



Implementasi Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan (Temuan Hasil Pemeriksaan Khusus Itwilprov Bali)

Siti Nurmawan Damanik

Widyaiswara Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bali
Jl. Hayam Wuruk No. 152 Denpasar

(Diterima 27 November 2015; Diterbitkan 04 Desember 2015)

Abstract: *This paper, entitled Implementation of the implementation of the Education and Training (Findings Results of Special Investigation Itwilprov). Related legal issues raised in this paper are still many officials echelon II, III and IV were not followed Leadership Training, even though they had not followed the positions and Leadership Training. Diklat Kepemimpinan tidak saja bermanfaat untuk promosi jabatan, juga bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi PNS dalam melaksanakan tugas pokok di instansi masing-masing peserta diklat. This study classified including normative legal research, which examines the literature materials either primary legal materials, secondary law and tertiary legal materials. This study uses the approach of legislation (the statue approach) and the Socio-Legal Approach. Local Government is expected to issue a policy setting Leadership Training for civil servants who have structural positions, have not followed the Leadership Training. Leadership Training is not only beneficial for the promotion, is also useful to improve the competence of civil servants in performing basic tasks in their respective agencies training participants.*

Keywords: *Implementation, Training, New Trends, Competence.*

Corresponding author: Siti Nurmawan Damanik, E-mail : damanik_city@yahoo.com.

A. PENDAHULUAN

Kapasitas dan kompetensi peningkatan kualitas sumber daya manusia yang kreatif dan inovasi sangat penting dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan. Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugas mempunyai fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, perekat dan pemersatu bangsa. Untuk menjalankan fungsi sesuai amanat dari peraturan perundang-undangan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dengan mengikutsertakan Pegawai Negeri Sipil mengikuti Diklat Pendidikan dan Pelatihan yang selanjutnya disingkat dengan Diklat. Hal ini sejalan dengan pendapat Soekidjo Notoatmodjo¹ yang menyatakan bahwa salah satu upaya pengembangan sumber daya manusia tersebut adalah melalui Diklat. Diklat Kepemimpinan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme PNS sesuai dengan jenjang jabatan yang akan atau yang telah menduduki jabatan struktural baik pengetahuan (*knowledge*), etika (*attitude*) dan Keterampilan (*skill*).

¹ . Soekidjo Notoatmadjo, 1998, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta, Hal. 47.

Castetter² juga mengidentifikasi dua pendekatan dalam pengembangan personal yaitu dengan formal dan informal. *The definition of personel development, as considered here in, includes both informal approach to the improvement of personel effectiveness*". Pengembangan kompetensi aparatur pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan, telah diamanatkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 dalam alinea ke empat bahwa tujuan negara Republik Indonesia adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Amanat dari Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 dituangkan dalam pasal 31 UUD 1945 amandemen keempat, yang menegaskan bahwa;

- (1). Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan
- (2). Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya
- (3). Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang
- (4). Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan nasional.
- (5). Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

Pasal 29 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan kedinasan diselenggarakan melalui jalur pendidikan formal dan non formal. Pendidikan kedinasan merupakan pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh Kementerian atau lembaga pemerintah non Kementerian. Pendidikan kedinasan berfungsi meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas kedinasan bagi pegawai dan calon pegawai negeri suatu Kementerian atau lembaga pemerintah non Kementerian. Pendidikan kedinasan yang dimaksud bagi PNS adalah Diklat dalam jabatan dan CPNS Diklat Prajabatan.

Pasal 21 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) bahwa PNS berhak memperoleh pengembangan kompetensi. Selanjutnya dalam Pasal 70 Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) menyatakan setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Pengembangan kompetensi tersebut harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Undang-Undang ASN tersebut mengisyaratkan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat digunakan sebagai indikator bagi PNS yang akan menduduki jabatan struktural di semua jenjang jabatan khususnya Jabatan Struktural eselon IV dan III (jabatan administrasi) dan Jabatan Struktural eselon II dan I (jabatan pimpinan tinggi). Evaluasi Pengembangan kompetensi dilaksanakan oleh pejabat yang berwenang yang dilaksanakan

² Asep Iwa Hidayat, *Model Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Widyaiswara Muda (Studi Pengembangan Model Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Widyaiswara Muda Pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri)*, Jurnal Kediklatan Pusdiklat Regional Bandung, Edisi V/Maret 2014, hal. 3

oleh beberapa instansi yang terkait dengan pelaksanaan Diklat yakni Badan Pendidikan dan Pelatihan dan pengawasan melalui Inspektorat Provinsi dan Daerah.

Diklat Jabatan bagi PNS, sesuai pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 bahwa Diklat Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan Diklat dan jenjang jabatan struktural. Diklat Kepemimpinan dengan jenjang jabatan struktural yang dimaksud adalah:

1. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah Diklat bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan atau yang menduduki jabatan struktural eselon IV
2. Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah Diklat bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan atau yang menduduki jabatan struktural eselon III
3. Diklat Kepemimpinan Tingkat II adalah Diklat bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan atau yang menduduki jabatan struktural eselon II
4. Diklat Kepemimpinan Tingkat I adalah Diklat bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan atau yang menduduki jabatan struktural eselon I

Keikutsertaan PNS mengikuti Diklat Kepemimpinan, diharapkan untuk memenuhi persyaratan kompetensi yang bersangkutan sesuai jenjang jabatan struktural dan untuk pengembangan karier ke Diklat Kepemimpinan atau jenjang jabatan srtruktural yang lebih tinggi. Hal ini juga senada dengan sambutan Kepala Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bali dalam acara penutupan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan II Provinsi Bali dan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan I Kabupaten Karangasem di Provinsi Bali pada tanggal 3 September 2014 bahwa Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) yang diterima oleh peserta Diklat kepemimpinan merupakan prasyarat untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan jenjang yang lebih tinggi.

Peserta Diklat Kepemimpinan berdasarkan Pasal 14 Ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, menegaskan peserta Diklat Kepemimpinan adalah PNS yang akan atau yang telah menduduki jabatan struktural. Peraturan Pemerintah tersebut mendapat ditegaskan kembali dalam pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural. PNS yang menduduki jabatan struktural tidak secara tegas dipersyaratkan mengikuti Diklat Kepemimpinan. Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2002 menegaskan bahwa PNS yang akan atau yang telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti atau lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 dan Peraturan pemerintah Nomor 13 tahun 2002 khususnya Pasal 7, tidak ditegaskan jangka waktu keharusan mengikuti Diklat Kepemimpinan baik PNS yang sudah mengikuti Diklat Kepemimpinan sebagai persyaratan promosi dalam jenjang jabatan struktural maupun mereka yang sudah menduduki jabatan stuktural, dan tidak ada sanksi bagi PNS yang telah menduduki jabatan harus mengiikuti Diklat Kepemimpinan sesuai jenjang jabatannya.

Ketidaktegasan dan ketidakpastian hukum pelaksanaan Diklat Kepemimpinan khususnya bagi PNS yang telah menduduki jabatan, mendapat perhatian bagi Gubernur selaku wakil pemerintah pusat dalam melaksanakan pembinaan terhadap penyelenggaraan pemerintahan Daerah Kabupaten /Kota. Hasil evaluasi pemeriksaan khusus penyelenggaraan pemerintah di daerah di 6 (enam) Kabupaten dan Kota oleh Inspektorat Provinsi Bali ditemukan beberapa permasalahan terkait ketidakikutsertaan pejabat struktural mengikuti Diklat Kepemimpinan. Harian Umum Fajar Bali, pada hari Selasa, tanggal 22 September 2015 ketika Gubernur Bali Made Mangku Pastika melaksanakan asistensi di Pemerintah Kabupaten Bangli, salah

satunya ditemukan adanya kasus 441(empat ratus empat puluh satu) pejabat eselon II, eselon III dan eselon IV yang mutasinya bermasalah. Para pejabat dari 25 Satuan Kerja Serangkat Daerah (SKPD) dimutasi tanpa mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Kemudian pada Hariian Umum yang sama Fajar Bali, pada hari Senin, tanggal 22 Oktober 2015, bahwa ada 250 (dua ratus lima puluh) pejabat struktural yang belum didiklatkan.

Tulisan ini mengungkapkan, masih banyak pejabat struktural eselon II, III dan IV yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan, meskipun mereka sudah menduduki jabatan dan belum mengikuti Diklat Kepemimpinan. Kondisi tersebut diharapkan adanya perhatian Pemerintah Daerah agar setiap PNS berkewajiban untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan guna meningkatkan kompetensi, kreativitas dan inovasi dalam pelaksanaan fungsi PNS sebagai pelaksana kebijakan pemerintah, pelayan publik, perekat dan pemersatu bangsa.

B. METODOLOGI

Metoda penulisan jurnal ini menggunakan pendekatan peraturan perundang-undangan (*the satute approach*) dan pendekatan sosio-legal merupakan kajian terhadap hukum dengan menggunakan pendekatan ilmu hukum.

C. HASIL PEMBAHASAN

Pendidikan dan Pelatihan bertujuan untuk meningkat kompetensi PNS. Pengaturan tentang kediklatan ini merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan. Dalam konteks kepegawaian sesuai Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, bahwa tujuan Diklat adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan Instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Lebih lanjut Pasal 3 menegaskan bahwa sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan prilaku., Kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi.³

Pasal 14 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 bahwa peserta Diklat Kepemimpinan adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Struktur organisasi Pemerintahan Daerah kita mengenal jenjang jabatan karier yakni jabatan struktural eselon 1.b, Jabatan Eselon II, Jabatan Eselon III dan Eselon IV. Bila dikaitkan

³ Sedarmayanti, 2001, Sumber daya Manusia dan Produktivitas Kerja, CV.Mandar Maju, Bandung, Hal. 127.

dengan pasal 14 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 maka Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural eselon IV seperti Kepala Sub. Bagian, Kepala Seksi, Kepala Puskesmas, Lurah. Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural eselon III seperti Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Kantor, Camat. Diklat Kepemimpinan Tingkat II adalah PNS yang akan atau yang telah menduduki jabatan struktural eselon II, seperti Asisten, kepala Biro, Kepala Dinas, Kepala badan, kepala Biro dan Diklat Kepemimpinan Tingkat I adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah yang akan atau yang telah menduduki jabatan eselon I.b seperti Sekretaris Daerah di Provinsi.

Terkait dengan pelaksanaan Diklat Kepemimpinan, juga di atur dalam kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang pedoman pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah. Salah satu pembinaan dan pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada Pemerintah Provinsi melalui Pendidikan dan Pelatihan. Gubernur melalui Inspektorat Provinsi sebagai wakil Pemerintah Pusat melakukan pengawasan dan pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

Menurut Sujamto⁴ fungsi *controlling* mempunyai padanan yakni pengawasan dan pengendalian. Pengawasan sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan tugas atau pekerjaan apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Adapun pengendalian itu pengertiannya lebih *forceful* daripada pengawasan, yaitu sebagai segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pelaksanaan tugas atau pekerjaan berjalan sesuai dengan semestinya. Sirajuddin Didik Sukriono Winardi mengutip pendapat Harry Fayol⁵ *control consist in veryuying wether everything occur in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principle estabilished. It has for object to point out weaknesses inerror in order to rectivy then and prevent recurance*". Dari pengertian ini bahwa pengawasan hakekatnya merupakan suatu tindakan menilai apakah sesuatu telah berjalan sesuai dengan yang telah ditentukan. Dengan pengawasan tersebut akan dapat ditemukan kesalahan-kesalahan, kesalahan-kesalahan tersebut akan dapat diperbaiki dan yang terpenting jangan sampai kesalahan tersebut terulang kembali . Sementara Newman⁶ berpendapat bahwa *“control is assurance that the performance conform to plan.* Ini berarti bahwa titik berat pengawasan adalah suatu usaha untuk menjamin agar pelaksanaan suatu tugas dapat sesuai dengan rencana. Dengan demikian menurut Newman, pengawasan adalah suatu tindakan yang dilakukan selama proses suatu kegiatan sedang berjalan, bahkan setelah akhir proses tersebut.

Tindak lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, dikeluarkannya Peraturan Gubernur Bali Nomor 17 Tahun 2014 tentang Kebijakan Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Tahun 2014. Kebijakan pengawasan adalah acuan, sasaran dan prioritas pengawasan dalam pelaksanaan pembinaan dan pengawasan dilingkungan Pemerintah Provinsi Bali dan Kabupaten/Kota. Kebijakan pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah Tahun 2014 sesuai ketentuan yang berlaku bertujuan untuk:

- a. meningkatkan pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Provinsi dengan Inspektorat Kabupaten/Kota di Provinsi Bali maupun dengan Inspektorat Jenderal Kementerian; dan

⁴ Sujamto, 1983, *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan*, Ghalia Indonesia, Jakarta, hlm.17

⁵ Sirajuddin Didik Sukriono Winardi, 2012, *Hukum Pelayanan Publik*, Setara Press, Malang, hlm. 126

⁶ Muchsan, 2000, *Sistem Pengawasan Terhadap Perbuatan Aparat Pemerintah dan PTUN di Indonesia*, Liberty, Yogyakarta, hlm. 37.

- b. meningkatkan penjaminan mutu atas penyelenggaraan Pemerintahan dan kepercayaan masyarakat atas pengawasan aparat pengawas interes Pemerintah

Pembinaan terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota sesuai mendapat penegasan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, sesuai pasal 375 adalah sebagai berikut:

- 1) Pembinaan terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah kabupaten/kota dilaksanakan oleh Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat
- 2) Dalam melakukan pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat dibantu oleh perangkat Gubernur sebagai wakil Pemerintahan Pusat.
- 3) Gubernur sebagai wakil Pemerintahan Pusat melakukan pembinaan yang bersifat umum dan bersifat teknis.
- 4) Gubernur sebagai wakil pemerintah pusat melakukan pembinaan yang bersifat umum meliputi:
 - a. Pembagian urusan pemerintah
 - b. Kelembagaan negara
 - c. Kepegawaian pada Perangkat Daerah
 - d. Keuangan Daerah
 - e. Pembangunan Daerah
 - f. Pelayanan Publik di daerah
 - g. Kerjasama Daerah
 - h. Kebijakan Daerah
 - i. Kepala Daerah dan DPRD
 - j. Bentuk pembinaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- 5) Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat melakukan pembinaan yang bersifat teknis terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan yang diserahkan ke daerah kabupaten/kota.
- 6) Pembinaan yang bersifat umum dan teknis sebagaimana di maksud pada ayat (3), ayat (4) dan ayat (5) dilakukan dalam bentuk fasilitasi, konsultasi, pendidikan dan pelatihan serta penelitian dan pengembangan dalam kebijakan yang terkait dengan otonomi daerah
- 7) Dalam hal Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat belum mampu melakukan pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), Pemerintah Pusat melaksanakan pembinaan kepada daerah kabupaten/kota dengan berkoordinasi kepada gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat.

Penjelasan di atas bahwa Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat, mempunyai kewenangan untuk melaksanakan pembinaan terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota melalui Pendidikan dan Pelatihan. Agar Pembinaan terhadap penyelenggaraan pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota melalui Diklat Kepemimpinan dapat dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota perlu adanya kebijakan Pendidikan dan Pelatihan yang dikeluarkan oleh Gubernur dengan berkoordinasi para Bupati dan Walikota. Kebijakan yang dimaksud adalah kebijakan dalam menyediakan anggaran Pendidikan dan Pelatihan bagi

para PNS yang telah menduduki jabatan akan tetapi belum mengikuti Diklat Kepemimpinan. Selain Diklat Kepemimpinan bermanfaat untuk pengembangan karier (promosi jabatan) seorang PNS ke jenjang jabatan yang lebih tinggi, juga sangat berguna untuk meningkatkan kompetensi, mengoptimalkan tugas-tugas pokok yang belum optimal melalui penyusunan rancangan proyek perubahan dan laporan proyek perubahan sesuai harapan dari Pendidikan dan Pelatihan Pola Baru.

Pola Diklat Kepemimpinan Pola Baru merupakan salah satu untuk meningkatkan kompetensi PNS telah diatur dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI selaku instansi Pembina Diklat. Sesuai Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 11, 12 dan 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat II, III dan IV, bahwa tujuan Diklat Kepemimpinan untuk membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon II, III, IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklat Kepemimpinan adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan merupakan keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tertentu, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undang dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya.
2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansinya
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kerah efektivitas dan efisiensi.
4. Melakukan motivasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisiensi
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan di unit instansinya.

Sesuai tujuan Diklat Kepemimpinan Pola Baru untuk meningkatkan kompetensi, dapat diukur dengan hasil evaluasi Pasca Diklat yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bali untuk tahun anggaran 2015. Hasil evaluasi Pasca Diklat menunjukkan bahwa 95 % kemampuan kepemimpinan peserta Diklat semakin bertambah dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Evaluasi Pasca Diklat yang dijadikan responden adalah Diklat Kepemimpinan Tk. III dan Diklat Kepemimpinan Tk. IV yang dilaksanakan pada tahun anggaran 2014. Evaluasi Pasca Diklat pada Diklat Kepemimpinan Tk. IV sebanyak 9 (Sembilan) angkatan. Evaluasi Pasca Diklat hanya ditujukan kepada peserta yang masuk 5 (Lima) besar yang mewakili setiap angkatan, sehingga berjumlah 45 (empat puluh lima) orang. Alumni Diklat Kepemimpinan Tk. IV dan Diklat Kepemimpinan Tk. III pada saat mengikuti Diklat Kepemimpinan sudah menduduki jabatan struktural sesuai dengan jenjang jabatan dan jenis Diklat. Pengumpulan data dan informasi dilaksanakan dengan cara memberikan instrumen kepada peserta yang telah disediakan penyelenggara Pasca Diklat.

Adapun Diklat Kepemimpinan Tk, IV yang dilaksanakan untuk tahun anggaran 2014 sebagai berikut:

1. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV angkatan I Kabupaten Jembrana
2. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV angkatan II Provinsi Bali
3. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV angkatan III Kota Denpasar

4. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV angkatan IV Kabupaten Klungkung
5. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV angkatan V Kabupaten Badung
6. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV angkatan VI Kabupaten Jembrana
7. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV angkatan VII Kabupaten Klungkung
8. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV angkatan VIII Kabupaten Buleleng
9. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV angkatan IX Kabupaten Gianyar

Sedangkan jumlah Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang dilaksanakan pada tahun anggaran 2014 berjumlah 4 (empat) angkatan adalah berikut:

1. Diklat Kepemimpinan Tk. III Karangasem
2. Diklat Kepemimpinan Tk. III Badung
3. Diklat Kepemimpinan Tk. III Kab. Gianyar
4. Diklat Kepemimpinan Tk. III Kab. Badung

Akan tetapi evaluasi Pasca Diklat pada Diklat Kepemimpinan Tk. III tidak seluruhnya dievaluasi kecuali Diklat Kepemimpinan Tk. III Kabupaten Badung. Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tk. III sama seperti Diklat Kepemimpinan Tk. IV, setiap angkatan diwakili 5 (lima) orang sehingga jumlah peserta yang dievaluasi sebanyak 15 (lima belas) orang dari 3 (Tiga) angkatan.

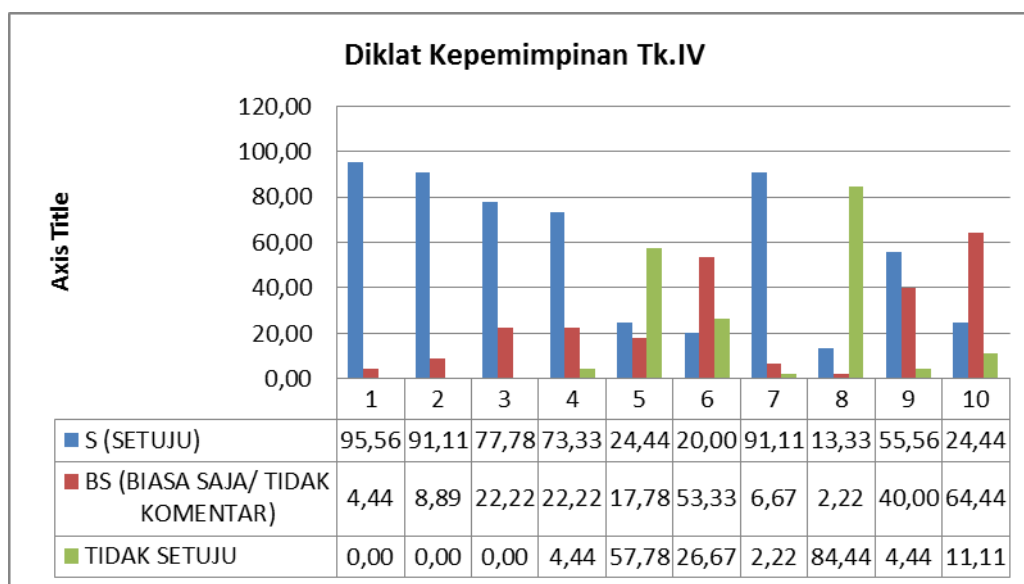
Indikator Pasca Diklat, yang digunakan untuk mengevaluasi alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III maupun Diklat Kepemimpinan Tingkat IV:

1. Setelah Bapak dan Ibu mengikuti Diklat Kepemimpinan, kemampuan kepemimpinan Bapak dan Ibu bertambah dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan maupun pembangunan
2. Pimpinan Bapak dan Ibu merasakan manfaat kemampuan Bapak dan Ibu meningkat setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan
3. Bapak dan Ibu, semakin mudah menggerakkan staf atau bawahan setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan
4. Setelah mengikuti Diklat, Bapak dan Ibu semakin mudah koordinasi dan komunikasi dengan stakeholder internal maupun eksternal
5. Ada penolakan/resistensi saat Bapak/Ibu mengembangkan proyek perubahan yang telah Bapak/Ibu selesaikan dalam jangka pendek
6. Setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan, Bapak dan Ibu mendapat reward/promosi
7. Bapak dan Ibu akan meneruskan dan mengembangkan proyek Perubahan yang dilaksanakan
8. Bapak dan Ibu tidak perlu melakukan penyempurnaan- penyempurnaan yang dilaksanakan dalam jangka pendek
9. Hasil Diklat Kepemimpinan akan mempengaruhi perjalanan karier Bapak/Ibu
10. Pasca kelulusan Diklat Kepemimpinan, akan mendapat promosi jabatan.

A. Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tk. IV

Hasil evaluasi Pasca Diklat pada Diklat Kepemimpinan Tk. IV, kemampuan kepemimpinan peserta Diklat semakin bertambah dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan 95 % setuju, biasa saja/tidak komentar 4,44 %. Manfaat Diklat Kepemimpinan Tk. III dalam peningkatan kemampuan 91,11 % setuju, 8,89 % biasa saja/tidak komentar. Mudah menggerakkan staf bawahan setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tk. IV 77,78 % setuju, 22,22 % biasa saja/tidak ada komentar. Koordinasi dan komunikasi semakin mudah dengan stakeholder internal maupun eksternal setuju 73,33%, biasa saja/tidak ada komentar 22,22 % dan 4,44 % tidak setuju. Penolakan/ Resistensi mengembangkan proyek perubahan yang telah diselesaikan dalam jangka pendek setuju 24,44 %, biasa saja/tidak ada komentar 17,78% dan tidak setuju 57,78 %. Setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan mendapatkan reward/promosi dari pimpinan 20 % setuju, 53,3 % biasa saja/tidak ada komentar, tidak setuju 26,67%. Meneruskan dan mengembangkan proyek perubahan yang dilaksanakan setuju 91,11%, biasa saja/tidak ada komentar 6,67 % dan tidak setuju 2,22 %. Tidak perlu melakukan penyempurnaan yang dilaksanakan dalam jangka pendek setuju 13,33 %, Biasa Saja/tidak komentar 2,22 % dan 84,44 % tidak setuju. Hasil Diklat Kepemimpinan akan mempengaruhi perjalanan karier peserta setuju 55,56 %, Biasa Saja/Tidak Komentar 40 % dan tidak setuju 4,44. Keberhasilan dan prestasi pasca kelulusan dalam Diklat Kepemimpinan akan mendapat promosi jabatan setuju 24,44 %, biasa saja/Tidak Komentar 64,44, tidak setuju 11,11. Untuk mengetahui presentasi evaluasi Pasca Diklat dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Tabel 1



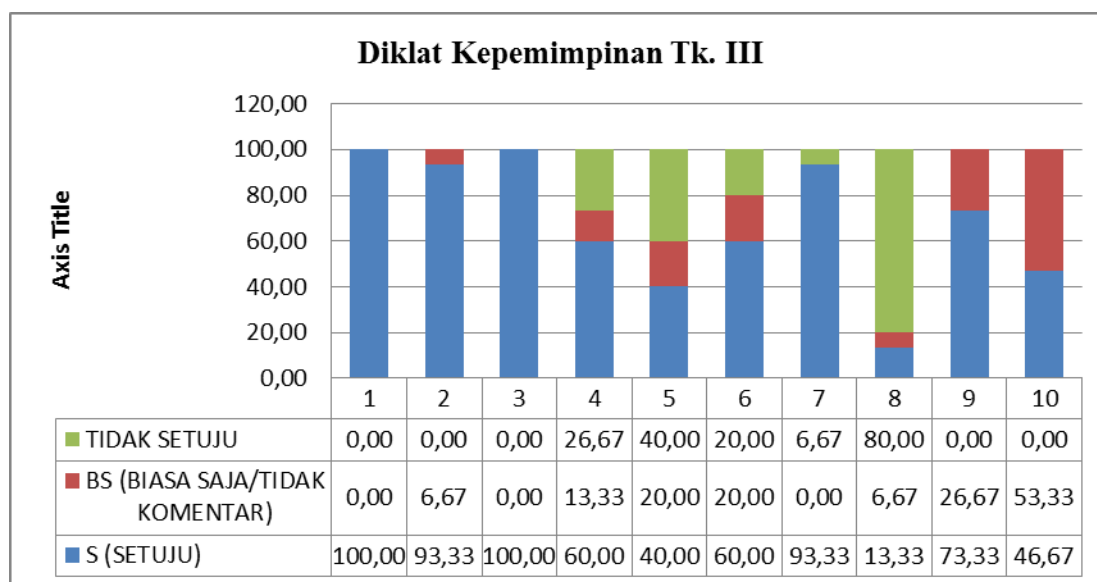
B. Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tk. III

Hasil evaluasi Pasca Diklat, Diklat Kepemimpinan Tk. III bahwa kemampuan kepemimpinan peserta Diklat semakin bertambah dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan 100 setuju. Manfaat Diklat Kepemimpinan Tk. III dalam peningkatan kemampuan 93,33 % setuju, 6,67 % biasa saja/tidak komentar. Mudah menggerakkan staf bawahan setelah mengikuti Diklat 100 % setuju. Koordinasi dan komunikasi semakin mudah dengan stakeholder internal maupun eksternal setuju 60 %, biasa

saja/tidak ada komentar 13,33 % dan 26,67 % tidak setuju. Penolakan /Resistensi mengembangkan proyek perubahan yang telah diselesaikan dalam jangka pendek setuju 40 %, Biasa saja/Tidak ada komentar 20 % dan tidak setuju 40 %. Setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan mendapat reward/promosi dari pimpinan 60 % setuju, 20 % Biasa saja/Tidak ada komentar, tidak setuju 20 %. Meneruskan dan mengembangkan proyek perubahan yang dilaksanakan setuju 93,33 %, tidak setuju 6,67 %. Tidak perlu melakukan penyempurnaan yang dilaksanakan dalam jangka pendek setuju 13,33 %, Biasa Saja/Tidak Komentar 6,67 %. Hasil Diklat Kepemimpinan akan mempengaruhi perjalanan karier peserta setuju 73,33 %, Biasa Saja/Tidak Komentar 26,67%. Keberhasilan dan prestasi pasca kelulusan dalam Diklat Kepemimpinan akan mendapat promosi jabatan setuju 46,67 %, Biasa Saja/Tidak Komentar 53,33 % .

Untuk mengetahui presentasi evaluasi Pasca Diklat dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Tabel 2



D. SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

- 1). Pengaturan Pendidikan dan Pelatihan secara normatif belum diatur secara tegas bagi PNS yang telah menduduki jabatan struktural akan tetapi belum mengikuti Diklat Kepemimpinan.
- 2). Akibat pengaturan yang belum tegas, banyak PNS yang sudah menduduki jabatan struktural, akan tetapi belum mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Hasil evaluasi pemeriksaan khusus penyelenggaraan pemerintah di daerah di 6 (enam) Kabupaten dan Kota oleh Inspektorat Provinsi Bali Tahun 2015)

2. Saran

- 1). Diharapkan Pengaturan Pendidikan dan Pelatihan perlu dituangkan dalam bentuk kebijakan oleh Gubernur dengan berkordinasi dengan para Bupati dan Walikota.

- 2). Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Pola Baru yang telah dilaksanakan mulai tahun 2015 dapat dijadikan dasar untuk mengajukan anggaran pendidikan untuk pelaksanaan Diklat Kepemimpinan bagi PNS yang telah menduduki jabatan Struktural.
- 3). Diharapkan Diklat Kepemimpinan Pola Baru diwajibkan bagi PNS yang telah menduduki jabatan struktural. Hasil evaluasi Pasca Diklat menunjukkan Diklat Kepemimpinan dapat meningkatkan kemampuan manajerial sesuai dengan jenjang jabatan. Hal ini disebabkan karena diakhir pembelajaran Diklat Kepemimpinan Pola Baru para peserta diwajibkan untuk membuat inovasi dan kreatifitas dalam bentuk Rancangan dan Laporan Proyek Perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asep Iwa Hidayat, *Model Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Widyaiswara Muda (Studi Pengembangan Model Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Widyaiswara Muda Pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri)*, Jurnal Kediklatan Pusdiklat Regional Bandung, Edisi V/Maret 2014.
- Muchsan, 2000, *Sistem Pengawasan Terhadap Perbuatan Aparat Pemerintah dan PTUN di Indonesia*, Liberty, Yogyakarta.
- Peraturan Gubernur Bali Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Kebijakan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Provinsi Bali Tahun 2014
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri (Lembaran Negara RI Tahun 2000 Nomor 198, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4019).
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara RI Tahun 2002 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4018).
- Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4593);
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV.Mandar Maju, Bandung.
- Sirajuddin Didik Sukriono Winardi, 2012, *Hukum Pelayanan Publik*, Setara Press, Malang.
- Soekidjo Notoatmadjo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 224, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pengganti Undang-undang Nomor 2 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 246, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia 5589).
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran negara Republik Indonesia Nomor 5494)