

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Upaya pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan kegiatan yang harus dilakukan dan difasilitasi oleh pemerintah agar pengetahuan, kemampuan, dan sikap ASN meningkat sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan ASN adalah melalui pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan (diklat). Diklat merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Sebagaimana dimaklumi bahwa Diklat ASN/PNS yang berlaku hingga sekarang ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dalam Jabatan PNS.

“Menurut ketentuan PP.101 Tahun 2000 (pasal 8 dan pasal 9), bahwa Diklat Struktural/Penjurangan adalah Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur yang sesuai dengan jenjang”.

Diklat Struktural terdiri dari: (1) Diklatpim Tingkat IV, yaitu Diklat struktural untuk jabatan struktural eselon IV; (2) Diklatpim Tingkat III, yaitu Diklat struktural untuk jabatan struktural eselon III; (3) Diklatpim Tingkat II, adalah Diklat Struktural untuk jabatan struktural eselon II; dan (4) Diklatpim Tingkat I, adalah Diklat Struktural untuk jabatan struktural eselon I. Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural.

Namun demikian penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) yang bertujuan sebatas membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan menjadi pemimpin teknis dan operasional dirasakan tidak cukup. Oleh karena itu dibutuhkan sebuah diklat kepemimpinan yang inovatif yang mampu menghasilkan peserta diklat yang mampu menerapkan kompetensi yang didapatkannya selama diklat. Pada tahun 2014, pemerintah mengeluarkan kebijakan baru terkait pelaksanaan diklat kepemimpinan yang diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No 10 s.d 13 Tahun 2013 menyatakan pola baru

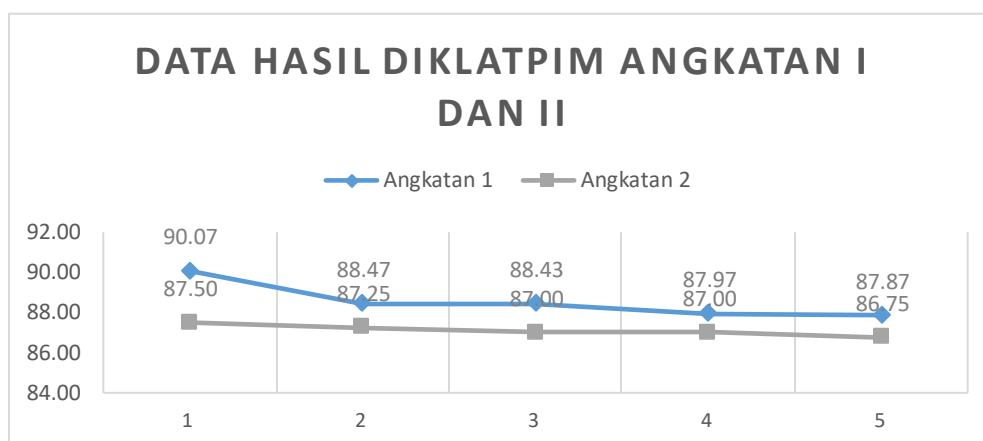
penyelenggaraan diklatpim merupakan reformasi sistem diklat dalam hal tujuan, syarat dan media pembelajaran. Diklat kepemimpinan pola baru ini menekankan pada kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan pejabat struktural yang berperan sebagai pemimpin teknis dan operasional. Perubahan pola ini didasari karena diklat pola lama hanya menekankan aspek manajerial bukan kepemimpinannya.

Pemerintah Kabupaten Ciamis yang memiliki visi **“Ciamis Maju Berkualitas Menuju Kemandirian Tahun 2019”**, misi pertamanya melaksanakan **“Pembangunan yang menekankan pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)”**. Maka untuk mewujudkan visi dan misi tersebut serta sebagai upaya mewujudkan reformasi birokrasi dalam sektor manajemen kepegawaian, telah dibentuk Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menangani kepegawaian dan kediklatan yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis hanya menyelenggarakan diklatpim tingkat IV, sementara untuk diklatpim tingkat II dan III diikutsertakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat, Pusdiklat Mendagri atau ke Pusdiklat LAN sifatnya pengiriman. Sedangkan diklatpim tingkat IV yang diselenggarakan di BKPSDM Kabupaten Ciamis sifatnya fasilitasi, karena BKPSDM hanya sebagai penyelenggara, penyedia anggaran diklat, penyedia peserta diklat dan penyedia sarana kegiatan, sementara untuk Widyaiswara, materi, pengujian itu semua difasilitasi oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat.

Penyelenggaraan Diklatpim IV Pola Baru di BKPSDM Kabupaten Ciamis mulai dilaksanakan pada tahun 2014, Meskipun sudah beberapa kali melaksanakan diklat kepemimpinan pola baru ini, namun BKPSDM Kabupaten Ciamis belum mempunyai data hasil evaluasi pasca diklat. Sehingga belum diketahui bahwa diklat yang dilaksanakan BKPSDM Kabupaten Ciamis itu efektif atau tidak. Seharusnya evaluasi diklat dilaksanakan secara komprehensif sehingga dapat diketahui bahwa diklat yang dilaksanakan itu efektif atau tidak dan dapat dijadikan tolak ukur untuk pelaksanaan diklat selanjutnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bidang pengembangan kompetensi aparatur BKPSDM Kabupaten Ciamis mengatakan bahwa evaluasi yang dilaksanakan belum secara komprehensif karena ada beberapa masalah seperti, terbatasnya SDM atau evaluator untuk mengevaluasi seluruh peserta diklat, mentor atau atasan peserta diklat yang tidak melaporkan keberlanjutan atau progres dari peserta diklat setelah melakukan diklat, terjadinya mutasi, rotasi, maupun promosi jabatan terhadap mentor ataupun peserta diklat, sehingga proyek perubahan yang dirancang selama diklat tidak berlanjut.

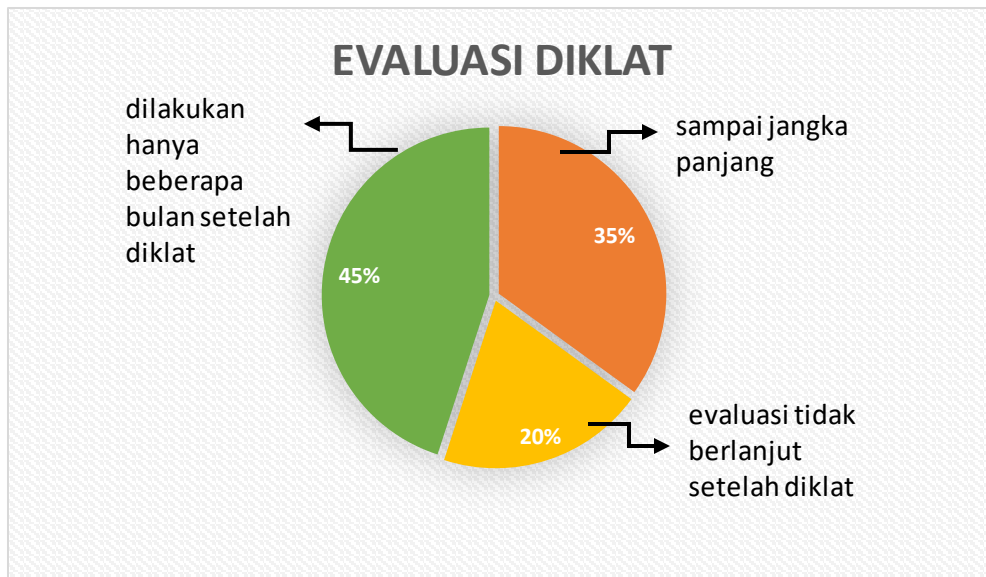


Sumber : BKDD Kabupaten Ciamis

Gambar 1. 1
Nilai Hasil Peserta Diklat Kepemimpinan angkatan 1 dan 2

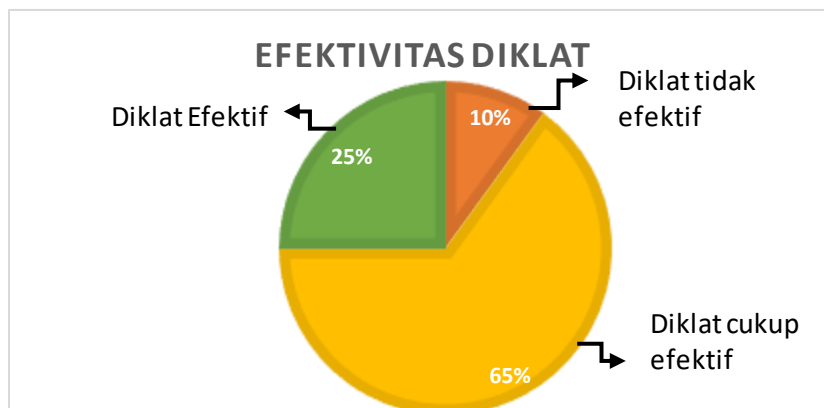
Berdasarkan hasil observasi awal, peneliti mendapatkan hasil akhir diklat kepemimpinan angkatan 1 dan 2. Dari grafik diatas, dapat dilihat bahwa diklat kepemimpinan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis belum berjalan secara efektif karena dari nilai akhir 2 angkatan diatas terjadi penurunan pada angkatan ke-2. Artinya diklat kepemimpinan angkatan 2 tidak lebih baik dari diklat kepemimpinan angkatan 1, artinya tidak ada peningkatan mutu dalam pelaksanaan diklat tersebut. Namun data diatas belum bisa membuktikan bahwa diklat yang dilaksanakan di BKPSDM Kabupaten Ciamis tidak berjalan efektif. Untuk mengetahui diklat tersebut efektif atau tidak, diperlukan evaluasi yang lebih komprehensif sehingga data yang diperoleh lebih akurat.

Peneliti melakukan pra penelitian untuk mengumpulkan data yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian. Peneliti melakukan pra penelitian terhadap 20 responden, yaitu para pejabat eselon IV pemerintah Kabupaten Ciamis yang pernah mengikuti diklat kepemimpinan. Berikut hasil dari pra penelitian yang peneliti lakukan:



Gambar 1.2
Evaluasi Diklat

Berdasarkan gambar 1.2 diatas dapat diambil kesimpulan bahwa evaluasi tidak berjalan secara komprehensif atau tidak berlanjut sampai masa evaluasi yang seharusnya selesai yaitu sampai jangka panjang atau 2 tahun. Terlihat dari 45% dari responden mengatakan bahwa evaluasi hanya dilakukan beberapa saat setelah diklat selesai, tidak sampai masa evaluasi habis.



Gambar 1.3
Efektivitas Diklat

Berdasarkan gambar 1. 3 di atas dapat disimpulkan bahwa diklat kepemimpinan yang dilaksanakan di BKPSDM Kabupaten Ciamis sudah cukup efektif, terbukti 65% dari responden menyatakan diklat sudah cukup efektif. Meskipun diklat sudah dilaksanakan cukup efektif namun belum dilaksanakan secara optimal, masih ada yang perlu diperbaiki sehingga hasil pelaksanaan diklat lebih optimal.

Output dari pelaksanaan diklat kepemimpinan pola baru yaitu peserta harus mampu membuat sebuah karya nyata berupa proyek perubahan yang nantinya dapat diterapkan di instansi masing-masing untuk menyelesaikan permasalahan dalam tugas pokoknya masing-masing. Sehingga masalah dalam tugas pokoknya dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, diklat kepemimpinan pola baru ini merupakan diklat berbasis kompetensi. Yang dimaksud dengan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Berbasis Kompetensi (*competency-based education and or training*) merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan SDM yang berfokus pada hasil akhir (*outcome*).

Berdasarkan Pedoman pelaksanaan Diklat kepemimpinan Tingkat IV yang diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 13 Tahun 2013 bahwa, Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan :

1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi;
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;

5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

Kompetensi ASN adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN), berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga ASN tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri atas kompetensi manajerial, kompetensi teknis fungsional, kompetensi sosio kultural dan kompetensi pemerintahan.

Setiap Aparatur Sipil Negara wajib mengembangkan diri melalui keikutsertaannya dalam seminar, bimtek, workshop, diklat, internshif, sekurang-kurangnya 40 jam pelajaran setiap tahunnya. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menduduki jabatan baik eselon II, III dan IV wajib mengikuti diklat penjejang yaitu diklat kepemimpinan. Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatannya. Diklat kepemimpinan terdiri atas diklat pim tingkat II untuk eselon II, diklat pim tingkat III untuk eselon III, dan diklat pim tingkat IV untuk eselon IV.

Keikutsertaan ASN dalam diklat pim selama ini mengikuti pola DUKDIK, artinya duduk dulu dalam jabatan kemudian mengikuti diklat pim. Fenomena tersebut tidak sesuai dengan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN yang mengisyaratkan bahwa setiap aparatur yang akan menduduki jabatan harus mengikuti dan lulus diklat pim terlebih dahulu, artinya aparatur yang menduduki suatu jabatan telah memenuhi kompetensi jabatannya.

Tabel 1. 1
Daftar Pejabat Struktural Kabupaten Ciamis

NO	JABATAN	JUMLAH	SUDAH DIKLATPIM	BELUM DIKLATPIM
1	Eselon II	33	30	3
2	Eseleon III	185	139	46
3	Eselon IV	824	430	394
JUMLAH		1042	599	443

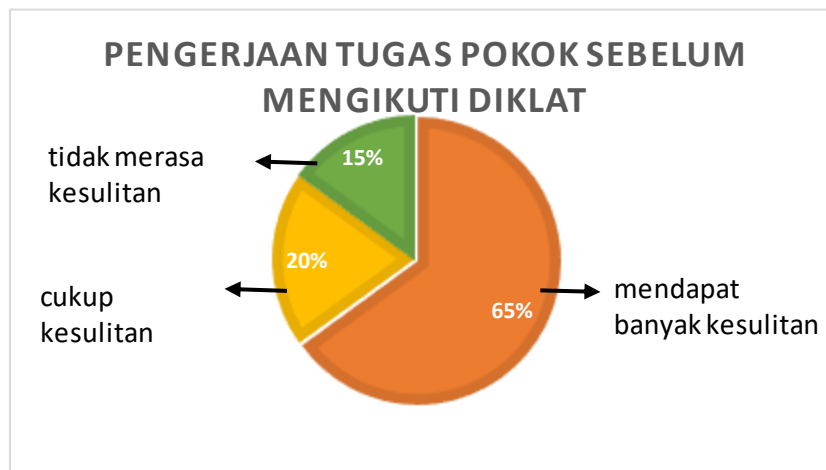
Sumber : BKDD Kabupaten Ciamis tahun 2016

Fikri Fauzan Dzikri, 2017

ANALISIS EFEKTIVITAS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI

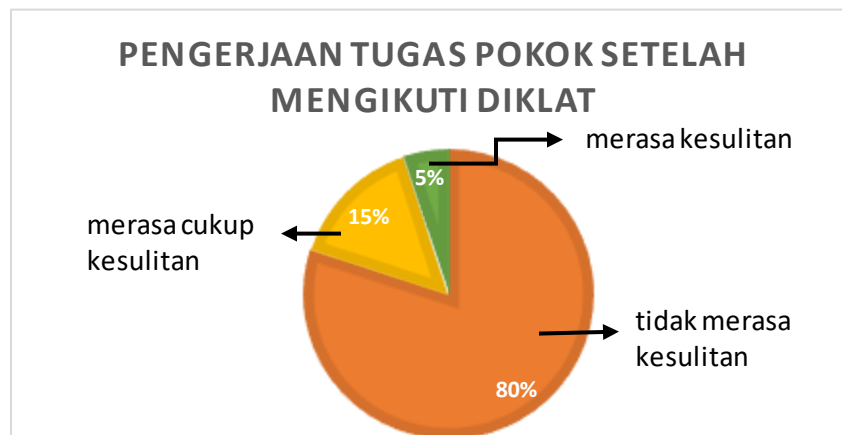
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Di Kabupaten Ciamis fenomena tersebut masih terjadi sampai saat ini. Dilihat dari tabel diatas, jumlah pejabat eselon IV yang ada di ciamis sebanyak 824 orang, yang sudah mengikuti diklat kepemimpinan sebanyak 430 orang atau baru 52% dari keseluruhan pejabat eselon IV yang sudah mengikuti diklat. Sisanya sebanyak 394 orang belum melaksanakan diklat. Artinya masih banyak pejabat eselon IV yang sudah menduduki jabatan namun belum memiliki kompetensi dalam jabatan yang diduduki tersebut. Menurut Richard E. Boyatzis (dalam Cut Zurnali 2010) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik dasar seseorang yang menuntun atau menyebabkan keefektifan dan kinerja yang menonjol. Untuk mengetahui dampak dari diklat dalam meningkatkan kompetensi, peneliti juga melakukan pra-penelitian kepada 20 responden, berikut ini gambar 1.4 merupakan hasil pra-penelitian



Gambar 1. 4
pengerjaan tugas pokok sebelum mengikuti diklat

Dari hasil pra-penelitian tersebut didapat bahwa pejabat eselon IV mendapat banyak kesulitan dalam melaksanakan tugas pokoknya ketika belum mengikuti diklat kepemimpinan. Hal ini diperlukan perhatian khusus dari pemerintah Kabupaten Ciamis, masih begitu banyak pejabat eselon IV yang sudah menduduki jabatan namun belum mengikuti diklat kepemimpinan, artinya masih banyak dari mereka yang kompetensinya belum memenuhi standar, sehingga akan mendapat kesulitan ketika melaksanakan tugas nya.



Gambar 1.5
pengerjaan tugas pokok setelah mengikuti diklat

Dari hasil pra-penelitian tersebut terlihat bahwa setelah mengikuti diklat, mayoritas dari responden tidak merasa kesulitan lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya. Dapat diartikan juga bahwa diklat kepemimpinan ini dapat meningkatkan kompetensi.

Meskipun begitu, peserta yang sudah melaksanakan diklat kepemimpinan juga belum tentu bisa dikatakan kompetensinya meningkat. Karena dalam diklat kepemimpinan pola baru ini mengukur kompetensi dilihat dari keberlanjutan proyek perubahan yang dibuatnya selama diklat sampai jangka panjang atau 2 tahun terhitung dari setelah menyelesaikan diklat. Penilaian dari penerapan proyek perubahan sendiri dibagi menjadi jangka pendek yaitu dalam laboratorium kepemimpinan selama 2 bulan ketika peserta melaksanakan diklat, kemudian jangka menengah selama 1 tahun, dan jangka panjang selama 2 tahun. Hasil wawancara dengan kepala pengembangan kompetensi aparatur BKPSDM Kabupaten Ciamis, masih banyak peserta diklatpim tingkat IV pola baru yang tidak berkelanjutan proyek perubahannya setelah selesai mengikuti diklat. Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dalam Meningkatkan Kompetensi”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Kompetensi rendah disebabkan beberapa faktor yaitu; Kurangnya pengetahuan, pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan pembinaan. Berdasarkan

latar belakang diatas permasalahan kompetensi yang rendah pada pejabat eselon IV di Kabupaten Ciamis diakibatkan faktor kurangnya pendidikan dan pelatihan dalam hal ini sebagian besar pejabat struktural eselon IV dalam menduduki jabatannya belum mengikuti diklat penjenjangan atau diklat kepemimpinan.

1.3 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini penulis menemukan beberapa masalah yang perlu penulis telaah, yaitu:

1. Bagaimana gambaran mengenai efektivitas pendidikan dan pelatihan pada peserta diklat kepemimpinan tingkat IV Kabupaten Ciamis?
2. Bagaimana gambaran mengenai kompetensi pada peserta diklat kepemimpinan tingkat IV Kabupaten Ciamis?
3. Bagaimana dampak efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi peserta diklat kepemimpinan tingkat IV Kabupaten Ciamis?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis dalam membuat penelitian ini, yaitu:

1. Untuk memperoleh gambaran mengenai efektivitas pendidikan dan pelatihan pada peserta diklat kepemimpinan tingkat IV Kabupaten Ciamis.
2. Untuk memperoleh gambaran mengenai kompetensi pada peserta diklat kepemimpinan tingkat IV Kabupaten Ciamis.
3. Untuk mengetahui seberapa besar dampak efektivitas pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam meningkatkan kompetensi peserta diklat kepemimpinan tingkat IV Kabupaten Ciamis.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian yang dilakukan untuk menganalisis keefektifan diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kompetensi pada pejabat eselon IV Kabupaten Ciamis ini manfaat yang didapat oleh peneliti ialah dapat mengetahui tingkat keefektifan diklat dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan mengenai efektivitas diklat kepemimpinan terutama dalam meningkatkan kompetensi.

2. Manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak untuk memberikan informasi tentang kompetensi pegawai.

