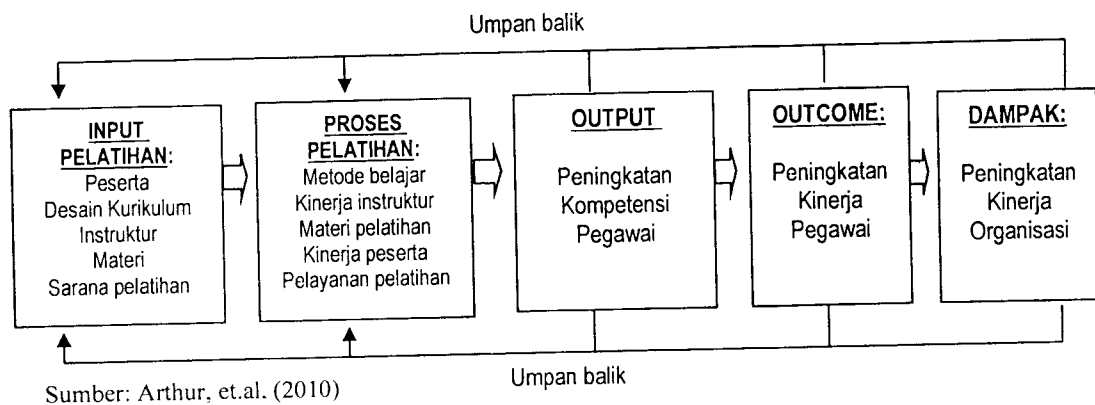
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pelatihan dan pengembangan atau dalam istilah umum di Indonesia disebut pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan kegiatan yang secara kontinu dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya. Program pelatihan dianggap memainkan peran yang penting dan strategis dalam rangka meningkatkan keunggulan dan memenangkan persaingan dalam dunia yang semakin kompetitif. Sebagai contoh, keberhasilan Jepang menghasilkan produk-produk elektronik dan otomotif yang mampu mengalahkan produk sejenis dari Amerika di era tahun 80 dan 90an, merupakan dampak dari keberhasilan Jepang untuk mendidik dan melatih sumber daya manusianya yang berkualitas dan berkinerja tinggi (Krohn, 2010). Berbagai hasil kajian juga menunjukkan bahwa organisasi dengan prestasi dan kinerja tinggi adalah mereka yang secara berkesinambungan mengalokasikan dana pengembangan sumber daya manusia melalui berbagai pelatihan, *coaching* atau pun *workshop* bagi para pegawainya (Blume, *et.al.*, 2010; Combs, *et al.*, 2009; Alvarez, *et.al*, 2004). Berbagai organisasi ini percaya bahwa pengalokasian anggaran yang besar untuk pelatihan pegawai merupakan investasi jangka panjang dalam rangka meningkatkan kapasitas organisasi dan memenangkan persaingan.

Investasi organisasi dalam bentuk pelatihan ini sebetulnya didasari oleh keyakinan bahwa program pelatihan yang efektif akan mampu meningkatkan kompetensi pegawai dan akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, penyelenggaraan pelatihan yang efektif dipercaya akan menghasilkan kemampuan dan sekaligus kinerja pegawai yang meningkat, dan pada akhirnya berujung pada kinerja organisasi yang meningkat pula. Secara skematis, Arthur, *et.al.* (2010:236) menggambarkan hubungan pelatihan, kompetensi individu, dan kinerja organisasi sebagai berikut:

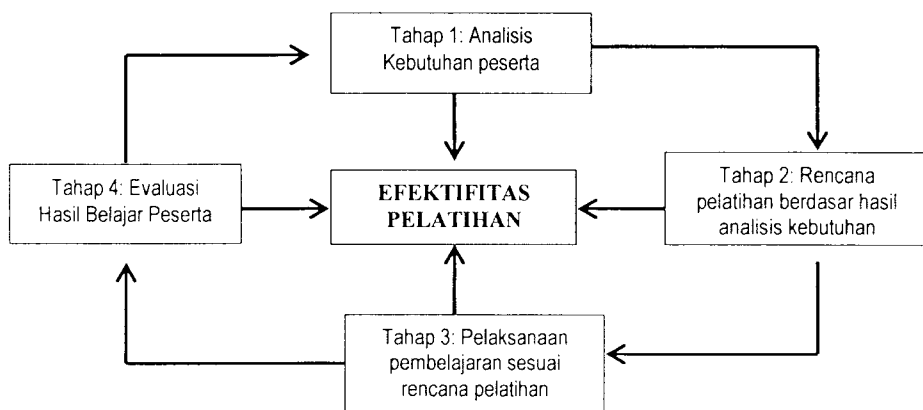


Gambar 1.1
Hubungan Pelatihan, Kompetensi dan Kinerja

Skema di atas menggambarkan bahwa proses pelatihan yang efektif terdiri dari lima unsur yang saling terkait, yaitu: 1) input pelatihan (*training inputs*) yang berkenaan dengan penentuan peserta, desain kurikulum pelatihan, kapasitas instruktur, rencana materi, dan ketersediaan sarana belajar pelatihan, 2) proses pelatihan (*training processes*) yang berkenaan dengan bagaimana proses pembelajaran itu dilakukan yang menyangkut metode dan teknik belajar, kinerja fasilitator ketika mengajar, materi pelatihan yang digunakan, serta dukungan pelayanan kepada peserta. Dua unsur input dan proses ini akan berdampak kepada tiga unsur lainnya, yaitu, 3) output pelatihan (*training outputs*), yang berkenaan dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta setelah mengikuti pelatihan, 4) *outcome* pelatihan (*training outcomes*) yang mengungkapkan sejauhmana peningkatan kompetensi diaplikasikan di organisasi yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja individu pegawai, dan 5) dampak pelatihan (*training impacts*) yang mengungkapkan sejauhmana peningkatan kinerja individu itu akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Untuk menghasilkan *output* dan *outcome* pelatihan yang maksimal seperti skema di atas, organisasi dituntut untuk melakukan pengelolaan program pelatihan secara sistematis, dan efektif. Tovey & Lawlor (2008: 26) menyatakan bahwa efektifitas manajemen pelatihan akan sangat menentukan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan, yang pada akhirnya menentukan kualitas *output*

dan *outcome* dari pelatihan tersebut. Mereka menegaskan bahwa inti dari program pelatihan adalah kualitas proses pembelajaran, dan tanpa adanya proses pembelajaran yang efektif, program pelatihan hanya akan menjadi investasi organisasi yang sia-sia. Secara tegas mereka menyatakan bahwa, *“learning is the core process of training, and when the training is skillfully and effectively managed, then quality learning should occur”* (hal. 26). Dalam berbagai kajian literatur, pengelolaan pelatihan yang sistematis itu sering disebut sebagai “siklus pelatihan yang sistematis” (*the systematic training cycles*) yang terdiri dari empat unsur utama, yaitu 1) analisis kebutuhan, yang bertujuan mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh pegawai untuk bekerja secara efektif, 2) perencanaan pelatihan, yaitu menerjemahkan kebutuhan pengetahuan dan keterampilan itu ke dalam program pembelajaran yang sistematis, 3) pelaksanaan pelatihan, yang memastikan bahwa rencana pembelajaran itu dilaksanakan secara konsisten dan efektif, dan 4) evaluasi pelatihan, yang dilakukan untuk mengetahui sejauhmana tujuan pelatihan telah tercapai (Devi & Shaik, 2012; Blume, *et.al.*, 2010; Tovey & Lawlor, 2008). Secara skematis, siklus pelatihan yang efektif dan saling terkait itu digambarkan dalam bagan berikut:



Sumber diadaptasi dari:
Devi & Shaik, (2012); Blume, *et.al.*, (2010); Tovey & Lawlor, (2008)

Gambar 1.2:
Siklus Manajemen Pelatihan yang Sistematis

Di Indonesia, siklus manajemen pelatihan di atas telah dipraktekkan dalam berbagai penyelenggaraan pelatihan / diklat baik di organisasi pemerintah maupun swasta (instansi pemerintah lebih banyak menggunakan istilah diklat daripada pelatihan, dan pembahasan konsep ini dapat dilihat pada Bab II). Di organisasi pemerintah, jenis pelatihan yang paling banyak diselenggarakan adalah diklat / pelatihan kepemimpinan (*leadership training*) yang diberikan untuk setiap pejabat / manajer sesuai dengan jenjang jabatannya. Merujuk kepada kebijakan diklat bagi pegawai negeri sipil (PNS) yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000, jenis pelatihan kepemimpinan itu dibagi menjadi empat jenis, yaitu: 1) diklat kepemimpinan tingkat I bagi para pejabat yang telah dan akan menduduki jabatan eselon I di berbagai kementerian, yaitu jabatan setingkat direktur jendral, sekretariat jendral atau sekretaris utama, 2) diklat kepemimpinan tingkat II bagi pejabat struktural eselon II yang telah dan akan menduduki jabatan setingkat direktur, kepala pusat, kepala dinas, dan kepala badan, 3) diklat kepemimpinan tingkat III bagi para pejabat struktural eselon III yang akan atau sudah menduduki jabatan setingkat manajer, kepala bagian, atau kepala bidang, dan 4) diklat kepemimpinan tingkat IV bagi para pejabat struktural eselon IV yang akan atau sudah menduduki jabatan setingkat supervisor, kepala seksi atau kepala subbagian. Tabel berikut ini menyajikan data dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) tentang jumlah alumni dan biaya yang dialokasikan untuk Diklatpim Tingkat III dan IV (LAN, 2011):

Tabel 1.1.

Jumlah Alumni dan Biaya Diklatpim Tk. III dan IV Tahun 2008-2010

TAHUN ANGGRN	JUMLAH ALUMNI		JUMLAH BIAYA		TOTAL
	DIKLATPIM III	DIKLATPIM IV	DIKLATPIM III	DIKLAPIM IV	
2008	5685 orang	11451 orang	Rp. 66.400.800.000	Rp. 116.742.945.000	Rp. 183.143.745.000
2009	6264 orang	13019 orang	Rp. 73.163.520.000	Rp. 132.728.705.000	Rp. 205.892.225.000
2010	5902 orang	13621 orang	RP. 68.935.360.000	Rp. 138.866.095.000	Rp. 207.801.455.000
	TOTAL BIAYA		Rp. 208.499.680.000	Rp. 388.337.745.000	Rp. 596.837.425.000

Sumber: diolah dari data Diklatpim LAN Tahun 2011

Data di atas menunjukkan bahwa diklat kepemimpinan yang diselenggarakan oleh Lembaga Diklat Pusat dan Daerah selama 3 tahun (2008-2010) telah meluluskan alumni rata-rata sekitar 6.000 orang untuk Diklatpim III dan sekitar 13.000 orang untuk Diklatpim IV. Total anggaran yang dihabiskan untuk menyelenggarakan pelatihan ini adalah lebih dari Rp. 596 miliar selama tiga tahun terakhir atau sekitar hampir Rp. 200 miliar setiap tahunnya. Jumlah alokasi anggaran yang besar ini menunjukkan bahwa pemerintah pusat dan daerah menaruh perhatian yang besar pada upaya peningkatan kompetensi kepemimpinan para pejabat eselon III dan IV yang diwujudkan dengan penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III dan IV. Dengan alokasi anggaran yang besar ini, diklat kepemimpinan diharapkan mampu menjadi instrumen pengembangan kompetensi kepemimpinan yang efektif yang akan meningkatkan kinerja pelayanan di berbagai instansi pemerintah.

Namun demikian, efektifitas dan manfaat penyelenggaraan diklat kepemimpinan ini sering dipertanyakan oleh para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pertanyaan utamanya berkenaan dengan sejauhmana *outcome*, manfaat, dan dampak program pelatihan kepemimpinan ini bagi peningkatan produktifitas dan kinerja alumni yang dirasakan bukan hanya oleh anggota organisasi, tetapi juga oleh masyarakat secara keseluruhan (Watkins, 2011: 209). Pertanyaan ini muncul karena beberapa hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan ternyata belum banyak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para pemimpin tersebut. Hasil survey Galanou & Priporas (2009:222), misalnya, menemukan bahwa hanya kurang dari 10 % alumni pelatihan kepemimpinan yang mengaplikasikan kompetensi yang diperoleh di tempat kerja. Sedangkan Sugrue and Kim (2008:345), dalam laporan *ASTD State of the Industry Report*, menyatakan bahwa hanya 14 % saja alumni pelatihan kepemimpinan yang berusaha menerapkan hasil pelatihan di organisasinya.

Dalam konteks Indonesia, sorotan publik tentang efektifitas dan dampak pelatihan kepemimpinan pun semakin menguat. Hasil penelitian Hirawan (2007) tentang implementasi kebijakan Diklatpim Tingkat IV di Kabupaten Sukabumi

menunjukkan bahwa secara umum penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV belum signifikan meningkatkan kompetensi para peserta, sehingga belum berdampak kepada peningkatan kinerja alumni. Untuk itu diperlukan perbaikan-perbaikan dalam input, proses, *output* dan *outcome* dalam penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan, khususnya Diklatpim Tingkat IV. Penelitian yang sama dilakukan PKP2A I LAN (2005 & 2009) untuk melihat dampak Diklatpim Tingkat III dan Diklatpim Tingkat IV terhadap kompetensi dan kinerja kepemimpinan para alumni, dan hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi dan kinerja alumni belum meningkat signifikan setelah mereka menyelesaikan Diklatpim Tingkat III dan IV tersebut. Kondisi ini tentunya dapat memunculkan opini di masyarakat tentang rendahnya efektifitas manajemen pelatihan kepemimpinan yang selama ini dilaksanakan, khususnya pada Diklatpim Tingkat III dan IV. Rendahnya kompetensi dan kinerja para pejabat ini salah satunya ditunjukkan dengan hasil survey harian *Kompas* (2012) yang mengutip data dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) bahwa akhir-akhir ini semakin banyak pejabat pemerintah yang terjerat kasus korupsi. Dari total 525 pemerintah daerah di Indonesia, terdapat 155 atau 30% pemerintah daerah yang saat ini tersandung dan terbelit masalah korupsi (*Kompas*, 24 Januari 2012). Padahal, seperti ditegaskan oleh Aguinis & Kraiger (2009:455), indikator utama keberhasilan pelatihan kepemimpinan itu berkisar pada dua hal pokok saja yaitu efektifitas pelatihan dan manfaatnya bagi organisasi. Efektifitas merujuk pada apakah pelatihan itu betul-betul mencapai tujuan yang ingin dicapainya, dan manfaat pelatihan terkait dengan sejauhmana tingkat keuntungan yang diperoleh organisasi dibandingkan dengan usaha, tenaga, dan biaya yang telah dikeluarkan untuk pelatihan tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian tentang efektifitas pengelolaan pelatihan di berbagai lembaga yang menyelenggarakan diklat kepemimpinan sangat perlu dilakukan. Penelitian ini diharapkan akan memberikan informasi yang bermanfaat mengenai tingkat efektifitas unsur-unsur manajemen pelatihan yang saat ini dilaksanakan, karena rendahnya efektifitas unsur-unsur ini boleh jadi merupakan faktor penyebab masih rendahnya dampak dan manfaat dari diklat kepemimpinan tersebut. Selain itu, analisis terhadap

unsur-unsur manajemen diklat kepemimpinan ini juga dapat menghasilkan data yang akurat tentang unsur-unsur mana saja yang mesti diperbaiki pelaksanaannya, sehingga para alumni diklat kepemimpinan tersebut akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Seperti ditegaskan oleh Huque & Vyas, (2008:190), tingkat efektifitas pelatihan sangat ditentukan oleh sejauhmana lembaga pelatihan itu mampu mengelola input, dan proses pelatihan secara efektif sehingga proses pembelajaran yang berkualitas akan terjadi, dan menghasilkan alumni pelatihan yang meningkat kompetensi dan kinerjanya.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini, analisis efektifitas manajemen pelatihan akan difokuskan kepada manajemen Diklatpim Tingkat IV, karena diklat kepemimpinan inilah yang paling banyak diselenggarakan oleh lembaga pelatihan saat ini. Merujuk data dari LAN (2011), jumlah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah sebanyak 340 angkatan setiap tahunnya, yang diselenggarakan oleh Badan Diklat di berbagai Provinsi, maupun oleh Pusdiklat Kementerian dan Lembaga Non Kementerian di seluruh Indonesia. Diklatpim Tingkat IV adalah diklat yang ditujukan untuk mendidik dan melatih pejabat atau calon pejabat yang duduk dalam manajemen bawah (*lower management*) yang menjadi motor penggerak pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Secara teoritis, pejabat Eselon IV ini memiliki peran penting karena mereka harus mampu menerjemahkan visi strategik pejabat di atasnya yaitu pejabat Eselon III dan II ke dalam berbagai program dan kegiatan pembangunan sesuai tugas-tugas organisasinya.

Untuk menganalisis efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV secara mendalam, penelitian ini mengambil lokus penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV pada dua lembaga diklat yang telah terakreditasi yaitu Badan Diklat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung Kementerian Pekerjaan Umum. Dua lembaga diklat ini dipilih sebagai lokus karena keduanya sudah terakreditasi oleh Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga penyelenggara Diklatpim Tingkat IV di

instansinya masing-masing. Data berikut menjelaskan jumlah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV pada dua lembaga pelatihan tersebut dalam 3 tahun terakhir (2009-2011) sebagai berikut:

Tabel. 1.2.

Penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV di Balai Diklat PU & Bandiklatda

NAMA LEMBAGA DIKLAT	Tahun 2009		Tahun 2010		Tahun 2011	
	Jmlh Kelas	Jmlh Peserta	Jmlh Kelas	Jmlh Peserta	Jmlh Kelas	Jmlh Peserta
Bandiklatda Provinsi Jawa Barat	6	210 orang	8	316 orang	10	390 orang
Balai Diklat PU Wilayah II Bandung	3	106 orang	3	112 orang	4	124 orang
TOTAL	12	316 orang	15	428 orang	17	514 orang

Sumber: diolah dari data Diklatpim LAN Tahun 2011

Data di atas menunjukkan bahwa penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV di kedua lembaga diklat itu cenderung naik baik dari sisi jumlah kelas maupun jumlah peserta yang mengikutinya. Disamping itu, kedua lembaga diklat ini mewakili lembaga diklat pada dua tingkatan pemerintahan. Badan Diklat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat merupakan lembaga diklat untuk mendidik dan melatih PNS pemerintah daerah, baik di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, maupun di lingkungan Pemerintah Kabupaten dan Kota yang berada di Provinsi Jawa Barat. Sedangkan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung, Kementerian Pekerjaan Umum mewakili lembaga diklat yang mendidik dan melatih PNS pemerintah pusat, yaitu PNS di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum.

Beberapa penelitian terdahulu tentang efektifitas penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh variabel input (materi, metode, sarana, dan peserta) terhadap kompetensi dan kinerja alumni (Hirawan, (2007) & Rahmat (2010). Penelitian yang agak berbeda dilakukan PKP2A I LAN (2010) yang melakukan survey terhadap pengelolaan Diklatpim Tingkat III dan IV oleh lembaga diklat. Survey tersebut menemukan bahwa 80 % pengelola lembaga diklat lebih banyak menghabiskan waktu untuk mengurus aspek penjadwalan, plotting widyaiswara, penyediaan akomodasi dan konsumsi, administrasi keuangan diklat, dan

monitoring jadwal dan pelayanan teknis. Sedangkan aspek lain yang berkaitan dengan analisis kebutuhan, dan rencana pembelajaran diserahkan kepada pihak widyaiswara. Hasil survey ini menyimpulkan bahwa faktor durasi Diklatpim yang lama (sekita 1 sampai 1,5 bulan) dengan struktur kurikulum yang kompleks menjadi faktor penyebab kurang komprehensifnya pengelolaan Diklatpim Tingkat III dan IV oleh lembaga diklat pemerintah.

Dengan demikian, masalah utama yang ingin dikaji oleh penelitian ini adalah tentang **sejauhmana efektifitas manajemen pelatihan pada Diklatpim Tingkat IV** yang diselenggarakan oleh Badan Diklat Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung. Analisis efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV ini difokuskan kepada analisis setiap unsur manajemen pelatihan yang harus dilakukan secara sistematis dan integral oleh dua lembaga diklat tersebut yaitu analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan. Menurut Devi & Shaik, (2012). pengelolaan pelatihan yang efektif adalah pelatihan yang dimulai dengan kegiatan untuk mengidentifikasi pegawai mana saja yang membutuhkan peningkatan dan pengembangan kompetensi, kemudian kebutuhan kompetensi itu dijadikan dasar untuk penyusunan rencana pembelajaran dan penyelenggaraan, selanjutnya rencana itu dilaksanakan secara konsisten, dan akhirnya para peserta itu dievaluasi untuk mengetahui sejauhmana peningkatan dan pengembangan kompetensi itu terjadi pada diri mereka. Merujuk kepada Galanou & Priporas (2009:226), suatu pelatihan dianggap efektif apabila pelatihan itu mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan proses pelatihan yang efektif dan efisien (*a training is considered effective, when it can achieve an intended or expected objectives, with an effective and efficient process*).

Untuk mengelaborasi masalah tentang efektifitas manajemen pelatihan pada Diklatpim Tingkat IV ini, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana praktek manajemen pelatihan dalam kegiatan Diklatpim Tingkat IV yang saat ini dilaksanakan oleh Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa

Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung? Pertanyaan spesifik yang diajukan adalah:

- a. Bagaimana dua lembaga diklat tersebut melakukan analisis kebutuhan Diklatpim Tingkat IV?
 - b. Bagaimana perencanaan Diklatpim Tingkat IV disusun oleh dua lembaga diklat tersebut?
 - c. Bagaimana dua lembaga diklat tersebut mengelola proses pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV secara konsisten sesuai dengan perencanaan?
 - d. Bagaimana dua lembaga diklat tersebut melakukan evaluasi Diklatpim Tingkat IV?
2. Bagaimana efektifitas unsur-unsur manajemen pelatihan dalam kegiatan Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung? Pertanyaan spesifik yang diajukan adalah:
- a. Sejauhmana efektifitas analisis kebutuhan Diklatpim Tingkat IV yang dilakukan oleh dua lembaga diklat tersebut?
 - b. Sejauhmana efektifitas perencanaan Diklatpim Tingkat IV yang dilakukan oleh dua lembaga diklat tersebut?
 - c. Sejauhmana efektifitas pelaksanaan proses pembelajaran dan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan oleh dua lembaga diklat tersebut?
 - d. Sejauhmana efektifitas evaluasi Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan oleh dua lembaga diklat tersebut?
3. Bagaimana model hipotetik manajemen pelatihan kepemimpinan yang dapat digunakan oleh Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung untuk meningkatkan efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan di atas, tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, menggambarkan efektifitas, dan menyusun model hipotetik manajemen pelatihan kepemimpinan pada Diklatpim Tingkat IV yang diselenggarakan oleh Badan Diklat Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung.

Secara lebih rinci, maksud dan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan praktek manajemen pelatihan dalam kegiatan Diklatpim Tingkat IV yang saat ini dilaksanakan oleh Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung. Deskripsi tentang manajemen pelatihan dalam Diklatpim Tingkat IV ini akan difokuskan kepada praktek:
 - a. Analisis kebutuhan Diklatpim Tingkat IV;
 - b. Perencanaan Diklatpim Tingkat IV;
 - c. Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV;
 - d. Evaluasi Diklatpim Tingkat IV;
2. Menganalisis efektifitas unsur-unsur manajemen pelatihan dalam kegiatan Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung. Fokus analisis efektifitas akan dipusatkan kepada:
 - a. Efektifitas analisis kebutuhan pelatihan dalam Diklatpim Tingkat IV;
 - b. Efektifitas perencanaan pembelajaran dan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV;
 - c. Efektifitas proses pembelajaran dan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV ;
 - d. Efektifitas evaluasi pembelajaran dan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV.
3. Mengembangkan model hipotetik manajemen pelatihan kepemimpinan yang dapat digunakan oleh Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung untuk meningkatkan efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV.

D. Manfaat Penelitian

Sebagaimana telah disampaikan sebelumnya, tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, menganalisis efektifitas, dan menyusun model hipotetik manajemen pelatihan kepemimpinan pada kegiatan Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung. Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat adalah sebagai berikut:

1. Manfaat dari segi pengembangan teori

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dari segi pengembangan teori, antara lain:

- a. Pengembangan teori manajemen pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang efektif (*theory of effective leadership training*), yang secara rinci dapat mengungkapkan bagaimana proses manajemen pelatihan kepemimpinan yang ideal dan berbasis teori yang kokoh dari mulai proses analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilaksanakan oleh lembaga pelatihan. Sebagaimana dinyatakan oleh Grohmann & Kauffeld (2013:135), penelitian tentang efektifitas pelatihan itu kurang didukung oleh basis teori yang kuat, hanya bersifat *common sense* tentang penyelenggaraan pelatihan, dan lebih banyak didominasi oleh pengukuran kuantitatif tentang kepuasan peserta, pengukuran hasil kompetensi, atau korelasi antara variabel pelatihan dengan kinerja. Selain itu, penelitian tentang pelatihan kebanyakan berputar-putar pada evaluasi metode belajar, kinerja fasilitator, atau efektifitas materi pelatihan tertentu saja. Untuk itu, penelitian ini ingin mencoba untuk mengembangkan teori tentang manajemen pelatihan kepemimpinan yang efektif, dengan menganalisis secara langsung unsur-unsur manajemen pelatihan kepemimpinan yang selama ini dipraktekkan di lembaga diklat dan kemudian dibandingkan dengan berbagai teori tentang manajemen pelatihan yang ideal.

- b. Pengembangan teori tentang penerapan pendekatan kualitatif dalam penelitian tentang pelatihan (*qualitative research in training effectiveness*). Menurut Kraiger (2002:7), penelitian pelatihan terutama yang berkenaan dengan efektifitas pelatihan didominasi oleh pengukuran secara kuantitatif tentang tingkat pencapaian tujuan pelatihan, atau pengukuran hubungan antar variabel metode, materi dan sarana pelatihan pada satu sisi dengan variabel peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta di sisi lain. Penelitian ini ingin mencoba mengaplikasikan pendekatan kualitatif untuk memahami secara lebih mendalam tentang proses manajemen pendidikan dan pelatihan pada lembaga pelatihan pemerintah. Sebagaimana dikatakan oleh Denzin dan Lincoln (2009:8), penelitian kualitatif berupaya untuk memahami, “*phenomena in terms of the meanings people bring to them...It stresses the socially constructed nature of reality, how social experience is created and given meaning*”. Untuk itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan deskripsi data dan informasi yang kaya, menyeluruh, dan komprehensif, tentang dinamika unsur-unsur manajemen pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh lembaga pelatihan yang menjadi lokus penelitian ini.

2. Manfaat dari segi praktis

Hasil penelitian ini diharapkan juga berguna dari sisi praktis, terutama berkaitan dengan kebijakan dan praktek penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang saat ini dilaksanakan oleh lembaga pelatihan. Beberapa manfaat dari segi praktis yang bisa didapatkan dari penelitian ini adalah:

- a. Hasil penelitian ini bisa berguna sebagai input bagi para pengambil kebijakan tentang pelatihan kepemimpinan yang berada pada instansi Lembaga Administrasi Negara, dan Badan Kepegawaian Nasional. Manfaat penelitian ini adalah sebagai bahan untuk perbaikan kebijakan pelatihan kepemimpinan terutama dalam rangka meningkatkan efektifitas penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan PNS. Analisis manajemen pelatihan kepemimpinan yang efektif akan memberikan informasi tentang bagaimana unsur-unsur sistem pelatihan bekerja dan beroperasi untuk

mencapai tujuan pelatihan. Berdasarkan informasi ini maka pengambil kebijakan kediklatan dapat memperbaiki aspek-aspek yang dianggap belum optimal, seperti desain kurikulum atau evaluasi hasil belajar, sehingga dapat dirumuskan pedoman kebijakan yang lebih baik di masa mendatang.

- b. Hasil penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi para praktisi kediklatan seperti pengelola, penyelenggara dan widyaiswara khususnya pada Badan Diklat Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung, dan umumnya untuk lembaga diklat lainya baik di pemerintah pusat maupun daerah. Lembaga diklat dapat memanfaatkan data dan informasi hasil kajian tentang manajemen pelatihan kepemimpinan untuk memperbaiki praktek dan pelaksanaan pengelolaan diklat kepemimpinan yang mencakup analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, serta evaluasi pelatihan yang selama ini dilaksanakan di instansinya.
- c. Hasil penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi instansi pembina kepegawaian pada Pemerintah Daerah dan Pusat, terutama pada aspek pelaksanaan analisis kebutuhan yang saat ini menjadi kewenangan instansi pembina kepegawaian, dan juga aspek pemberdayaan alumni pasca mengikuti Diklatpim Tingkat IV. Informasi dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperbaiki proses dan mekanisme analisis kebutuhan, dan upaya-upaya pengembangan dan pemberdayaan alumni setelah mereka kembali ke tempat kerja.

E. Struktur Organisasi Disertasi

Struktur organisasi disertasi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

1. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik dari segi teori, kebijakan dan praktik, dan struktur organisasi penelitian.

2. Bab II membahas tentang kajian pustaka dan kerangka pemikiran penelitian, yang meliputi pembahasan tentang konsep pelatihan dalam konteks administrasi pendidikan, pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia, pengembangan kepemimpinan di organisasi, teori pelatihan dan pengembangan, dan teori manajemen pelatihan yang khusus membahas tentang analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan pembelajaran dan penyelenggaraan, dan evaluasi pelatihan, serta diakhiri dengan penjelasan tentang kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini.
3. Bab III membahas tentang metode penelitian yang berisi tentang lokasi dan subyek penelitian, desain dan metode penelitian kualitatif, fokus inkuiri dan unit analisis penelitian, instrumen dan teknik pengumpulan data yang digunakan, cara-cara untuk meningkatkan validitas hasil penelitian kualitatif, serta membahas proses analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini.
4. Bab IV menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan yang berisi tentang hasil pengolahan dan analisis data efektifitas manajemen pelatihan yang dilaksanakan pada dua lembaga pelatihan yaitu Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat dan Balai Pelatihan PU Wilayah II Kementerian Pekerjaan Umum, dan pembahasan tentang analisis hasil temuan dikaitkan dengan teori yang telah dibahas sebelumnya.
5. Bab V menjelaskan tentang kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian dan rekomendasi bagi para pembuat kebijakan dan para praktisi kediklatan khususnya di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat dan Balai Pelatihan PU Wilayah II, serta rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut tentang manajemen pelatihan kepemimpinan yang efektif.

