



# **Efektifitas Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Pola Baru terhadap Kinerja Aparatur (Studi Kasus Diklatpim IV pada Badan Diklat Provinsi Bali)**

**Rusmulyani**

Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bali  
Jl. Hayam Wuruk No.152, Denpasar Sel., Kota Denpasar, Bali 80239, Indonesia

(Diterima 20 Oktober 2015; Diterbitkan 04 Desember 2015)

---

**Abstract:** *Education and leadership training is intended for officials who will and / or telah menduduki IV echelon structural position which is intended to form the figure of the leader of the bureaucracy that has a high ability in planning and leading the implementation of the agency's activities. The aim of this study was to find out the answer on the effectiveness of the implementation of the Leadership Tk.IV on the performance of the apparatus. Place as object of this research is the Bali Provincial Training Agency. The technique in collecting data using interview techniques and questionnaires conducted on all participants / alumni of Diklatpim IV Force II 2014 numbered 30 people. From the spread of the questionnaire, 29 questionnaires were returned and 1 questionnaire did not return to the questionnaire analyzed in this study amounted to 29 kuesioner. Metode data analysis used in this research is descriptive quantitative method. Based on research that has been done can be concluded that the effectiveness of the implementation of leadership training Tk.IV on the performance of the apparatus to get an average of 81.62 and be on effective criteria. It can be concluded that the implementation of Leadership Training Tk.IV effectively influence the performance of the apparatus.*

**Keywords:** *effectiveness, leadership training (diklatpim IV), performance of apparatus.*

---

Corresponding author: Rusmulyani, E-mail: [ochaketut@gmail.com](mailto:ochaketut@gmail.com), Tel./Fax.:

## **1. Latar Belakang**

Pada umumnya, tujuan setiap organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, akan dapat tercapai dengan baik apabila pegawai yang ada dapat menjalankan tugas-tugasnya secara efektif. Efektivitas kerja dapat diperoleh melalui pengembangan pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerjanya. Perbaikan efektivitas kerja itu dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan maupun sikap pegawai terhadap tugas-tugasnya (Ranupandojo dan Husnan, 1983 dalam Sofhian, 2012). Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, sosok PNS yang diharapkan adalah PNS yang memiliki kompetensi, profesional, berbudi pekerti luhur, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat dan abdi negara di dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Namun realitanya, tuduhan akan lambannya kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, malas, ketidak disiplin pada saat jam kerja, sering membolos menjadi budaya dalam

praktek kerja PNS sehingga menjadi tantangan besar bagi pemerintah untuk menghilangkan sifat tersebut.

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja aparatur sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia ialah melalui Pendidikan dan Pelatihan atau dikenal sebagai Diklat. Siagian (1995) menyatakan “pentingnya pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu investasi dalam bidang sumber daya manusia (*Human Investment*) yang harus dilaksanakan oleh setiap organisasi, apabila organisasi yang bersangkutan ingin bukan saja meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja-nya, akan tetapi dalam rangka mempercepat, pemantapan perwujudan perilaku organisasi yang diinginkan”.

Salah satu Diklat yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Provinsi Bali ialah pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai amanah PP No. 101 Tahun 2000. Pendidikan dan pelatihan ini dikhususkan bagi aparatur pegawai negeri yang akan menduduki atau memiliki jabatan struktural.

Badan Diklat Provinsi Bali dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Pola Baru melakukan evaluasi terhadap peserta hanya pada saat peserta mengikuti diklat. Namun setelah selesai mengikuti diklat, evaluasi terhadap dampak atau konsekuensi kinerja PNS (peserta) setelah kembali pada instansi masing-masing belum dilaksanakan.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan kajian atau penelitian dengan judul Efektifitas Diklat Kepemimpinan Pola Baru Terhadap Kinerja Aparatur (Studi Kasus Diklatpim IV pada Badan Diklat Provinsi Bali).

## **2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka masalah yang diidentifikasi adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana efektifitas Diklatpim IV pola baru terhadap kinerja aparatur (alumni)?
- b. Apa Dampak Diklatpim IV dalam meningkatkan kinerjanya?
- c. Apa kendala/hambatan yang dihadapi Badan Diklat dalam pelaksanaan Diklatpim IV pola Baru?

## **3. Pembatasan Masalah**

Agar penelitian ini terarah dan tidak menimbulkan keraguan dalam penafsiran, maka yang akan dijadikan fokus kajian penelitian dan sekaligus menjadi ruang lingkup penelitian yaitu kajian efektifitas Diklatpim pola baru terhadap kinerja aparatur (Studi Kasus Diklatpim IV pada Badan diklat Provinsi Bali).

#### **4. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah Apakah pelaksanaan Diklatpim IV pola baru efektif dilakukan terhadap kinerja aparatur? Atau Bagaimakah efektifitas pelaksanaan Diklatpim IV Pola Baru terhadap peningkatan kinerja aparatur?

#### **5. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

Untuk memperoleh gambaran tentang efektifitas pelaksanaan Diklatpim IV pola baru terhadap kinerja aparatur.

#### **6. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Menambah wawasan penulis tentang ruang lingkup Diklat, khususnya yang berhubungan dengan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pola baru (dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai/aparatur)
2. Dapat dijadikan bahan referensi bagi lembaga untuk pelaksanaan Diklat dan pengambilan kebijakan.
3. Sebagai bahan masukan dan mampu memberikan sumbangan pemikiran pada pihak yang terkait dalam kediklatan untuk mengembangkan kompetensi pegawai/aparatur.

#### **7. Tinjauan Teoritis**

##### **a. Konsep Efektifitas**

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*view point*) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi.

Efektivitas memiliki pengertian yang berbeda dengan efisiensi. Seperti yang dinyatakan oleh Ibnu Syamsi dalam bukunya "*Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*" bahwa: "Efektivitas (hasil guna) ditekankan pada efek, hasilnya dan kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut. Sedangkan efisiensi (daya guna), penekanannya disamping pada hasil yang ingin dicapai, juga besarnya pengorbanan untuk mencapai hasil tersebut perlu diperhitungkan" (Syamsi, 1988:2).

The Liang Gie (2000:24) mengemukakan "efektivitas adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan hasil guna yang diharapkan." Sedangkan Gibson (1984:28) mengemukakan bahwa "efektivitas adalah konteks perilaku

organisasi yang merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan.”

Efektivitas merupakan keadaan yang berpengaruh terhadap suatu hal yang berkesan, kemanjuran, keberhasilan usaha, tindakan ataupun hal yang berlakunya. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Supriyono (2000:29) dalam bukunya *Sistem Pengendalian Manajemen* yang mendefinisikan pengertian efektivitas, sebagai berikut : “Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut”

Dengan demikian efektivitas merupakan suatu bentuk pengukuran pencapaian tujuan secara maksimal berdasarkan kegiatan yang dilakukan di dalam suatu organisasi.

#### **b. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Efektivitas**

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut: (1) Adanya tujuan yang jelas, (2) Struktur organisasi. (3) Adanya dukungan atau partisipasi masyarakat, (4) Adanya sistem nilai yang dianut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas. Richard M Steers (1985:209) menyebutkan empat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yaitu:

1. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
2. Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
3. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
4. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi

dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Menurut pendapat di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa suatu organisasi tidak memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya, sebaliknya apabila suatu organisasi memperhatikan faktor-faktor tersebut maka tujuan yang ingin dicapai dapat lebih mudah tercapai hal itu dikarenakan efektivitas akan selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut.

Untuk itu S.P.Siagian mengemukakan beberapa kriteria atau ukuran pencapaian tujuan atau sasaran secara efektif atau tidak efektif yaitu sebagai berikut :

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan agar pegawai dalam melaksanakan tugasnya mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, strategi merupakan suatu petunjuk yang diikuti dalam upaya pencapaian sasaran – sasaran yang telah ditentukan dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan, artinya kebijaksanaan harus mampu menjembatani tujuan – tujuan dengan usaha – usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
4. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya harus memutuskan sejak dini apa yang akan dikerjakan oleh organisasi di masa yang akan datang.
5. Penyusunan program yang tepat, suatu program yang baik masih perlu dijabarkan dalam program – program pelaksanaan yang tepat.
6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, dengan adanya program yang direncanakan secara efektif dan efisien, maka pelaksanaan tugas organisasi semakin didekatkan dengan tujuan yang diharapkan.
8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik, mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Dari beberapa kutipan diatas, dapat diketahui bahwa apabila sasaran atau tujuan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, maka dapat dinamakan efektif, tetapi apabila sasaran atau tujuan tidak sesuai dengan apa yang direncanakan, maka pekerjaan tersebut tidak efektif

Dengan demikian, efektifitas dalam pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan yang dapat menghasilkan pengaruh yang tepat, akurat, dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

### **c. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Istilah pendidikan mempunyai banyak makna. Dalam *"Dictionary of Education"* dinyatakan bahwa pendidikan adalah:

- 1) Proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat dan tempat hidup mereka.
- 2) Proses sosial terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individual optimum.

Pendidikan dapat berlangsung dimana saja tempat manusia berada, baik di dalam lingkungan sekolah maupun luar sekolah yang dapat memberi kontribusi dalam pembentukan keterampilan, sikap dan tingkah laku seseorang. Kegiatan pendidikan membutuhkan waktu yang tidak sedikit, karena kegiatannya adalah mengembangkan kemampuan secara jasmani maupun rohani, intelektual ataupun emosional yang mengacu kearah perubahan positif.

Pendidikan sebagai persiapan atau bekal bagi kehidupan yang akan datang dalam masyarakat. Pendidikan merupakan kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi sepanjang hayat, karena tanpa pendidikan mustahil manusia atau suatu kelompok dapat hidup berkembang sejalan dengan cita-cita untuk maju, sejahtera dan bahagia. Seperti diungkapkan oleh Burhanuddin Salam, tentang Pendidikan:

- 1) Pendidikan berlangsung seumur hidup (*lifelong education*), ini berarti usaha pendidikan sudah dimulai sejak manusia lahir sampai tutup usia, sepanjang manusia mampu untuk menerima pengaruh dan dapat mengembangkan dirinya.
- 2) Tanggung jawab pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah.
- 3) Pendidikan merupakan suatu keharusan, karena dengan pendidikan manusia akan memiliki kemampuan dan kepribadian yang berkembang.

Menurut Faiz Manshur dalam artikelnya yang berjudul: *"Pendidikan"*, mendefinisikan pendidikan sebagai "sarana manusia memperoleh ilmu pengetahuan, dengan tujuan agar manusia terbebas dari kebodohan". Sedangkan Johanes Papu dalam artikelnya yang berjudul: *"Analisis Kebutuhan Pelatihan"* menyatakan bahwa "pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi *gap* (kesenjangan) antara kinerja yang ada pada saat ini dengan kinerja standar atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai".

Menurut Simamora (2004) Pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan. Menurut Soekidjo (2003) pendidikan di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedang pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) adalah diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, ketrampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur, sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu. Diklat Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan ketrampilan dan/atau penguasaan pengetahuan di bidang pelayanan teknis yang bersifat umum dan di bidang administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.

Sedangkan yang dimaksud Diklat Kepemimpinan Pola Baru sesuai PERKALAN No.13 Tahun 2013 tentang pedoman penyelenggaraan Diklatpim Tk.IV, yaitu penyelenggaraan Diklat yang memungkinkan peserta dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan. Kemampuan memimpin perubahan inilah yang kemudian menentukan keberhasilan peserta tersebut dalam memperoleh kompetensi yang ingin dibangun dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV. Melalui pembaharuan Diklatpim Tingkat IV ini diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi, tetapi juga mampu menunjukkan kinerjanya dalam memimpin perubahan.

Sedangkan kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional dan taktikal yang diindikasikan dengan kemampuan mengembangkan dan membangun karakter dan sikap perilaku integritas, menyusun rencana kegiatan, menjabarkan visi dan misi instansi, melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal, melakukan inovasi, dan mengoptimalkan potensi internal dan eksternal organisasi. Kompetensi tersebut dapat dicapai dengan rancangan struktur kurikulum yang meliputi lima tahap pembelajaran antara lain: 1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi; 2) Tahap *Taking Ownership*; 3) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim; 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan; dan 5) Tahap Evaluasi.

Kelima tahap pembelajaran tersebut diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada Tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari kegiatan organisasi yang perlu direformasi.

#### 2. Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari kegiatan organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada *stakeholder*-nya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasan langsungnya. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

### 3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari pengelolaan kegiatan organisasi yang dicita-citakan. Di samping itu, peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dengan rancangan perubahannya, termasuk dibekali dengan berbagai teknik komunikasi strategis kepada *stakeholder* tersebut guna membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut.

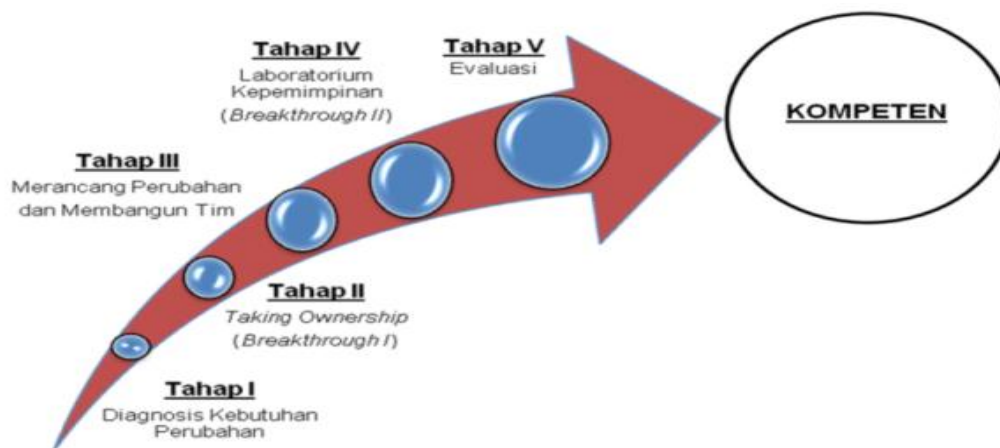
Tahap ini diakhiri dengan penyajian Proyek Perubahan masing-masing peserta untuk mengkomunikasikan proyeknya di hadapan *stakeholder* strategis untuk mendapatkan masukan dan dukungan terhadap implementasi proyek perubahan.

### 4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.

### 5. Tahap Evaluasi

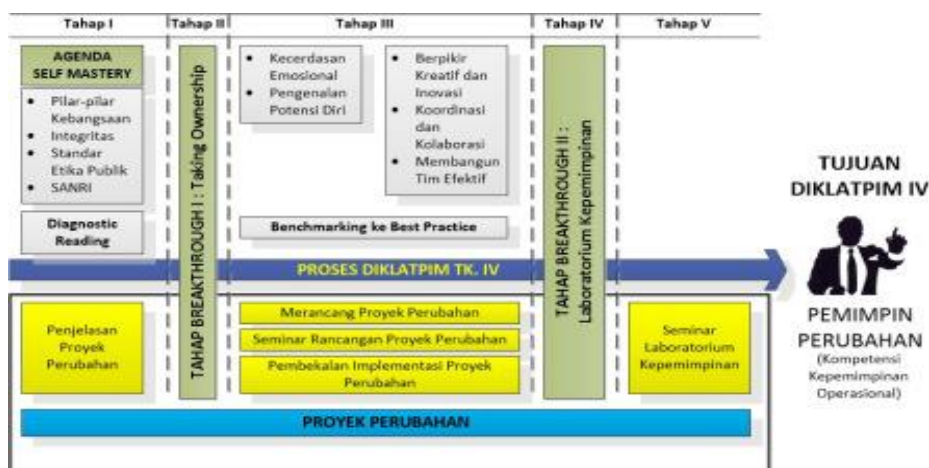
Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi Proyek Perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan operasional dan dinyatakan lulus Diklatpim Tingkat IV. Sedangkan yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Diklatpim Tingkat IV.



Gambar: 01.Tahap pembelajaran Diklatpim Tk.IV

Adapun alur proyek perubahan dalam tahapan diklatpim tingkat IV, seperti gambar berikut:





Gambar: 02 Alur Proyek perubahan Diklatpim Tk.IV

Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan selama 97 Hari Kerja, 282 JP atau 32 hari kerja untuk pembelajaran klasikal, dan 585 JP atau 65 hari kerja untuk pembelajaran non klasikal. Pada saat pembelajaran klasikal peserta diasramakan, dan diberikan kegiatan penunjang kesehatan jasmani/mental sebanyak 14 JP.

#### d. Pengertian Kinerja

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja (Wibowo, 2011). Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, dalam Mawar, 2012). Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak kontribusi karyawan kepada organisasi yang antara lain termasuk: kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif. Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi, 1999).

#### e. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja

Soeroto (1983) mengemukakan bahwa pengaruh pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai dapat dilihat berdasarkan faktor-faktor efektifitas kerja yang dapat ditingkatkan melalui 3 jalur yaitu : pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Pendidikan dan Pelatihan dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai baik dalam penanganan pekerjaan yang ada saat ini maupun pekerjaan yang ada pada masa yang akan datang sesuai bidang tugas yang diemban dalam organisasi. Di samping itu, harus dibekali dengan pengalaman, yang memiliki peranan besar dalam menyelesaikan masalah maupun kendala yang dialami pegawai dalam menjalankan roda organisasi agar dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan maksimal. Pengaruh pendidikan dan

latihan (diklat) adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional. Disamping itu, pendidikan dan pelatihan tersebut berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan kemudahan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh instansi terkait.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melakukan pembinaan melalui proses pelatihan. Pelatihan diharapkan akan membentuk dan meningkatkan serta memperbaiki tingkah laku seseorang dalam menangani suatu pekerjaan.

Untuk mencapai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dengan hasil yang memuaskan, hal-hal yang menjadi perhatian dan pertimbangan Moekijat (1989):

- a. Siapa yang akan dilatih
- b. Isi program pendidikan dan pelatihan
- c. Siapa yang menyelenggarakan diklat
- d. Berapa lama dan dimana diklat itu diselenggarakan

Sedangkan menurut Nitisemito (1986) hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam pencapaian keberhasilan pendidikan dan pelatihan yakni:

1. Dana atau biaya
2. Pemilihan calon
3. Jenis latihan
4. Metode pelatihan
5. Tempat pelatihan
6. Waktu pelatihan
7. Pelaksanaan pelatihan
8. Instruktur

Dalam mengukur kinerja seorang pegawai dapat dilihat melalui beberapa indikator. Ada lima indikator yang dapat diukur yakni Pasolong, dalam Mawar (2012):

1. *Produktivitas*, bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Dan pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output.
2. *Kualitas layanan*, maksudnya bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan.
3. *Responsivitas*, maksudnya bahwa birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat
4. *Responsibilitas*, maksudnya bahwa pelaksanaan kegiatan harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun yang implisit.

5. *Akuntabilitas*, maksudnya bahwa seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana para pejabat politik tersebut dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat.

## **8. Kerangka Pemikiran**

Efektivitas merupakan suatu konsep strategis bagi kelangsungan hidup organisasi, karena merupakan aspek penting dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Efektivitas dapat diwujudkan dalam pemanfaatan waktu yang tepat serta prosedur kerja yang tepat.

Tercapainya salah satu tujuan dari Badan Diklat Provinsi Bali dalam menciptakan aparatur yang berkualitas, tentunya sangat dipengaruhi dengan adanya pelaksanaan Diklat secara efektif, terencana, terprogram, sesuai dengan tujuandan sasaran yang hendak dicapai.

Salah satu diklat yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Provinsi Bali adalah diklat kepemimpinan pola baru. Penyelenggaraan diklatpim pola baru merupakan diklat yang menuntut peserta untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan. Kemampuan memimpin perubahan inilah yang kemudian menentukan keberhasilan peserta tersebut dalam memperoleh kompetensi yang ingin dibangun dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV. Melalui pembaharuan Diklatpim Tingkat IV ini diharapkan dapat menghasilkan alumni yang tidak hanya memiliki kompetensi, tetapi juga mampu menunjukkan kinerjanya dalam memimpin perubahan.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, diduga bahwa pelaksanaan diklat kepemimpinan pola baru secara efektif berpengaruh terhadap kinerja aparatur.

## **9. Metode Penelitian**

### **a. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan efektivitas pelaksanaan Diklatpim IV dalam meningkatkan kinerja pegawai/aparatur.

### **b. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat yang dijadikan sebagai objek penelitian adalah di Badan Diklat Provinsi Bali. Jln Hayam Wuruk No.152 Denpasar Bali.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dan berkaitan dengan objek penelitian, penelitian dilaksanakan pada bulan Juli sampai dengan bulan September 2015.

### **c. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu metode penelitian yang menggambarkan dan menginterpretasikan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta dan data-data sebagaimana adanya.

d. Populasi penelitian

Populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian<sup>1</sup>. Dalam sebuah penelitian populasi yang dipilih erat hubungannya dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah Peserta Diklatpim IV Angkatan II Tahun 2014 berjumlah 30 orang.

e. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian lapangan ini penulis berusaha menganalisis data yang diperoleh sehingga antara pengertian dan teori yang ada dapat dibuktikan relevansinya.

Adapun teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara. Yaitu pengumpulan data berupa pengajuan pertanyaan secara lisan yang telah dipersiapkan secara tuntas dan dilengkapi dengan instrumennya. Dalam wawancara ini, penulis mengadakan komunikasi langsung dengan 4 orang peserta Diklatpim Tk.IV Angkatan II Tahun 2014.
2. Survei/Angket. Tehnik ini digunakan untuk memperoleh data dari peserta Diklatpim Tk.IV tentang efektifitas Diklatpim Tk.IV Dalam meningkatkan kinerja aparatur/pegawai.
3. Studi dokumentasi. Adapun data yang dicari melalui dokumentasi adalah gambaran umum dan profil Badan Diklat Provinsi Bali, Laporan Pelaksanaan Diklatpim dan Peraturan-peraturan terkait dengan penelitian ini.

f. Teknik Analisis Data

Analisis hasil penelitian secara kuantitatif melalui distribusi frekuensi dengan memberikan presentase, dalam hal ini penulis menggunakan rumus sebagai berikut.

$$P = \frac{F}{N} \times 100$$

Keterangan:

P = Angka persentase

F = Frekuensi (jumlah jawaban responden)

N = *Number of Cases* (jumlah frekuensi atau banyaknya individu)

Selain itu, hasil penelitian ini dianalisis secara deskriptif kuantitatif. Analisis deskriptif kuantitatif yang digunakan adalah untuk mencari rata-rata, median, modus, standar deviasi dan varians. Selanjutnya, analisis dilanjutkan untuk mencari rata-rata persentase skor efektifitas pelaksanaan Diklat Kepemimpina Tk.IV, dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$M\% = \left[ \frac{M}{SMTI} \right] \times 100\% \text{ (Agung, 2014; 144)}$$

Untuk mengetahui tingkatan efektifitas variabel yang diteliti, rata-rata persen (M%) yang telah didapatkan dibandingkan ke skala PAP skala lima dengan kriteria sbb:

Tabel 02. Pedoman Konversi PAP Skala Lima.

Persentase	Kriteria
90 – 100	Sangat efektif
80 – 89	Efektif
65 – 79	Cukup efektif
55 – 64	Kurang efektif
0 – 54	Tidak efektif

(Agung, 2014; 145)

## 10. Hasil dan Pembahasan

### a. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

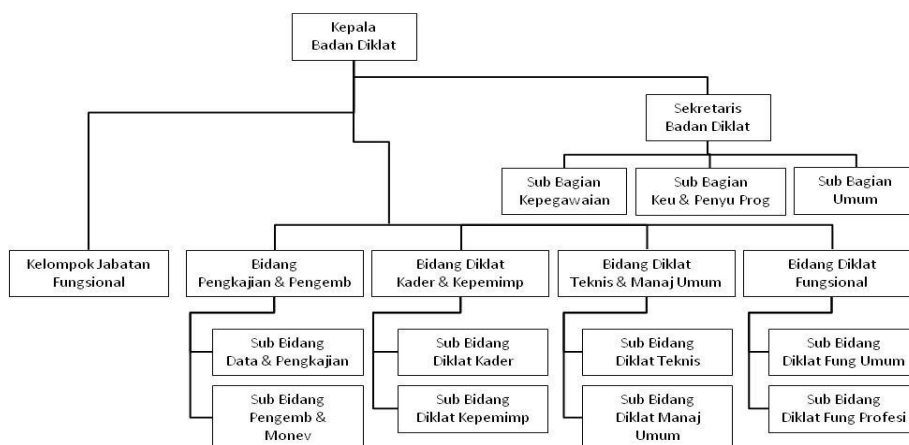
Badan Diklat sebagai institusi yang secara formal diberi kewenangan dalam penyelenggaraan Diklat dituntut untuk mampu melaksanakan tugasnya tersebut dengan baik. Berbagai upaya seperti penciptaan rancang-bangun diklat yang tepat, strategi pembelajaran yang efektif, tenaga pengajar yang profesional, pengembangan kurikulum dan bahan ajar sesuai kebutuhan organisasi publik adalah beberapa agenda penting yang harus dilakukan oleh Badan Diklat.

### a. Struktur organisasi, Tugas pokok dan fungsi

Struktur kelembagaan Badan Diklat Provinsi Bali yang diatur dalam Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2013 tentang Perubahan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Bali menyebutkan bahwa Badan Diklat Provinsi Bali adalah salah satu Lembaga Teknis Daerah (LTD) yang berbentuk Badan, yang mendukung tugas Gubernur didalam Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekda.

Mengenai struktur organisasi Badan Diklat dijelaskan dalam Perda Nomor 4 tahun 2011. Dalam Pasal tersebut dijelaskan bahwa susunan organisasi Badan Diklat terdiri dari Sekretariat, Bidang, Sub Bagian, Sub Bidang, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Secara terperinci struktur organisasi Badan Diklat berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2011 disajikan dalam Bagan berikut ini:



Gambar 03. Struktur Organisasi Badan Diklat  
Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2011

Dalam melaksanakan tugas pokok Badan Diklat Provinsi Bali didukung oleh sumberdaya aparatur serta sarana dan prasarana. Seluruh pegawai berjumlah 64 orang yang terdiri dari 17 orang pejabat struktural, 14 orang Widyaiswara, 2 orang Pustakawan serta 31 orang staf.

#### b. Visi dan Misi

Visi Pemerintah Provinsi Bali menjadi acuan dalam penetapan Visi Badan Diklat. Visi Provinsi Bali yaitu Bali Mandara ,artinya Bali yang Maju, Aman, Damai, Sejahtera. Dengan memperhatikan Visi tersebut serta memperhatikan perubahan paradigma kondisi yang akan dihadapi pada masa yang akan datang, diharapkan Bali tetap eksis terutama dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berdaya saing.

#### Visi :

Mewujudkan Badan Pendidikan Dan Pelatihan Provinsi Bali sebagai pusat peningkatan kapasitas aparatur berbasis kompetensi.

Sedangkan Motto Badan Diklat Provinsi Bali untuk mewujudkan Visi adalah **“TIADA PERUBAHAN TANPA DIKLAT”**

#### Misi

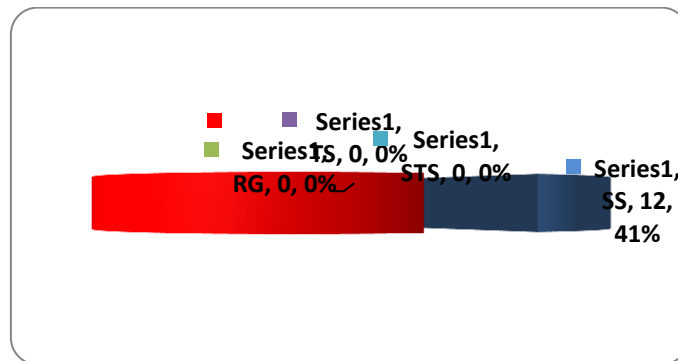
Dalam upaya mewujudkan visi tersebut Badan Diklat Provinsi Bali memiliki misi sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) berbasis kompetensi bagi sumberdaya aparatur pemerintah.
2. Meningkatkan koordinasi dalam pengembangan program kediklatan.
3. Mengembangkan kerjasama kediklatan.
4. Meningkatkan mutu sumberdaya dan profesionalisme tenaga kediklatan.
5. Melaksanakan evaluasi kediklatan dan merumuskan kebijakan pengembangan mutu sumberdaya aparatur.

## 11. Pembahasan

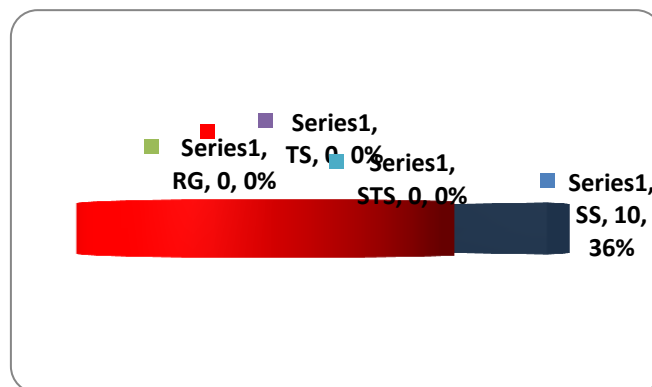
Dari 30 kuesioner yang disebar, 29 kuesioner kembali dan 1 kuesioner tidak kembali, sehingga kuesioner yang dianalisis dalam penelitian ini berjumlah 29 kuesioner. Berdasarkan jawaban kuesioner Efektivitas Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tk.IV yang telah disebar, didapatkan persentase jawaban sebagai berikut:

1. Alumni menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar.



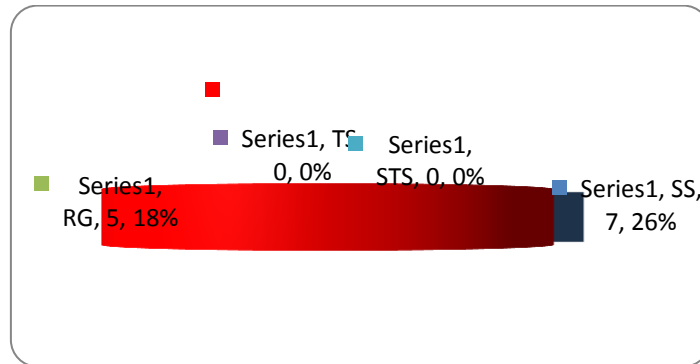
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni hanya menjawab sebanyak 27 pernyataan menyatakan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar dengan kriteria sangat setuju 41% (12 orang) dan 59% (15 orang) menyatakan setuju. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar.

2. Alumni melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur.



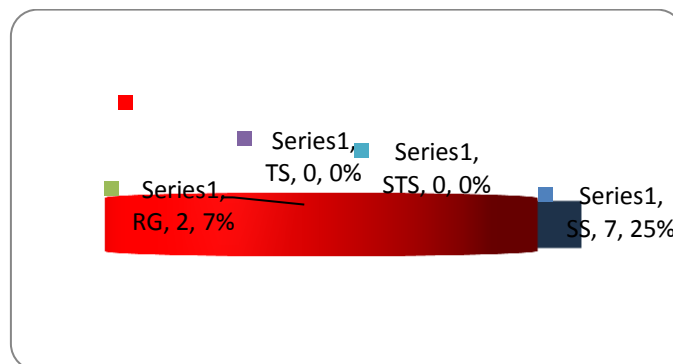
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab sebanyak 28 orang menyatakan melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dengan kriteria sangat setuju 36% (10 orang) dan 64% (18 orang) menyatakan setuju. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur.

3. Alumni menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.



Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 27 orang menyatakan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan kriteria sangat setuju 26% (7 orang) , 56% (15 orang) menyatakan setuju dan 18% (5 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan Alumni menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

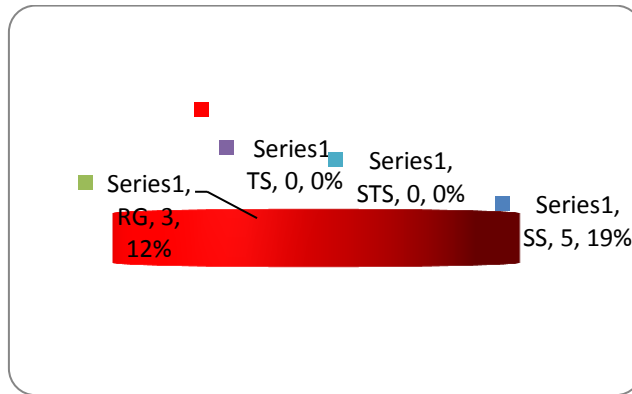
4. Alumni tidak menunda-nunda pekerjaan.



Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan tidak menunda-nunda pekerjaan dengan kriteria sangat setuju 25% (7 orang) , 68% (19 orang) menyatakan setuju dan 7% (2 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan Alumni tidak menunda-nunda pekerjaan.

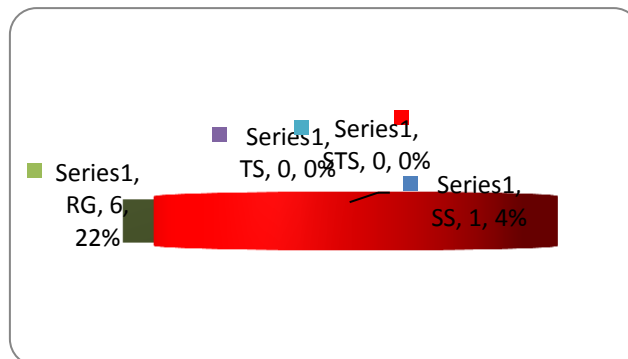


5. Alumni menikmati setiap pekerjaan yang saya kerjakan.



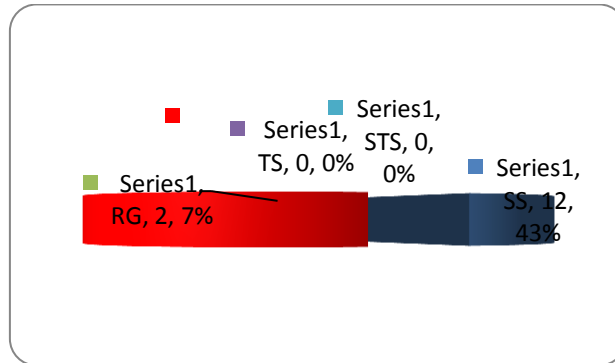
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 26 orang menyatakan menikmati setiap pekerjaan yang saya kerjakan dengan kriteria sangat setuju 19% (5 orang), 69% (18 orang) menyatakan setuju dan 12% (3 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan menikmati setiap pekerjaan yang dikerjakan.

6. Hasil pekerjaan alumni diterima dengan baik oleh atasan dan rekan kerja.



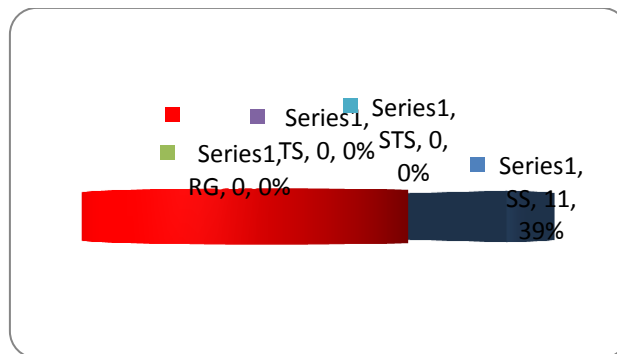
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 27 orang menyatakan Hasil pekerjaan alumni diterima dengan baik oleh atasan dan rekan kerja dengan kriteria sangat setuju 4% (1 orang), 74% (20 orang) menyatakan setuju dan 22% (6 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan Hasil pekerjaan alumni diterima dengan baik oleh atasan dan rekan kerja.

7. Setelah mengikuti diklat kepemimpinan alumni dapat menambah pengetahuan dan wawasannya.



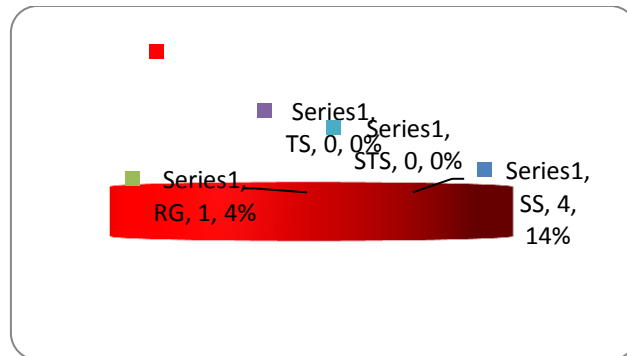
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan setelah mengikuti diklat kepemimpinan alumni dapat menambah pengetahuan dan wawasannya dengan kriteria sangat setuju 43% (12 orang) , 50% (14 orang) menyatakan setuju dan 7% (2 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan setelah mengikuti diklat kepemimpinan alumni dapat menambah pengetahuan dan wawasannya.

8. Melaksanakan evaluasi terhadap materi diklatpim sangat penting untuk perbaikan pembelajaran.



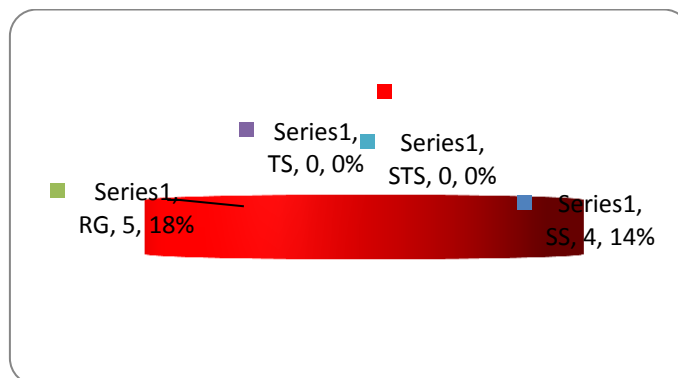
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan setelah mengikuti diklat kepemimpinan alumni dapat menambah pengetahuan dan wawasannya dengan kriteria sangat setuju 39% (11 orang) , dan 61% (17 orang) menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan melaksanakan evaluasi terhadap materi diklatpim sangat penting untuk perbaikan pembelajaran.

9. Setelah mengikuti diklat kepemimpinan almuni memiliki keinginan untuk mengembangkan inovasinya.



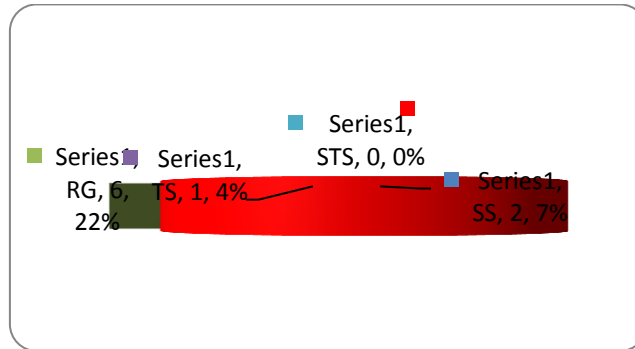
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan setelah mengikuti diklat kepemimpinan almuni memiliki keinginan untuk mengembangkan inovasinya dengan kriteria sangat setuju 14% (4 orang) , 82% (23 orang) menyatakan setuju dan 4% (1 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan setelah mengikuti diklat kepemimpinan almuni memiliki keinginan untuk mengembangkan inovasinya.

10. Kompetensi dan profesionalisme peserta meningkat setelah mengikuti diklat kepemimpinan.



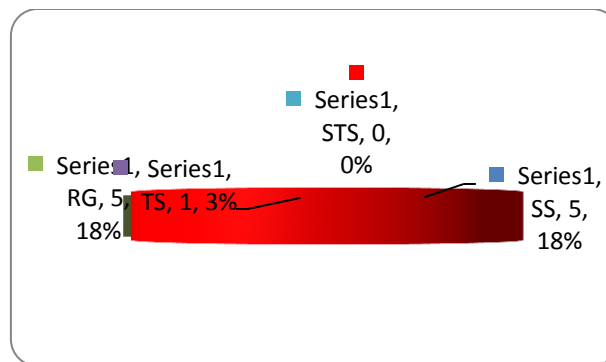
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan kompetensi dan profesionalisme peserta meningkat setelah mengikuti diklat kepemimpinan dengan kriteria sangat setuju 14% (4 orang), 68% (19 orang) menyatakan setuju dan 18% (5 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan kompetensi dan profesionalisme peserta meningkat setelah mengikuti diklat kepemimpinan.

11. Materi yang disampaikan dalam diklat kepemimpinan TK.IV relevan dengan tuntutan pekerjaan.



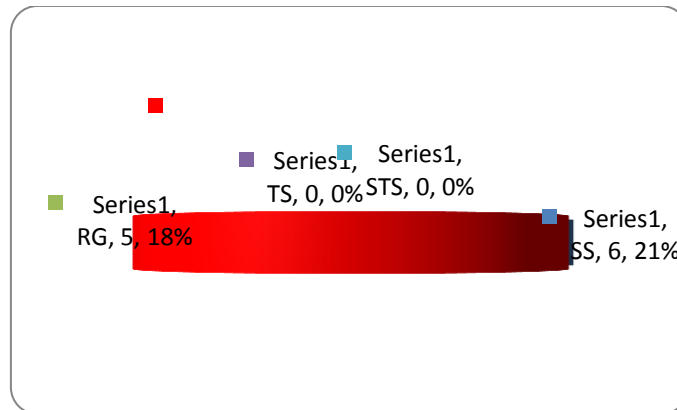
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 27 orang menyatakan materi yang disampaikan dalam diklat kepemimpinan TK.IV relevan dengan tuntutan pekerjaan dengan kriteria sangat setuju 7% (2 orang), 67% (18 orang) menyatakan setuju, 22% (6 orang) menyatakan ragu dan 4% (1 orang). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan materi yang disampaikan dalam diklat kepemimpinan TK.IV relevan dengan tuntutan pekerjaan.

12. Materi/mata pelajaran yang disampaikan dalam diklat kepemimpinan TK.IV mendukung untuk tercapainya sasaran kerja yang telah ditetapkan.



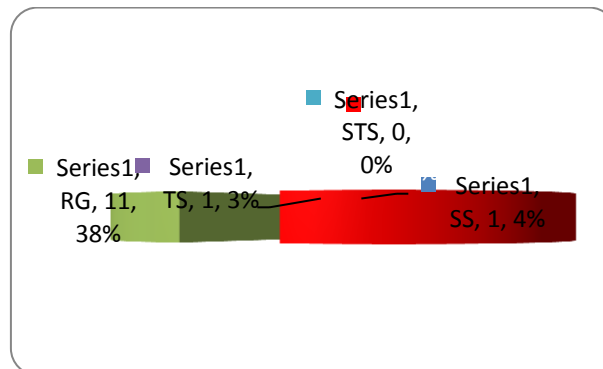
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan materi/mata pelajaran yang disampaikan dalam diklat kepemimpinan TK.IV mendukung untuk tercapainya sasaran kerja yang telah ditetapkan dengan kriteria sangat setuju 18% (5 orang), 61% (17 orang) menyatakan setuju, 18% (5 orang) menyatakan ragu dan 3% (1 orang). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan materi yang disampaikan dalam diklat kepemimpinan TK.IV relevan dengan tuntutan pekerjaan

13. Setelah mengikuti diklat kepemimpinan TK.IV peserta dapat mengaplikasikan proyek perubahannya.



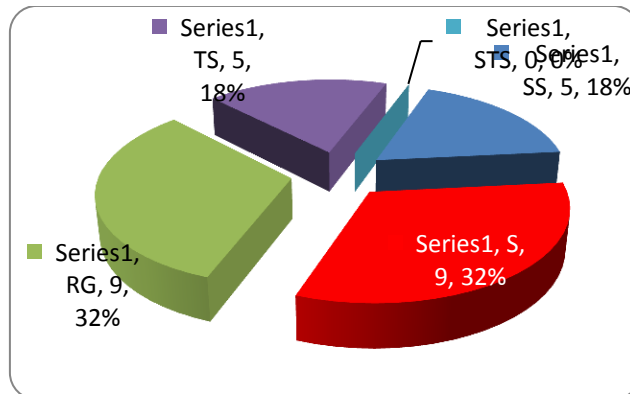
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan Setelah mengikuti diklat kepemimpinan TK.IV peserta dapat mengaplikasikan proyek perubahannya dengan kriteria sangat setuju 21% (6 orang), 61% (17 orang) menyatakan setuju, 18% (5 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan setelah mengikuti diklat kepemimpinan TK.IV peserta dapat mengaplikasikan proyek perubahannya.

14. Setelah mengikuti diklat kepemimpinan TK.IV peserta dapat pengakuan kualifikasi keterampilan atau keahlian kerja dan memperoleh promosi jabatan.



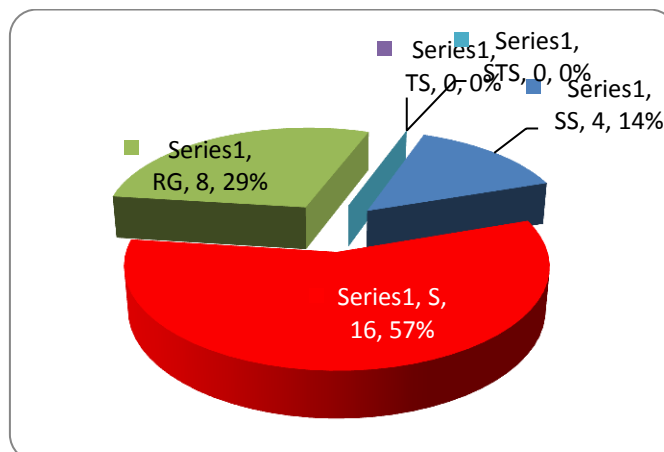
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 29 orang menyatakan setelah mengikuti diklat kepemimpinan TK.IV peserta dapat pengakuan kualifikasi keterampilan atau keahlian kerja dan memperoleh promosi jabatan dengan kriteria sangat setuju 4% (1 orang), 55% (16 orang) menyatakan setuju, 38% (11 orang) menyatakan ragu dan 3% (1 orang) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan setelah mengikuti diklat kepemimpinan TK.IV peserta dapat pengakuan kualifikasi keterampilan atau keahlian kerja dan memperoleh promosi jabatan.

15. Alumni mengalami kesulitan di dalam menyelesaikan pekerjaan bila tidak mengikuti pelatihan.



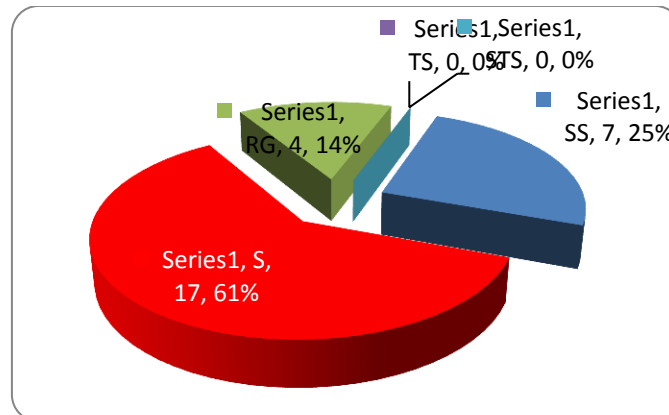
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan mengalami kesulitan di dalam menyelesaikan pekerjaan bila tidak mengikuti pelatihan dengan kriteria sangat setuju 18% (5 orang), 32% (9 orang) menyatakan setuju, 32% (9 orang) menyatakan ragu dan 18% (5 orang) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan mengalami kesulitan di dalam menyelesaikan pekerjaan bila tidak mengikuti pelatihan.

16. Pengajar/fasilitator memahami prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dimanfaatkan dalam pembelajaran.



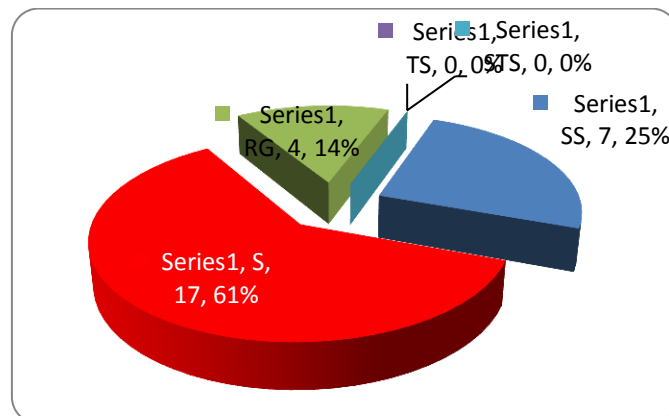
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan pengajar/fasilitator memahami prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dimanfaatkan dalam pembelajaran dengan kriteria sangat setuju 14% (4 orang), 57% (16 orang) menyatakan setuju, 29% (8 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan pengajar/fasilitator memahami prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dimanfaatkan dalam pembelajaran.

17. Dalam mengajar, pengajar/fasilitator menggunakan metode secara bervariasi (CTJ, demonstrasi, film pendek,dll)



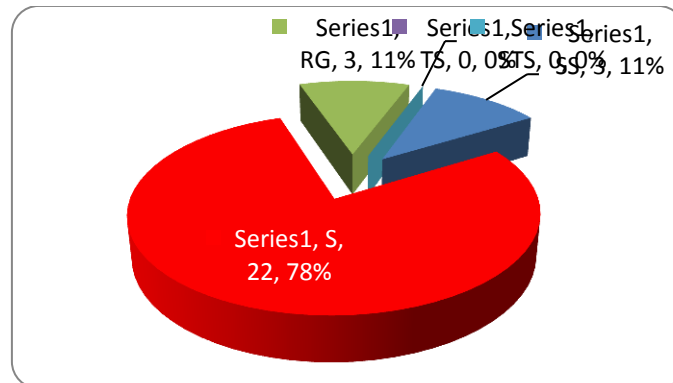
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan selama pembelajaran pengajar/fasilitator menggunakan metode secara bervariasi (CTJ,demonstrasi, film pendek,dll) dengan kriteria sangat setuju 25% (7 orang), 61% (17 orang) menyatakan setuju, 14% (4 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan selama pembelajaran berlangsung, pengajar/fasilitator menggunakan metode secara bervariasi (CTJ, demonstrasi, film pendek,dll).

18. Fasilitator/pengajar memberikan motivasi, nasihat dan ide kepada peserta saat pembelajaran.



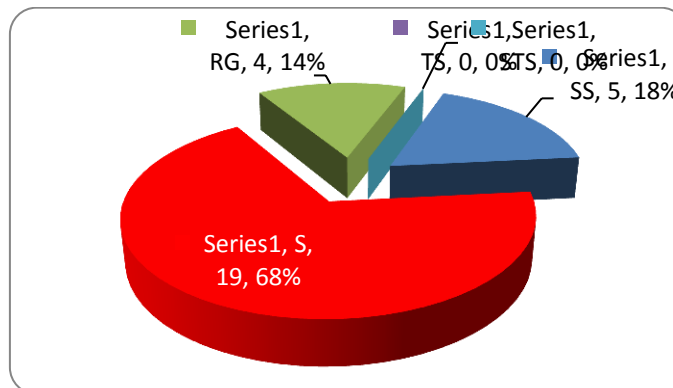
Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan selama pembelajaran pengajar/fasilitator memberikan motivasi, nasihat dan ide kepada peserta saat pembelajaran dengan kriteria sangat setuju 25% (7 orang), 61% (17 orang) menyatakan setuju, 14% (4 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan selama pembelajaran berlangsung, pengajar/fasilitator memberikan motivasi, nasihat dan ide kepada peserta saat pembelajaran.

19. Setelah selesai pembelajaran, pengajar/fasilitator mampu menyimpulkan materi pelajaran dengan baik.



Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan setelah selesai pembelajaran, pengajar/fasilitator mampu menyimpulkan materi pelajaran dengan baik dengan kriteria sangat setuju 11% (3 orang), 78% (22 orang) menyatakan setuju, 11% (3 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan setelah selesai pembelajaran, pengajar/fasilitator mampu menyimpulkan materi pelajaran dengan baik.

20. Proyek Perubahan dapat membantu memperdalam materi diklat.



Gambar di atas menunjukkan bahwa dari 30 responden, alumni yang menjawab pernyataan sebanyak 28 orang menyatakan proyek perubahan dapat membantu memperdalam materi diklat dengan kriteria sangat setuju 18% (5 orang), 68% (19 orang) menyatakan setuju, 14% (4 orang) menyatakan ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar alumni menyatakan proyek perubahan dapat membantu memperdalam materi diklat.



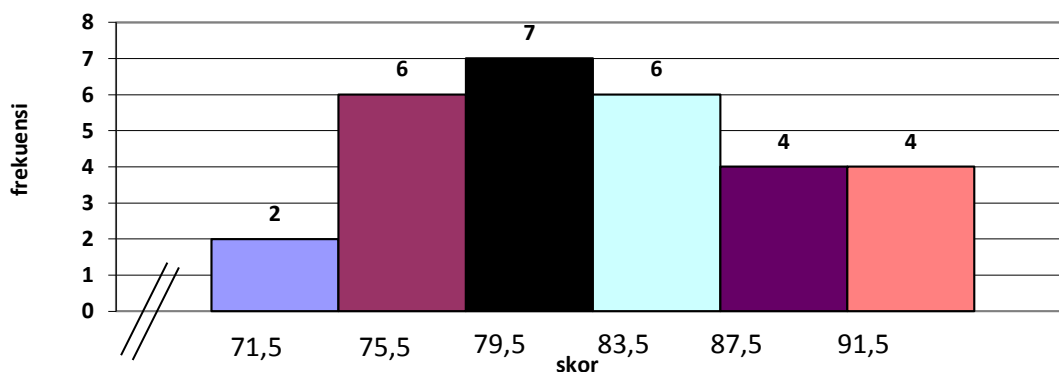
Untuk lebih jelasnya, jawaban dari kuesioner Efektivitas Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tk.IV yang disebarakan dianalisis secara deskriptif kuantitatif. Adapun hasil analisisnya adalah sebagai berikut :

Hasil analisis data skor kuesioner Efektivitas Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tk.IVmendapatkan rentangan sebesar 24, skor minimum 70, skor maksimum 93, nilai rata-rata sebesar 81,62, median sebesar 81, modus sebesar 83, standar deviasi sebesar 6,26, dan varians sebesar 39,24. Untuk melihat sebaran skor yang diperoleh responden, berikut disajikan tabel distribusi frekuensi.

Tabel 03. Tabel Distribusi Frekuensi

No	Kelas Interval	Nilai Tengah	Frekuensi	
			Absolut	Relatif (%)
1	70 – 73	71,5	2	6,90
2	74 – 77	75,5	6	20,69
3	78 – 81	79,5	7	24,14
4	82 – 85	83,5	6	20,69
5	86 – 89	87,5	4	13,79
6	90 – 93	91,5	4	13,79
Jumlah			29	100

Untuk lebih jelasnya, tabel di atas, dapat digambarkan pada grafik berikut.



Gambar 04. Histogram Efektivitas Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tk.IV

Selanjutnya, analisis dilanjutkan untuk mencari rata-rata persentase skor Efektivitas Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tk.IVdengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$M\% = \left[ \frac{M}{SMI} \right] \times 100\%$$

$$M\% = \left[ \frac{81,62}{100} \right] \times 100\% = 81,62\%$$

Untuk mengetahui tingkatan Efektivitas Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tk.IV dalam meningkatkan kinerja aparatur, rata-rata persen (M%) yang telah didapatkan dibandingkan ke skala PAP skala lima dengan kriteria sebagai berikut.

Tabel 05. Pedoman Konversi PAP Skala Lima sebagai berikut :

Persentase	Kriteria
90 – 100	Sangat efektif
80 – 89	Efektif
65 – 79	Cukup efektif
55 – 64	Kurang efektif
0 – 54	Tidak efektif

Berdasarkan pedoman konversi PAP skala lima di atas, Efektivitas Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tk.IV dalam meningkatkan kinerja aparatur berada pada kriteria *efektif*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tk.IV secara efektif berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hal ini dapat dilihat dari jawaban alumni dari 20 pernyataan/pertanyaan yang diajukan. Pernyataan/pertanyaan yang diajukan tersebut antara lain dalam hal menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih baik, pekerjaan alumni diterima baik oleh atasan dan rekan kerja, adanya keinginan alumni untuk mengembangkan inovasinya, proyek perubahan yang dilakukan alumni dapat memperdalam materi diklat, serta pernyataan alumni yang menyatakan adanya peningkatan kompetensi dan perubahan perilaku dan sikap kerja dalam melaksanakan tupoksinya. Dimana skor rata-rata dari semua pernyataan tersebut menunjukkan telah terjadi perubahan perilaku kerja kearah yang lebih baik dinyatakan oleh 14-43% alumni sangat setuju, yang menyatakan setuju 50-82% alumni dan yang menyatakan ragu terhadap pernyataan diatas adalah antara 4-22% alumni. Jadi lebih banyak alumni menyatakan setuju bahwa diklatpim efektif terhadap kinerja alumni sebagai aparatur.

## 10. Penutup

### a. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Efektivitas pelaksanaan diklat kepemimpinan Tk.IV dalam meningkatkan kinerja aparatur berada pada kriteria *efektif*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tk.IV secara efektif berpengaruh terhadap kinerja aparatur.

### b. Saran

Adapun saran yang diajukan terkait dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut.

1. Tenaga kediklatan perlu diberikan penyegaran/fasilitasi khususnya dalam pembimbingan terhadap proyek perubahan peserta diklat.
2. Peningkatan fasilitas sarana dan prasarana dalam pelaksanaan diklatpim, khususnya dalam pembelajaran (AVA dan TI).

3. Tenaga kediklatan perlu memberikan dorongan/motivasi serta berupaya untuk menciptakan suasana yang kondusif agar peserta Diklat lebih bergairah dan antusias mengikuti Diklat.
4. Mencari dan segera merealisasikan solusi untuk mengatasi setiap masalah yang menjadi hambatan dalam proses pelaksanaan Diklat.
5. Kualitas akreditasi dan standar ISO belum dicapai, sehingga perlu upaya dan komitmen semua pihak untuk meningkatkan penyelenggaraan diklat lebih baik.
6. Kepada pejabat terkait diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan penyeleksian bagi calon peserta Diklat, agar diklat bisa berjalan lebih efektif karena peserta yang ikut memang benar benar membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tupoksinya.
7. Kajian diklat kepemimpinan ini belum optimal, karena dilakukan hanya sepihak dan belum melibatkan satuan kerja dimana alumni tersebut ditempatkan, sehingga tidak dapat melihat secara lebih dalam persoalan-persoalan yang timbul dari alumni. Diharapkan para WI lainnya dapat meneruskan kajian ini dengan mencermati komponen/varibel lainnya dengan analisis yang berbeda sehingga rekomendasi kajian akan lebih tepat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agung, A.A. Gede. 2014. *Metodelogi Penelitian Pendidikan*. Malang; Aditya Media Publishing.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta:Rineka Cipta.
- ,2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta; PT. Rineka Cipta.
- Moekijat,PA. 2003. *Manajemen Kepegawain* Jakarta: Bumi Aksara
- Mudir. 2013.Mengukur Kinerja Pegawai Melalui Lima Indikator.[Internet] Available from:[http://www.slideshare.net/mu\\_dir/mengukur-kinerja-pegawai-melalui-limaindikator](http://www.slideshare.net/mu_dir/mengukur-kinerja-pegawai-melalui-limaindikator)/Acessed [Accessed: 25 Oktober 2015].
- Nasution, M.A. 2004. *Metode Research*.Jakarta;Bumi Aksara.
- Sedarmayanti 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)* edisi ke empat. Bandung : Refika Aditama
- Siagian. 2002.*Sumber Daya Manusia*. Jakarta :PT. Ranika Cipta
- Tika, H. Moh. Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2006.
- Wibowo. 2011.*Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga, Cetakan keempat*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Irawanto, DW. Paradigma Baru Evaluasi Efektivitas Pelatihan (<http://www.portalhr.com/kolom/2id185.html>), diakses 12 Pebruari 2015
- Hamzah, Rochmulyati,1990, *Mengukur Efektivitas Pelatihan*. PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 *Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*

Peraturan Menpan-RB No. 22 Tahun 2014, *Jabatan fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya.*

PERKALAN,2013. *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV*, LAN RI.Jakarta.

Mawar,M. 2012. Efektivitas Pelaksanaan Diklat Prajabatan Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tana Toraja,Univ.Hasanudin.Makasar

Sofhian,Subhan. 2012.<http://bdkbandung.kemenag.go.id/jurnal/333-analisis-faktor-yang-mempengaruhi-efektivitas-diklat-kepemimpinan-tingkat-iv-pada-balai-diklat-keagamaan-bandung>[Accessed: 10 Juli 2015)