

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Organisasi senantiasa mengalami penyesuaian terhadap tuntutan dan tantangan seiring perubahan lingkungan yang terjadi. Perubahan tersebut karena perkembangan jaman yang sangat dinamis. Agar organisasi tetap *survive* maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan asset yang sangat penting bagi organisasi. Menurut Sutrisno (2009, hlm. 3) menjelaskan bahwa “Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa)”. Potensi-potensi yang dimiliki manusia tersebut sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Sehingga keberhasilan dan kegagalan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia sebagai penggerak dalam segala aktivitas organisasi. Mengingat pentingnya peran dan tanggung jawab sumber daya manusia tersebut maka organisasi harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia tersebut dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia menurut Sastradipoera (2007, hlm. 19) merupakan “suatu proses untuk memperoleh, mengembangkan, dan merawat pekerja sehingga mereka mendapat kecakapan dalam melaksanakan fungsi dan mencapai tujuan organisasi dengan efisien”. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan oleh organisasi manapun. Tanpa terkecuali organisasi pemerintahan. Organisasi pemerintahan memiliki peranan yang sangat penting dalam pembangunan negara. Keberhasilan ataupun kegagalannya bukan hanya berdampak pada organisasinya saja, namun juga berdampak pada pembangunan negara dan masyarakat yang dilayani. Sehingga manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan mutlak harus dilakukan secara profesional. Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan disebut sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Sebagaimana dalam Peraturan

Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 pasal 1 point 3, bahwa: “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 diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan”. Dari penjelasan tersebut maka salah satu unsur ASN adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS merupakan pegawai ASN tetap dan menduduki jabatan pemerintahan.

PNS mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Keberhasilan tugas pemerintahan tentu ditentukan oleh kualitas PNS sebagai aparatur sipil negara. Di era globalisasi ini perkembangan jaman bersifat dinamis sehingga PNS sebagai sumber daya aparatur pemerintahan harus terus menerus mengembangkan diri agar mampu menghadapi tantangan yang ada sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dengan baik.

Salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya aparatur nya adalah dengan menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Penyelenggaraan Diklat ini pada umumnya bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan sumber daya aparatur pemerintah agar mampu bekerja secara professional sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan tugas-tugas negara. Dengan mengikuti diklat diharapkan PNS sebagai sumber daya aparatur pemerintah dapat menunjukkan perubahan kualitas dan kinerja yang lebih baik guna melaksanakan tugas pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Agar pendidikan dan pelatihan sdm terselenggara dengan efektif maka program pendidikan dan pelatihan harus dikelola secara professional.

Salah satu lembaga pemerintah daerah yang menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat. BPSDM Provinsi Jawa Barat merupakan Badan pemerintah provinsi Jawa Barat yang bertugas melaksanakan urusan pemerintahan dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, sebagaimana dalam tugas pokok dan fungsi BPSDM Provinsi Jawa Barat yang tercantum didalam Peraturan Gubernur Nomor 77 Tahun 2016 pasal 2 yaitu:

- (1) Badan mempunyai tugas pokok melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintah bidang pengembangan sumber daya manusia,

meliputi sertifikasi kompetensi dan pengelolaan kelembagaan, pengembangan kompetensi teknis substantive dan pengembangan kompetensi teknis umum serta pengembangan kompetensi manajerial yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi, melaksanakan tugas dekonsentrasi dan melaksanakan tugas pembantuan sesuai bidang tugasnya, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- (2) Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Badan mempunyai fungsi:
  - a. Penyelenggaraan perumusan kebijakan teknis urusan Pemerintahan bidang pengembangan sumber daya manusia yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi
  - b. Penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi
  - c. Penyelenggaraan administrasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
  - d. Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan Badan
  - e. Penyelenggaraan fungsi lain sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Dalam penyelenggaraan diklat tersebut dapat dikelompokkan menjadi diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Salah satu diklat dalam jabatan adalah diklat kepemimpinan atau sering disebut Diklatpim. Penyelenggaraan diklatpim bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pada pejabat struktural yang akan berperan dalam melaksanakan tugas pemerintahan di instansinya masing-masing. Selain itu, Diklatpim ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan strukturalnya, yaitu: 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.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa PNS sebagai sumber daya aparatur pemerintah mempunyai peranan penting dalam tugas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan ini ditetapkan kegiatan-kegiatan operasional untuk menjalankan program ataupun misi yang telah dibuat. Permasalahan umum yang kerap terjadi adalah visi, misi dan program yang tidak terimplementasikan secara optimal kedalam suatu kegiatan instansi. Maka dibutuhkanlah sosok pemimpin yang berkompoten dan menjamin keberhasilan implementasi tersebut. Keberhasilan suatu misi atau program ke dalam operasional kegiatan-kegiatan tersebut

ditentukan oleh kepemimpinan pejabat eselon IV. Pejabat eselon IV merupakan pejabat struktural yang bertugas membuat perencanaan kegiatan instansi serta memimpin bawahan dan para stakeholder dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Oleh karena itu, pejabat eselon IV memiliki peranan yang sangat penting dalam mengoperasionalkan misi ataupun program ke dalam kegiatan instansi pemerintahan. Namun pejabat eselon IV diharapkan tidak hanya memiliki kompetensi kepemimpinan operasional saja, akan tetapi juga mampu merancang dan memimpin suatu perubahan di instansi nya masing-masing. Sebagaimana pedoman diklat baru dalam Perkal No. 20 Tahun 2015: "...Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV yang bertujuan sebatas membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan menjadi pemimpin operasional dirasakan tidak cukup. Diperlukan sebuah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang inovatif, yaitu penyelenggaraan Diklat yang memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya. Dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV seperti ini, peserta dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut sehingga memberikan hasil yang signifikan".

Berdasarkan studi dokumentasi, bahwa BPSDM Provinsi Jawa Barat memiliki Visi: "Menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berstandar Internasional Menuju Aparatur Berkelas Dunia". Dalam aspek kekuatan BPSDM Provinsi Jawa Barat merupakan lembaga diklat daerah pertama di Indonesia yang berhasil meraih Sertifikasi ISO 9001:2000, dan pada tahun 2011 telah berhasil meningkatkannya dengan diraihnya peningkatan Standar Manajemen Mutu Pelayanan Diklat Aparatur yaitu Standar Manajemen Mutu ISO-9001:2008. Dan saat ini telah meraih sertifikat ISO 9001:2015. BPSDM Provinsi Jawa Barat sendiri telah mampu meraih status lembaga Diklat terakreditasi A dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia untuk menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, IV dan Diklat Prajabatan. Dengan akreditasi A ini, BPSDM Provinsi Jawa Barat telah memenuhi syarat untuk menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan dan Prajabatan secara mandiri dengan peserta yang berasal dari 33 Provinsi di Indonesia. Hal ini tentu menjadi keunggulan yang dimiliki

BPSDM Provinsi Jawa Barat sehingga dapat menjadi contoh penyelenggaraan bagi lembaga diklat daerah lainnya.

Namun, dengan keunggulan BPSDM Provinsi Jawa Barat ini bukan berarti tanpa adanya kelemahan dan permasalahan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pada sub bidang kepemimpinan dan prajabatan terdapat beberapa kendala dan permasalahan. Menurut Kasubid dan staf penyelenggara mengungkapkan bahwa permasalahan yang paling utama adalah kurangnya SDM, sedangkan diklat yang diselenggarakan pada sub bidang ini cukup banyak. Selain beban kerja menjadi lebih tinggi, permasalahan ini juga berdampak pada tugas staf penyelenggara sebagai pengamat kelas menjadi tidak terlaksana. Serta kendala teknis lain yang pernah terjadi yaitu matinya listrik ketika diklat berlangsung dan bocornya AC didalam ruangan diklat sehingga menghambat dan mengganggu proses berjalannya diklat. Kasubid Kepemimpinan dan Prajabatan juga mengungkapkan bahwa merasa penyelenggaraan diklat saat ini kurang berkualitas karena tidak selalu terpantau langsung oleh penyelenggara. Sebagaimana kutipan hasil wawancara Kasubid berikut *"Kadang-kadang saya juga ngerasa sekarang tidak berkualitas pekerjaan itu karena tidak terpantau, karena saking numpuknya, kayak pembukaan diklat yang ini, tapi kita udah konsentrasi ke benchmarking, harusnya sudah yang pembukaan ini kita kan udah dikelas, harus banyak orang-orang yang di kelas"*

Peneliti juga melakukan studi dokumentasi pada renstra BPSDM Provinsi Jawa Barat 2013-2018 yang telah direvisi, terdapat permasalahan aspek internal yaitu:

Kapasitas dan kapabilitas Manajemen Penyelenggaraan Diklat belum memadai untuk mencetak aparatur berkelas dunia.

Permasalahan dalam aspek fungsi manajemen penyelenggaraan Diklat, yaitu:

- a. Aspek kewenangan; kapasitas dan kapabilitas Badan dalam mencetak aparatur yang memiliki jaminan profesionalisme belum optimal
- b. Aspek Perencanaan Diklat; kapasitas dan kapabilitas perencanaan Badan dalam merencanakan diklat belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan ril OPD
- c. Aspek Pengorganisasian; kapasitas dan kapabilitas pengorganisasian Badan belum mampu meningkatkan kualitas pelayanan diklat
- d. Aspek Pelaksanaan Diklat; belum tercapainya proses pembelajaran berstandar internasional dan pembelajaran jarak jauh

- e. Aspek Evaluasi dan Pengembangan Diklat; kapasitas dan kapabilitas evaluasi Badan belum mampu meningkatkan kualitas pelayanan diklat

Permasalahan dalam aspek unsur manajemen diklat:

- a. Terbatasnya penyelenggara diklat yang memiliki sertifikat kompetensi di bidang managerial diklat

Berdasarkan latar belakang tersebut dan mengingat bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat IV ini sangat penting diselenggarakan secara professional, agar tujuan pada Diklatpim ini dapat tercapai, maka perlu adanya penelitian ilmiah mengenai efektivitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV ini. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Efektivitas Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat”**.

## 1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah penelitian diatas, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV melalui Pendekatan Sumber di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana efektivitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV melalui Pendekatan Proses di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana efektivitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV melalui Pendekatan Sasaran di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Secara umum, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat.

## 2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mengetahui efektivitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat melalui pendekatan sumber.
- b. Untuk mengetahui efektivitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat melalui pendekatan proses.
- c. Untuk mengetahui efektivitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat melalui pendekatan sasaran.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, baik yang bersifat teoritis maupun praktis.

#### 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam memperkaya dan mengembangkan keilmuan yang berkaitan dengan disiplin ilmu Administrasi Pendidikan, yaitu dalam bidang efektivitas pengelolaan penyelenggaraan Diklat.

#### 2) Manfaat Praktis

Adapun manfaat dari penelitian ini secara praktis adalah sebagai berikut:

- a. Bagi lembaga yang diteliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk lembaga terkait, berupa informasi penting dan acuan untuk dijadikan referensi ilmiah dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan Diklat, khususnya penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di BPSDM Provinsi Jawa Barat.
- b. Bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah dan sumber informasi mengenai efektivitas penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.
- c. Bagi peneliti, penelitian ini sangat bermanfaat untuk memperkaya wawasan keilmuan dan pengalaman peneliti khususnya dalam mengkaji efektivitas

Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat.

### **1.5 Struktur Organisasi Skripsi**

Berdasarkan Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2018, struktur organisasi skripsi memuat sistematik penulisan skripsi dengan memberikan gambaran kandungan setiap bab, urutan penulisannya, serta keterkaitan antara satu bab dengan bab lainnya. Adapun Struktur Organisasi dari skripsi ini adalah sebagai berikut.

#### **1) BAB I Pendahuluan**

Pada bab ini merupakan awal penelitian yaitu membahas apa yang menjadi latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi penelitian.

#### **2) BAB II Kajian Pustaka**

Pada bab ini mengkaji teori-teori yang relevan dan menjadi dasar dalam melakukan penelitian. Serta memuat penelitian terdahulu dan kerangka piker penelitian.

#### **3) BAB III Metode Penelitian**

Pada bab ini membahas mengenai metode yang digunakan serta alur dalam melakukan penelitian, dimulai dari desain penelitian, partisipan dan tempat penelitian, pengumpulan data beserta teknik-teknik yang digunakan dan analisis data.

#### **4) BAB IV Temuan dan Pembahasan**

Pada bab ini memuat temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis data. Serta pembahasan hasil penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

#### **5) BAB V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi**

Pada bab terakhir ini memuat penafasiran dan pemaknaan terhadap hasil analisis temuan penelitian. Peneliti juga mencoba memberikan alternatif solusi dalam bentuk saran atau rekomendasi berdasarkan hasil penelitian.