

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Sebagian besar aktivitas organisasi dijalankan oleh manusia. Fungsi-fungsi organisasi, yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan program, menjalankan tugas pekerjaan, mengawasi hingga mengevaluasi dilakukan oleh manusia sebagai sumber daya dalam organisasi. Kelancaran dan keterlaksanaan fungsi-fungsi tersebut tentunya dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia itu sendiri yang berperan sebagai pelaksana dalam organisasi.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsi-fungsi organisasi agar tetap “*survive*” dan mencapai tujuannya, organisasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang handal dan kompeten. Implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian adalah bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia mutlak diperlukan.

Pengembangan sumber daya manusia mengacu kepada kemajuan pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan peningkatan perilaku manusia dalam organisasi, baik untuk kegunaan pribadinya, maupun untuk kegunaan profesional. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi diarahkan kepada peningkatan kinerja agar organisasi dapat efektif dan efisien dalam melaksanakan fungsi-fungsi kerjanya. Pengembangan kinerja pegawai (sumber daya manusia dalam organisasi) adalah tujuan utama pengembangan sumber daya manusia.

Salah satu bentuk dari upaya pengembangan sumber daya manusia ini adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap pada diri manusia, agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan lebih baik, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kebutuhan akan diklat ini didasari atas kebutuhan belajar sebagai kebutuhan mutlak manusia untuk senantiasa memperbaiki dan meningkatkan kualitas diri. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut manusia untuk senantiasa mengikuti perkembangan zaman tersebut agar tetap dapat menunjukkan eksistensi dirinya sebagai manusia. Di sisi lain, organisasi sebagai sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama untuk dicapai, berusaha untuk meningkatkan kualitas diri dan kemampuan orang-orangnya agar dapat menunjukkan performa atau kinerja yang baik, guna mencapai tujuan organisasi.

Program pendidikan dan pelatihan menjadi kebutuhan bagi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Selain memenuhi kebutuhan belajar dari setiap individu, diklat juga memenuhi kebutuhan organisasi akan peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Pentingnya kegiatan pendidikan dan pelatihan ini sebagaimana dikemukakan oleh Ernest J. McCormick dalam Mangkunegara (2009, hlm. 53), yaitu:

“An organization should commit its resources to a training activity only if, in the best judgement of the managers, the training can be expected to achieve some result other than modifying employee behavior. It must also support some organizational and goal, such as more efficient production or distribution of goods and services, reduction of operating cost, improved quality, or more effective personal relations”.

Berdasarkan pendapat Ernest J. McCormick tersebut, diklat dapat berguna untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, melalui keefektifan produksi, distribusi barang dan pelayanan yang lebih efisien, mengurangi biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan membuat hubungan antarpersonal yang lebih efektif. Secara umum, diklat memiliki tujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas, serta diharapkan dapat mempengaruhi penampilan kerja,

baik sebagai individu (orang perorangan), maupun organisasi tempatnya bekerja.

Sebagaimana telah dijelaskan di muka, sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat esensial dalam organisasi, tidak terkecuali organisasi pemerintahan. Dalam lingkungan organisasi pemerintahan, sumber daya manusia atau pegawai organisasinya disebut Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Seperti disebutkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 1 poin (2), yaitu *“Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan”*. Pegawai ASN ini memiliki fungsi, tugas dan perannya masing-masing dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan.

Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur negara ini juga merupakan unsur yang sangat penting dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah. Mereka dituntut untuk memiliki kemampuan yang optimal sesuai dengan keahliannya. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia aparatur mutlak diperlukan untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan tersebut. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kompetensi SDM ini salah satunya adalah melalui diklat. Penyelenggaraan diklat ini pada intinya bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap agar mereka mampu mencapai kinerja yang optimal.

Salah satu unsur ASN adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan. Untuk itu, dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai aparatur sipil negara, PNS dihadapkan pada berbagai jenis diklat guna meningkatkan kemampuannya. Diklat bagi PNS ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan

kesatuan bangsa; memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat, serta menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Adapun sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang mewakili kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

Ada dua jenis diklat bagi jabatan PNS, yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, di samping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat prajabatan ini, kini penamaannya berubah menjadi Pelatihan Dasar CPNS.

Sedangkan Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil). Diklat Dalam Jabatan ini terdiri dari Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis. Diklat kepemimpinan (atau disingkat Diklatpim) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklatpim ini terdiri dari: Diklatpim Tingkat IV untuk Jabatan Struktural Eselon IV, Diklatpim Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III, Diklatpim Tingkat II untuk Jabatan Struktural Eselon II, dan Diklatpim Tingkat I untuk Jabatan Struktural Eselon I.

Sementara itu, Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional tertentu. Jenis dan jenjang Diklat Fungsional ini ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan. Terakhir, Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang

diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Jenjang dan jenis Diklat Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

Agar berbagai tujuan dari diklat dapat tercapai dan berbagai manfaat dari diklat dapat diperoleh secara maksimal, maka program pendidikan dan pelatihan harus dikelola dengan baik. Pengelolaan program diklat ini sering dikenal dengan istilah Manajemen Diklat. Komponen-komponen diklat yang meliputi fasilitator (widyaiswara, penceramah dan nara sumber), peserta, kurikulum, sarana dan prasarana, perlengkapan, penyelenggara serta anggaran harus di-*menej* secara sistematis agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen diklat yang optimal akan menghasilkan efektivitas dalam pencapaian tujuan dan sasaran diklat.

Tujuan dari penyelenggaraan diklat dapat dicapai secara optimal jika semua sumber daya yang ada dalam penyelenggaraan diklat dapat dikelola dengan baik. Manajemen dalam hal ini digunakan sebagai proses dan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi melalui beberapa rangkaian kegiatan. Seperti dikemukakan oleh Aedi (2012, hlm. 20) bahwa manajemen berperan dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan, sehingga akan diraih produktivitas secara maksimum.

Secara umum, manajemen diklat mencakup tiga fungsi utama, yakni perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Fungsi perencanaan merupakan langkah konkret yang pertama-tama diambil dalam usaha pencapaian tujuan diklat. Program diklat harus direncanakan dengan baik dan matang, karena akan mempengaruhi sebagian besar kesuksesan pelaksanaan program diklat. Ketika perencanaan dirumuskan dengan baik, maka 90% program dinilai sukses. Pelaksanaan program diklat merupakan upaya mengimplementasikan rencana yang sudah dibuat di awal. Sementara itu, evaluasi diperlukan untuk mengetahui kelemahan dan atau kekurangan yang terdapat dalam pelaksanaan program diklat. Hasil evaluasi ini dapat menjadi masukan bagi perbaikan program diklat selanjutnya. Evaluasi juga berfungsi untuk mengetahui keberhasilan diklat dalam sudut pandang perubahan atau transformasi peserta diklat, yakni adanya perbedaan antara keadaan peserta sebelum mengikuti

diklat dan setelah mengikuti diklat. Fungsi-fungsi manajemen diklat ini merupakan sistem yang terintegrasi dan saling terkait satu sama lain.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN) merupakan lembaga yang berwenang melakukan penelitian, pengkajian kebijakan Manajemen ASN, pembinaan dan penyelenggaraan Diklat ASN. Implikasinya adalah bahwa untuk menjalankan fungsi pembinaannya, PKP2A I LAN menjadi lembaga yang dijadikan rujukan, contoh, dan model dalam penyelenggaraan Diklat. PKP2A I LAN memiliki tugas untuk melakukan pembinaan kepada lembaga-lembaga Diklat yang ada di bawah tanggungjawabnya, melalui kegiatan Sosialisasi, Bimbingan, Perkonsultasian, Pemantauan dan Pengendalian. Di sisi lain, sebagai sebuah lembaga yang memiliki tugas untuk menyelenggarakan Diklat bagi Aparatur Negara, maka PKP2A I LAN harus menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan lembaga di mana aparatur tersebut bertugas.

Salah satu jenis diklat yang diselenggarakan oleh PKP2A I LAN adalah Diklat Kepemimpinan Tingkat II (Diklatpim II). Di wilayah Jawa Barat, hanya ada dua lembaga yang memiliki izin untuk menyelenggarakan Diklatpim Tingkat II, yaitu PKP2A I LAN dan BPSDM Provinsi Jawa Barat. Hal ini menjadi keunggulan yang dimiliki oleh PKP2A I LAN, sehingga menjadi model, contoh dan rujukan bagi penyelenggaraan Diklatpim bagi lembaga diklat lainnya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan tersebut, penulis terdorong untuk mendalami dan mengkaji tentang manajemen penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II di PKP2A I LAN. Penelitian atas manajemen penyelenggaraan diklat tersebut penulis angkat dalam judul “Manajemen Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN)”.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan dentifikasi masalah penelitian di atas, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses perencanaan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang diselenggarakan di PKP2A I LAN?
2. Bagaimana proses pelaksanaan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang diselenggarakan di PKP2A I LAN?
3. Bagaimana proses evaluasi penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang diselenggarakan di PKP2A I LAN?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Memperoleh gambaran yang jelas dan mengetahui proses perencanaan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang diselenggarakan di PKP2A I LAN.
2. Memperoleh gambaran yang jelas dan mengetahui pelaksanaan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang diselenggarakan di PKP2A I LAN.
3. Memperoleh gambaran yang jelas dan mengetahui proses evaluasi penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang diselenggarakan di PKP2A I LAN.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat yang bersifat teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah berupa model manajemen penyelenggaraan diklat, yang mungkin dapat diterapkan di lembaga penyelenggara diklat yang lainnya, bagaimana merencanakan penyelenggaraan diklat, melaksanakan penyelenggaraan diklat dan melakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan diklat yang baik dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi lembaga yang diteliti, sebagai informasi penting dan pedoman dalam hal manajemen penyelenggaraan Diklat yang dapat dijadikan referensi untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan Diklat yang diselenggarakan. Hal ini memungkinkan lembaga untuk menyelenggarakan Diklat yang efektif sesuai dengan kebutuhan *learner*.
- b. Bagi peneliti, penelitian ini berguna sebagai media untuk memperkaya wawasan keilmuan dan pengalaman tentang manajemen penyelenggaraan Diklat yang diselenggarakan oleh PKP2A I LAN.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Berdasarkan Pedoman Penulisan Karya Ilmiah yang diterbitkan oleh Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2016, struktur organisasi skripsi mempermudah dalam mengetahui garis besar dari isi skripsi pada setiap babnya. Adapun struktur organisasi dari skripsi ini di antaranya adalah:

BAB I Pendahuluan, berisi uraian tentang pendahuluan dan merupakan bagian awal dari skripsi. Pendahuluan berisi latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat atau signifikansi penelitian, dan struktur organisasi skripsi.

BAB II Kajian Pustaka, berisi teori-teori yang sedang dikaji dan dijadikan dasar dalam melakukan penelitian. Bab II juga memuat kerangka pemikiran, yang merupakan alur berpikir peneliti dalam melakukan penelitian, serta penelitian terdahulu.

BAB III Metode Penelitian, berisi penjabaran yang rinci mengenai metode penelitian, termasuk di dalamnya beberapa komponen lainnya seperti lokasi dan subjek populasi/ sampel penelitian, desain penelitian, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data dan alasan rasionalnya, serta analisis data berupa laporan secara rinci tahap-tahap analisis data, serta teknik yang dipakai dalam analisis data tersebut.

BAB IV Temuan dan Pembahasan, terdiri dari dua hal utama, yaitu temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan urutan fokus penelitian dan tujuan penelitian; serta pembahasan atau analisis temuan.

BAB V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi, di mana peneliti menyajikan penafsiran dan pemaknaan terhadap hasil analisis temuan penelitian. Peneliti juga memberikan saran atau rekomendasi atas temuan penelitian tersebut. Saran atau rekomendasi yang ditulis ditujukan kepada pembuat kebijakan, kepada para pengguna hasil penelitian, kepada peneliti berikutnya, dan kepada pemecahan masalah di lapangan atau *follow up* dari hasil penelitian.