

**EFEKTIFITAS MANAJEMEN PELATIHAN DAN  
PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**(Studi Kasus pada Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Diklat  
Daerah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II  
Kementerian Pekerjaan Umum)**

**DISERTASI**

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat untuk Memperoleh  
Gelar Doktor Pendidikan Program Studi Administrasi Pendidikan**



**Oleh:**

**Rahmat, S.Pd, M.Ed**

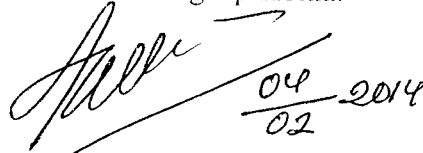
**NIM. 0908525**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
SEKOLAH PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2014**



DISETUJUI DAN DISAIHKAN OLEH PANITIA DISERTASI:

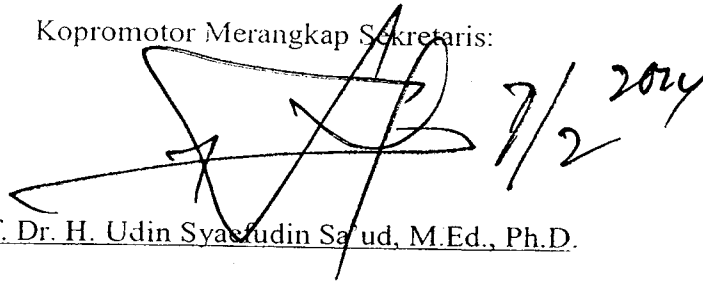
Promotor Merangkap Ketua:



04/02/2014

Prof. Dr. H. Djam'an Satori, MA

Kopromotor Merangkap Sekretaris:



7/2/2014

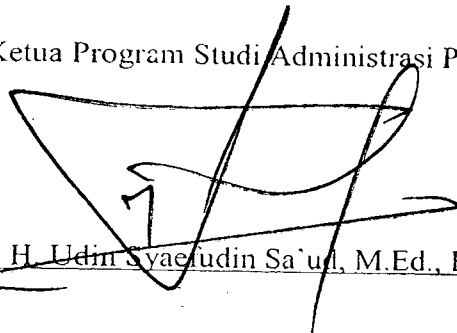
Prof. Dr. H. Udin Syaefudin Sa'ud, M.Ed., Ph.D.

Anggota:



Prof. Dr. H. Akdon, M.Pd.

Mengetahui Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan:



Prof. Dr. H. Udin Syaefudin Sa'ud, M.Ed., Ph.D.



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa Disertasi yang berjudul **“EFEKTIFITAS MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN PEGAWAI NEGERI SIPIL (Studi Kasus pada Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Kementerian Pekerjaan Umum)** ini dan seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan tersebut, saya siap menanggung risiko yang dijatuhkan kepada saya apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap karya saya.

Bandung, Februari 2014

Yang membuat pernyataan,



Rahmat, S.Pd., M.Ed.

NIM. 0908525



## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahil'alamin. Allahuma Sholli 'ala Muhammad wa 'ala ali Muhammad.* Segala puji bagi Allah SWT, pencipta dan pemelihara alam semesta, yang telah menurunkan rahmat, karunia dan ilmu-Nya kepada orang-orang yang dikehendaki-Nya. Sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW., beserta keluarga yang suci, dan para sahabatnya yang pilihan.

Disertasi ini berjudul: “EFEKTIFITAS MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN PEGAWAI NEGERI SIPIL (Studi kasus pada Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV di Badan Diklat Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung). Disertasi ini ditulis untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk memperoleh gelar Doktor Pendidikan pada program studi Administrasi Pendidikan.

Manajemen pelatihan kepemimpinan merupakan topik yang sering dibahas dalam berbagai forum diskusi, terutama di kalangan pemerhati dan praktisi pelatihan / kediklatan di lembaga diklat pemerintah. Sebagaimana dimaklumi, efektifitas manajemen pelatihan dianggap memiliki pengaruh terhadap kualitas pembelajaran pada saat pelatihan dan akhirnya memberikan dampak terhadap kualitas alumni pelatihan kepemimpinan tersebut. Untuk itu, penelitian tentang sejauhmana efektifitas manajemen pelatihan di lembaga diklat ini diharapkan bukan hanya memberikan gambaran tentang proses manajemen pelatihan yang dilakukan lembaga diklat dari analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, tetapi juga menghasilkan informasi tentang tingkat efektifitas setiap unsur manajemen tersebut yang bermuara kepada tingkat kualitas alumni pelatihan kepemimpinan tersebut.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih banyak sekali kekurangan dan kelemahan. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati, penulis akan menerima setiap saran, masukan, dan juga kritikan untuk perbaikan disertasi ini dan penelitian tentang manajemen pelatihan kepemimpinan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat dan dapat diterima sebagai amal soleh di sisi Allah SWT.

Bandung, Februari 2014

Penulis





## UCAPAN TERIMA KASIH

*Alhamdulillah* *alamin. Allahuma Sholli 'ala Muhammad wa 'ala ali Muhammad.* Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu menyelesaikan disertasi ini, yaitu:

1. Prof. Dr. Djam'an Satori, MA, selaku promotor, yang di tengah kesibukan jadwal beliau yang padat, secara terus menerus memberikan bimbingan, arahan dan motivasi kepada penulis, sehingga disertasi ini akhirnya dapat diselesaikan.
2. Prof. Udin S. Sa'ud, Ph.D, selaku ko-promotor dan juga Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan, yang telah membimbing, mengarahkan dan memberikan semangat kepada penulis agar dapat menyelesaikan disertasi ini.
3. Prof. Dr. Akdon, M.Pd selaku anggota tim promotor yang telah membimbing tanpa lelah agar penulis mampu menyelesaikan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd, yang di sela-sela kesibukan beliau yang padat, masih meluangkan waktu untuk menjadi penguji dan memberikan masukan.
5. Bapak Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (LAN) Bandung yang telah memberikan ijin untuk melanjutkan pendidikan di UPI pada program studi Administrasi Pendidikan.
6. Kepala Bidang PKKA, Dr. Joni Dawud, DEA sebagai atasan penulis, dan Dr. Baban Sobandi, M.Si Kepala Bidang KKSDA, serta seluruh kolega penulis di PKP2A I Lembaga Administrasi Negara yang selalu mendukung penulis untuk menyelesaikan studi ini.
7. Teman-teman mahasiswa Program S-3 Administrasi Pendidikan Angkatan 2009 Reguler, khususnya, kepada Kang Osman yang selalu memberikan dorongan dan semangat untuk menyelesaikan disertasi ini.
8. Penulis ingin mempersembahkan disertasi ini untuk kedua orang tua – Bapak Suparman dan Ibu Ruki – dengan limpahan do'anya yang tiada henti dan penuh keberkahan sehingga penulis mampu menyelesaikan studi ini.
9. Akhirnya, secara khusus, disertasi ini ingin kupersembahkan kepada Istri tercinta, Iin Indrawati, yang selalu setia menyemangati penulis di saat-saat krisis motivasi, dan yang selalu percaya bahwa penulis bisa menyelesaikan studi ini, dan untuk anak-anakku tercinta – Raihan, Fatima, dan Raisa, yang dengan kehangatan dan canda mereka, akhirnya disertasi ini bisa selesai juga.

Bandung, Februari 2014

Penulis



## ABSTRAK

**Efektifitas Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pada Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Diklat Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Kementerian Pekerjaan Umum). Rahmat. NIM: 0908525**

Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan atau dalam praktek kebijakan di instansi pemerintah disebut sebagai diklat kepemimpinan (*leadership training*) merupakan kegiatan yang saat ini banyak sekali dilaksanakan oleh lembaga diklat pemerintah. Namun, efektifitas penyelenggaraan diklat kepemimpinan ini mulai dipertanyakan karena diklat kepemimpinan ini belum memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja para pemimpin di instansi pemerintah. Salah satu aspek yang sangat mempengaruhi efektifitas penyelenggaraan pelatihan adalah bagaimana manajemen pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan oleh lembaga diklat.

Penelitian ini ingin menganalisis secara menyeluruh efektifitas manajemen Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang dilaksanakan oleh dua lembaga diklat yaitu Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini memiliki tiga tujuan yaitu *pertama* untuk mendeskripsikan praktek manajemen Diklatpim Tingkat IV, *kedua* untuk menggambarkan efektifitas unsur-unsur manajemen Diklatpim Tingkat IV, dan *ketiga* untuk menyusun model hipotetik strategi peningkatan efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV yang saat ini dilaksanakan oleh Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dengan pengelola, penyelenggara, widyaiswara, dan peserta Diklatpim Tingkat IV, observasi partisipan terhadap berbagai kegiatan rapat, pertemuan dan kegiatan belajar mengajar Diklatpim Tingkat IV, dan analisis terhadap berbagai dokumen yang digunakan dalam Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat yang menjadi lokus penelitian ini.

Dari hasil analisis data, penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan oleh dua lembaga diklat ini belum sepenuhnya efektif yang ditunjukkan oleh indikator belum dilaksanakannya analisis kebutuhan pelatihan untuk mengidentifikasi kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan calon peserta, belum adanya perencanaan pembelajaran yang komprehensif yang meliputi perencanaan pelatihan dan mengajar oleh widyaiswara dan penyelenggara, belum dilaksanakannya proses pembelajaran secara sistematis yang menguatkan relevansi antar mata diklat dalam satu kajian dan relevansi antar kajian, belum digunakannya metode pembelajaran yang mendorong peserta aktif dan kreatif, serta belum adanya instrumen dan pelaksanaan evaluasi yang memberikan informasi ketercapaian kompetensi kepemimpinan yang menjadi tujuan Diklatpim Tingkat IV, serta belum dilakukannya umpan balik dan tindak lanjut hasil evaluasi yang relevan. Dengan kondisi seperti ini, penelitian ini menyusun model hipotetik strategi peningkatan efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV dengan menerapkan model Diklatpim Tingkat IV berbasis kompetensi (*competency-based leadership training*) yang dapat dilaksanakan oleh dua lembaga diklat ini.

**Kata Kunci:** pelatihan dan pengembangan, pelatihan kepemimpinan, efektifitas manajemen pelatihan



## ABSTRACT

**An Analysis of the Effectiveness of Leadership Training and Development Management for Indonesian Civil Servants (A Qualitative Case Study of Leadership Training for Supervisors in *Badan Diklat Provinsi Jawa Barat* and *Balai Diklat PU Wilayah II Kementerian Pekerjaan Umum*). Rahmat. NIM: 0908525**

Leadership training and development programs, known in Indonesian bureaucracy as *Diklat Kepemimpinan*, has been implemented for a long time by the government training institutions. The effectiveness of these programs, however, has recently been questioned by the stakeholders, since these training programs have not been resulted in better competencies and performances of the government institutions leaders in providing public services. It is evident, therefore, that the research on the effectiveness of leadership training management is highly essential in order to get a comprehensive understanding of the dynamic practices of the leadership training programs in the government training institutions.

This research aims at comprehensively analyzing the effectiveness of the leadership training programs for supervisors (*Diklat Kepemimpinan Tingkat IV*) conducted in two government training institutions, namely, *Badan Diklat Provinsi Jawa Barat* and *Balai Diklat PU Wilayah II Kementerian Pekerjaan Umum*. This research has three objectives, *firstly*, to describe the current practices of the management of the leadership training for supervisors, *secondly* to analyze the effectiveness of the management functions of the leadership training for supervisors, and *finally* to formulate a hypothetical model of the management of leadership training for supervisors in these two training institutions.

This research employed a qualitative method with three data gathering techniques, namely, interview, participant observation and document analysis, through the two-month fieldwork activities. Interview was conducted with the managers, facilitators, staff as well as the training participants, observation was carried out to monitor the participants' learning as well as administrative activities, and document analysis was employed to scrutinize important documents such as curriculum and training plan documents.

Based on the result of the data analysis, this research concludes that the management of leadership training for supervisors in these two training institutions has not been fully effective, which is shown by several indicators, such as, the absence of the need analysis activity to find out the participants' need for leadership competencies, the absence of comprehensive learning design to determine the systematic learning programs, the domination of lecture methods in teaching-learning processes which minimized the participants active roles, and the lack of coordination among the facilitators to implement coherent and systematic learning programs, as well as the absence of evaluation instruments to find out the achievement of the training objectives, and to provide feedback and follow up for the participants. Based on these findings, this research developed a hypothetical model used as the strategy to improve the effectiveness of leadership training management, namely, *a competency-based leadership training for supervisor model*, that can be implemented by these two training institutions

**Key words:** training and development, leadership training, effective training management



## DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan	hal
Lembar Pernyataan	i
Kata Pengantar	ii
Ucapan Terima kasih	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xiii
<b>BAB I</b>	
<b>PENDAHULUAN</b>	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Identifikasi & Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	12
E. Struktur Organisasi Disertasi	14
<b>BAB II</b>	
<b>KAJIAN PUSTAKA &amp; KERANGKA</b>	16
<b>PEMIKIRAN</b>	
A. Diklat dalam konteks Administrasi Pendidikan	16
1. Teori Administrasi Pendidikan	17
2. Pelatihan dalam Administrasi Pendidikan	26
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	28
1. Definisi pengembangan SDM	29
2. Pengembangan SDM sebagai disiplin ilmu	33
3. Paradigma Pengembangan SDM	36
4. Unsur-unsur pengembangan SDM	41
C. Pengembangan Kepemimpinan di Organisasi	43
D. Konsep Pelatihan dan Pengembangan	49
1. Pengertian pelatihan / diklat	49
2. Model-model pelatihan / diklat	52
3. Perbandingan antara model-model pelatihan	68
4. Teori belajar dalam pelatihan	72

E.	Manajemen Pelatihan / Diklat	81
1.	Pengertian manajemen pelatihan / diklat	81
2.	Unsur-unsur manajemen pelatihan / diklat	82
a.	Analisis kebutuhan pelatihan /diklat	83
b.	Perencanaan pelatihan / diklat	87
c.	Pelaksanaan pelatihan /diklat	95
d.	Evaluasi pelatihan / diklat	108
F.	Kerangka Pemikiran Penelitian	119
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	<b>125</b>
A.	Lokasi dan Subyek Penelitian	125
B.	Desain & Metode Penelitian	131
C.	Fokus Inkuiri dan Unit Analisis Penelitian	136
D.	Instrumen Penelitian	137
E.	Cara Memperoleh Kepercayaan Penelitian Kualitatif	139
1.	Kredibilitas	140
2.	Transferabilitas	141
3.	Dependabilitas	141
F.	Teknik Pengumpulan Data	142
1.	Wawancara	143
2.	Observasi Partisipan	145
3.	Analisis Dokumen	147
G.	Analisis Data	156
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>160</b>
A.	Deskripsi Praktek Manajemen Diklatpim Tingkat IV	160
1.	Analisis Kebutuhan Diklat	161
2.	Perencanaan Diklat	170
3.	Pelaksanaan Diklat	202
4.	Evaluasi Diklat	219
B.	Analisis Efektifitas Manajemen Diklat Kepemimpinan Tingkat IV	230
1.	Efektifitas Analisis Kebutuhan Diklat	231
2.	Efektifitas Perencanaan Diklat	238
3.	Efektifitas Pelaksanaan Diklat	252
4.	Efektifitas Evaluasi Diklat	264
C.	Diskusi dan Pembahasan	277



D. Model Hipotetik Manajemen Diklatpim Tk. IV	286	
1. Tahap Konseptual	286	
2. Tahap Analisis Kondisi Existing	294	
3. Tahap Penetapan Strategi	296	
4. Tahap Implementasi Strategi	305	
5. Indikator Keberhasilan Strategi	313	
6. Prasyarat Implementasi Strategi	315	
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN REKOMENDASI</b>	316
A. KESIMPULAN		316
B. REKOMENDASI		319
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		326
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		338
Lampiran 1: Dokumen ijin penelitian		339
Lampiran 2: Contoh instrumen penelitian		344
Lampiran 3: Contoh hasil pengumpulan data wawancara, observasi dan analisis dokumen		351
Lampiran 4: Contoh hasil analisis data wawancara		362
Lampiran 5: Contoh hasil analisis data observasi		402
Lampiran 6: Contoh hasil analisis data dokumen		404
Lampiran 7: Rekapitulasi tema kunci hasil analisis data manajemen Diklatpim Tk. IV di Balai Diklat PU dan Bandiklatda Provinsi Jawa Barat		408



## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1. Jumlah alumni dan Biaya Diklatpim Tk. III dan IV Tahun 2008-2010	3
Tabel 1.2. Penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV di Balai Diklat PU & Bandiklatda	10
Tabel 2.1. Tingkatan Gugus Kajian Administrasi Pendidikan	28
Tabel 2.2. Ringkasan Definisi Pengembangan SDM	32
Tabel 2.3. Perbandingan Paradigma Pengembangan SDM	40
Tabel 2.4. Jenis Program Pengembangan Kepemimpinan	46
Tabel 2.5: Definisi Pelatihan / Training	47
Tabel 2.6: Perbandingan antara Model-model Diklat	70
Tabel 2.7: Ringkasan Lima Teori Belajar	79
Tabel 2.8. Ranah kompetensi	92
Tabel 3.1. Responden di Balai Diklat PU Wilayah II	128
Tabel 3.2. Responden di Bandiklatda Jawa Barat	130
Tabel 3.3. Responden dari instansi pengelola kepegawaian	131
Tabel 3.4. Deskripsi Masalah Utama & Fokus Inkuiri Penelitian	138
Tabel 3.5. Validitas dan Reliabilitas pada Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif	141
Tabel 3.6. Responden yang diwawancarai di Bandiklat Provinsi Jawa Barat	145
Tabel 3.7. Responden yang diwawancarai di Balai Diklat PU	146
Tabel 3.8. Jenis Kegiatan yang diobservasi di Bandiklatda dan Balai Diklat PU	148
Tabel 3.9. Dokumen yang dianalisis di Balai Diklat PU dan Bandiklatda Provinsi Jawa Barat	150
Tabel 3.10. Keterkaitan Fokus Inkuiri, Teknik Pengumpulan Data dan Sumber Data Penelitian	154-5

Tabel 4.1. Struktur Kurikulum Diklatpim Tingkat IV	179
Tabel 4.2. Daftar Penugasan Widyaiswara Diklatpim Tingkat IV Balai Diklat PU	186
Tabel 4.3. Format Silabus / RBPP / GBPP	187
Tabel 4.4. Format Rencana Pembelajaran / SAP	188
Tabel 4.5. Jumlah Dokumen GBPP dan SAP yang dianalisis	189
Tabel 4.6. Daftar Penugasan Widyaiswara Diklatpim Tingkat IV Bandiklatda	197
Tabel 4.7. Jumlah dokumen GBPP dan SAP yang dianalisis	198
Tabel 4.8. Karakteristik Widyaiswara di Balai Diklat PU	204
Tabel 4.9. Jadwal Diklatpim Tingkat IV Balai Diklat PU	206
Tabel 4.10. Karakteristik Widyaiswara Diklatpim Tk. IV Bandiklat	214
Tabel 4.11. Jadwal Diklatpim Tingkat IV Badan Diklat Provinsi Jawa Barat	215
Tabel 4.12. Instrumen Penilaian Sikap dan Prilaku Peserta	219
Tabel 4.13. Instrumen penilaian KKP	222
Tabel 4.14. Instrumen penilaian KKK	222
Tabel 4.14. Instrumen penilaian OL	223
Tabel 4.15. Formulir rekapitulasi penilaian terhadap peserta	226
Tabel 4.16. Formulir penilaian widyaiswara	227
Tabel 4.17. Formulir Penilaian Sarana dan Prasarana	228
Tabel 4.18. Tema Kunci dari Praktek Identifikasi Kebutuhan Kompetensi	232
Tabel 4.19. Tema Kunci dari praktek Identifikasi Calon Peserta Diklatpim IV	234
Tabel 4.20 Analisis Efektifitas Kegiatan Analisis Kebutuhan	238
Tabel 4.21. Tema kunci dari praktek perencanaan kurikulum Diklatpim IV	241
Tabel 4.22. Tema kunci dari perencanaan mengajar Diklatpim	246

Tingkat IV	
Tabel 4.23. Tema kunci dari perencanaan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV	249
Tabel 4.24 Analisis Efektifitas Perencanaan Diklatpim Tk. IV	251
Tabel 4.25. Tema Kunci Pengelolaan Pembelajaran Diklatpim Tingkat IV	254
Tabel 4.26. Tema Kunci Kinerja Widyaiswaradalam Pembelajaran Diklatpim Tingkat IV	258
Tabel 4.27. Tema kunci kualitas pelayanan dan administrasi	261
Tabel 4.28. Analisis Efektifitas Pelaksanaan Diklatpim Tk. IV	263
Tabel 4.29. Tema kunci hasil analisis pelaksanaan evaluasi hasil belajar Diklatpim Tingkat IV	267
Tabel 4.30. Analisis keterkaitan antara tujuan Diklatpim Tk. IV dengan Teknik dan Instrumen Evaluasi Analisis keterkaitan antara tujuan Diklatpim Tk. IV dengan Teknik dan Instrumen Evaluasi	272
Tabel 4.31. Tema kunci hasil evaluasi penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV	274
Tabel 4.32. Analisis terhadap Efektifitas Evaluasi Diklatpim Tk. IV	276



## DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 Hubungan pelatihan, kompetensi, dan kinerja	2
Gambar 1.2. Siklus manajemen pelatihan yang sistematis	4
Gambar 1.3. Model manajemen pelatihan yang efektif	9
Gambar 2.1. Penataan Sumber Daya dalam Administrasi Pendidikan	21
Gambar 2.2. Sekolah sebagai sistem sosial menurut Hoy & Miskel (2008)	26
Gambar 2.3. Kaitan pelatihan dan Administrasi Pendidikan	29
Gambar 2.4. Skema Disiplin Ilmu Pengembangan SDM	36
Gambar 2.5. Fungsi dan cakupan Pengembangan SDM	43
Gambar 2.6. Proses Diklat Model ADDIE	52
Gambar 2.7. Model <i>Instrucional System Design</i>	50
Gambar 2.8. Model Desain Instruksional	57
Gambar 2.9: Model Desain Pembelajaran Sistematis	59
Gambar 2.10: Model Pembelajaran Berbasis Kinerja	61
Gambar 2.11: Model Pelatihan untuk Sistem Kinerja	63
Gambar 2.12: Model <i>Hands-on-Training</i>	66
Gambar 2.14 Model <i>Telling Ain't Training</i>	67
Gambar 2.15: Model Proses Informasi menurut Kognitivisme	76
Gambar 2.16: Siklus Manajemen Diklat	83
Gambar 2.17: Alur analisis kebutuhan diklat	86
Gambar 2.18: Model penerapan Andragogi	99
Gambar 2.19: Model Evaluasi IPOO	113
Gambar 2.20: Model Evaluasi Sistem	114
Gambar 2.21: Kerangka Penelitian Efektifitas Manajemen Diklat	122
Gambar 3.1. Model Analisis Data Interaktif ( <i>Interactive Model</i> ) Penelitian Kualitatif dari Miles and Huberman (1994)	157
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Biro Kepegawaian dan Ortala Kementerian PU	163

Gambar 4.2. Struktur Organisasi BKDD Kabupaten Garut	167
Gambar 4.3. Struktur Organisasi Balai Diklat PU Wilayah II Bandung	172
Gambar 4.4. Ruangan Kelas Asalea untuk Diklatpim Tingkat IV PU	191
Gambar 4.5. Asrama Peserta PU	191
Gambar 4.6. Ruangan Makan Diklatpim Tingkat IV PU	292
Gambar 4.7. Lapangan Olahraga Diklatpim Tk. IV PU	193
Gambar 4.8. Sarana Olah Raga Fitness Balai Diklat PU	193
Gambar 4.9. Ruangan Perpustakaan Balai Diklat PU	194
Gambar 4.10. Ruangan Kelas Diklatpim IV BKDD Garut	200
Gambar 4.11. Ruang Makan Diklatpim IV BKDD Garut	201
Gambar 4.12. Ruang Sekretariat Diklatpim IV BKDD Garut	201
Gambar 4.13. Suasana Proses Pembelajaran di Kelas Diklatpim Tk. IV Balai Diklat PU	208
Gambar 4.14. Suasana Diskusi Kelompok Diklatpim Tk. IV Balai Diklat PU	209
Gambar 4.15. Suasana Upacara Pembukaan Diklatpim Tk. IV BKDD Garut	211
Gambar 4.16. Suasana Pembelajaran KIAT (outbound) Diklatpim T. IV Garut	213
Gambar 4.17. Suasana Proses Pembelajaran Diklatpim T. IV BKDD Garut	217
Gambar 4.18. Suasana Diskusi Kelompok Diklatpim Tk. IV BKDD Garut	217
Gambar 4.19. Skema Mekanisme Penilaian terhadap Peserta Diklatpim Tk. IV	225
Gambar 4.20. Tema Utama Manajemen Diklatpim Tingkat IV	280
Gambar 4.21. Skema Diklatpim Tk. IV Berbasis Kompetensi	298
Gambar 4.22. Model Hipotetik Manajemen Diklatpim Tingkat IV	312





## DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1: Dokumen ijin penelitian
2. Lampiran 2: Contoh Instrumen penelitian wawancara, observasi partisipan, dan analisis dokumen
3. Lampiran 3: Contoh transkrip data wawancara, observasi, dan analisis dokumen
4. Lampiran 4: Hasil analisis data wawancara,
5. Lampiran 5: Hasil analisis data observasi
6. Lampiran 6: Hasil analisis data dokumen
7. Lampiran 7: Rekapitulasi tema kunci dari hasil analisis data wawancara, observasi dan analisis dokumen