

EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN (DIKLATPIM) IV PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR (BKPSDMA) KABUPATEN SINJAI

Oleh:

Nursaifullah¹ & Zulkifli Arifin

^{1,2}STISIP Muhammadiyah Sinjai

¹Email: nursaifullah17@gmail.com

²Email: iccunkarifin@gmail.com

Abstrak

The purpose of this study was to determine the effectiveness of the Implementation of Leadership Education and Training (DIKLATPIM) IV at the Personnel Development and Human Resources Development Agency (BKPSDMA) Sinjai Regency. This type of research is qualitative, data collection techniques namely observation, interviews and documentation. The informant was the Chair of the Diklatpim IV Executive Committee, Widyaswara, an employee who had participated in the training for the past two years. Data analysis techniques by data reduction, data presentation and conclusions.

Based on the results of the discussion of the research results, it is known that at the stage of diagnosing the need for organizational change, in this stage it has run well as evidenced by the participants being able to collect and manage information, identify alternatives and determine the best alternative choices because participants have been taught the conception of creative and innovative thinking in training activities. The commitment building stage, in this stage the participants are able to establish cooperation and cohesiveness within the organization and are able to implement appropriate disciplinary behavior promises of concern for the quality of the results of cooperation, honesty, and responsibility because they have been taught to build joint commitment in training activities. The stage of designing change, in this stage the participant is able to compile an innovative project design change related to the activity of the tasks and functions of the organization because it has been taught the introduction of self potential and emotional intelligence in training activities. In the leadership laboratory stage, in this stage the participants were directed to implement the change project in accordance with the activities related to the tasks and functions of the unit involving the stake holders because they had been taught the leadership laboratory in the training activities. Evaluation phase, in this stage participants can present the project changes produced in accordance with the milestone accompanied by evidence in the form of notes / transcripts written / audio / visual, photos, attendance lists and so on because participants have been guided in training activities. The results of the study concluded that the Implementation of Leadership Education and Training (DIKLATPIM) IV at the Personnel Development and Human Resources Development Agency (BKPSDMA) Sinjai District had been running effectively.

Keywords: Effectiveness; Implementation; DIKLATPIM IV.

PENDAHULUAN

Manusia adalah sumber daya pembangunan yang paling penting dan utama di antara sumber daya-sumber daya yang lain yang harus terus menerus dibangun kemampuan dan kekuatannya sebagai pelaksana dan penggerak pembangunan. Sehingga diperlukan sebuah manajemen yang dapat mengatur sumber daya manusia yang ada, yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Oleh: Nursaifullah¹ & Zulkifli Arifin²

Oleh karena itu untuk mewujudkan keberhasilan suatu pembangunan maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas serta profesional.

Kelancaran pelaksanaan pembangunan nasional tergantung kepada kesempurnaan dari Aparatur Negara dan kesempurnaan Aparatur Negara tergantung kepada kesempurnaan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Dalam pelaksanaan pembangunan di Kabupaten Sinjai, peran Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur Negara menjadi salah satu faktor pendukung pembangunan, tetapi kenyataannya bagi masyarakat, kinerja PNS saat ini masih dinilai lemah, jauh dari yang diharapkan oleh masyarakat, pelayanannya masih kurang maksimal. Oleh sebab itu, PNS memang perlu mendapatkan perhatian khusus agar nantinya tercipta PNS yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja aparatur sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia ialah melalui Pendidikan dan Pelatihan atau dikenal sebagai Diklat. Pentingnya pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu investasi dalam bidang sumber daya manusia yang tidak bisa 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.

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Diklat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Jadi diklat prajabatan merupakan fondasi untuk melanjutkan tahap diklat selanjutnya yaitu diklat dalam jabatan baik Diklatpim I, II, III, IV. Diklatpim IV adalah diklat yang diselenggarakan untuk pejabat atau calon pejabat eselon IV dengan tujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan eselon IV.

Alasan sehingga penulis mengangkat judul tentang Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan (DIKLATPIM) IV Pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Aparatur (BKPSDMA) Kabupaten Sinjai adalah untuk mengetahui apakah hasil dari pelaksanaan Diklatpim sesuai yang diharapkan dan peserta Diklat mampu mengaplikasikan materi – materi Diklat untuk diterapkan pada aktifitas peserta di tempat kerja masing-masing. berdasarkan Observasi awal yang ditemui ada pegawai yang telah mengikuti Diklatpim IV belum mengetahui secara jelas etika kepemimpinan karena masih bersikap arogan kepada bawahan, hal ini membuktikan bahwa adanya ketidakmampuan pegawai yang telah ikut Diklatpim IV dalam menjaga hubungan kerja yang baik.

Melihat fenomena yang terjadi saat ini dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dan melihat kebutuhan Pegawai akan Diklat, maka penulis memfokuskan masalah pada Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (DIKLATPIM) IV pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (BKPSDMA) Kabupaten Sinjai dengan meninjau tahapan Pelaksanaan DIKLATPIM IV yaitu tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi, membangun komitmen bersama, merancang perubahan dan membangun tim, tahap laboratorium kepemimpinan dan tahap evaluasi. Manfaat dari penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan informasi dan evaluasi serta referensi terhadap pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan (DIKLATPIM) IV pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (BKPSDMA) Kabupaten Sinjai.

TINJAUAN PUSTAKA

Efektivitas Pelaksanaan Program DIKLATPIM IV

1. Pengertian Efektivitas

Pengertian efektivitas menurut Sedarmayanti (2009: 59), dalam bukunya yang berjudul tentang Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja bahwa Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat.

Menurut Siagian (2001:24), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas merupakan suatu ukuran yang dapat menunjukkan suatu program tersebut berhasil atau tidak. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sumaryadi (2005) yaitu efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana seseorang mengaliskan keluaran yang sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Makmur (2008:120), makin rasional suatu organisasi, makin besar upayanya pada kegiatan yang mengarah kepada tujuan. Makin besar kemajuan yang diperoleh ke arah tujuan, organisasi makin efektif pula. Efektivitas dipandang sebagai tujuan akhir organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas mengenai efektivitas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target kuantitas, kualitas dan waktu yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Indikator untuk mengukur efektivitas kerja menurut Richard dan M. Steers (Zuliyanti, 2005: 29) meliputi:

- 1) Kemampuan Menyesuaikan Diri. Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan

kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Hal ini sesuai pendapat Ricard M. Steers yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap organisasi yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja di dalamnya maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Jika kemampuan menyesuaikan diri tersebut dapat berjalan maka tujuan organisasi dapat tercapai.

- 2) Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu mengacu (Hasibuan, dalam Zulyanti, 2009: 29). Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan mutu dan sasaran serta batas waktu yang telah ditentukan. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Struktur merupakan cara untuk suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi yang meliputi jumlah spesialisasi pekerjaan, desentralisasi pengendalian untuk penyelesaian pekerjaan. Sedangkan teknologi merupakan suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi.
- 3) Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2009: 202). Pendapat lain kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi (Steers, dalam Zulyanti, 2005: 30). Menurut Handoko (dalam Zulyanti, 2005: 30) kepuasan kerja suatu keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dimata karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka.

2. Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan (DIKLATPIM) IV

a. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan

Sedarmayanti (2009:163) mengatakan bahwa adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya melalui pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian diharapkan Kompetensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan. Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karirier, serta pendidikan dan pelatihan. Pengembangan MSDM ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi.

Menurut Jan Bella yang di kutip oleh Malayu Hasibuan (2009:70) mengartikan Pendidikan dan Pelatihan sama dengan pengembangan, merupakan proses peningkatan

keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why*, sedangkan pelatihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab *How*.

Menurut Notoatmodjo (2009:16) "Pendidikan dan Pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia". Pendidikan (formal) di dalam suatu organisasi adalah proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan (training) adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang. Penggunaan istilah pelatihan sering digunakan dengan istilah latihan atau "training".

Adapun perbandingan atau perbedaan antara pendidikan dan pelatihan menurut Notoatmodjo (2009:16) sebagai berikut:

Tabel 1. Perbandingan Pendidikan dan Pelatihan

No	Perbandingan	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (overall)	Mengkhususkan (specific)
2.	Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif, Psychomotoric	Psikomotor dan keterampilan
3.	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (long term)	Pendek (short term)
4.	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5.	Penekanan penggunaan belajar mengajar	Conventional	Inconventional
6.	Penghargaan akhir proses	Gelar (degree)	Sertifikat (non degree)

(Sumber : Notoadmodjo: 2009:16)

Menurut Luthfi (2015) Pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi bagi organisasi. Oleh karena itu perlu dikembangkan agar pegawai memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratanyang diperlukan dalam jabatan tersebut.
- 2) Dengan adanya kemajuan ilmu teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi atau instansi. Jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang sudah diperlukan sehingga diperlukan peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- 3) Promosi dalam suatu organisasi atau institusi adalah suatu keharusan apabila organisasi itu ingin berkembang. Biasanya kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabtan tertentu masih belum cukup. Untuk itulah diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.

- 4) Dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan yang telah diuraikan diatas bukan hanya memberi manfaat bagi karyawan atau pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi atau institusi. Karena dengan adanya peningkatan kemampuan melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karena jika produktivitas kerja meningkat, maka organisasi yang bersangkutan memperoleh keuntungan.

Dalam Pasal 1 angka (1) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS. Pendidikan dan pelatihan kepegawaian juga merupakan bagian dari sebuah sistem pembinaan karier PNS yang bermakna pada pengembangan kepegawaian, oleh karena itu menurut pasal 3, sasaran pendidikan dan pelatihan adalah untuk mewujudkan pegawai yang memiliki kewenangan yang sesuai dengan jabatan masing-masing.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai tercantum pada pasal 31 ayat 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Diklat meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

Diklatpim terdiri dilaksanakan dengan beberapa tingkatan, mulai dari Diklatpim Tingkat I, II, III, IV, berikut uraiannya:

- 1) Diklatpim I, Salinan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I, disebutkan bahwa Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I yang selanjutnya disebut PKN Tingkat I adalah pelatihan struktural kepemimpinan madya atau nama lain yang sejenis sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan. Pasal 2 disebutkan bahwa LAN menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat I. Penyelenggaraan PKN bertujuan untuk mengembangkan kompetensi Peserta guna memenuhi standar kompetensi manajerial Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya.

- 2) Diklatpim II, Salinan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, disebutkan bahwa Tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat II adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon II yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat II adalah kompetensi kepemimpinan strategis.
 - 3) Diklatpim III, Salinan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, disebutkan bahwa tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat III adalah kompetensi kepemimpinan visioner yaitu kemampuan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan strategis untuk menangani isu nasional strategis, dan memimpin peningkatan kinerja instansinya melalui penetapan visi atau arah kebijakan yang tepat.
 - 4) Diklatpim IV, Salinan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, disebutkan bahwa tujuan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional dan membentuk pemimpin perubahan pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan diinstansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
- b. Pelaksanaan Diklatpim IV

Menurut Ririn Mardiyani (2016:5) Sesuai dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV tujuan dan kompetensi diselenggarakannya Diklatpim Tingkat IV adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

- 1) Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya.

- 2) Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi.
- 3) Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi.
- 4) Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien.
- 5) Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, menyebutkan bahwa untuk mencapai kompetensi kepemimpinan operasional, struktur kurikulum Diklatpim Tingkat IV terdiri dari lima agenda pembelajaran yang diuraikan sebagai berikut ini.

- 1) Agenda Penguasaan Diri (*Self Mastery*), dalam agenda penguasaan diri (*self mastery*) peserta diharapkan mampu menginternalisasi pilar-pilar kebangsaan dalam merencanakan dan mengimplementasikan seluruh kegiatan di unit organisasinya. Mata diklat dalam agenda ini adalah Pilar- Pilar Kebangsaan, Integritas, Standar Etika Publik dan SANKRI.
- 2) Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi, diberikan agar peserta mampu mengidentifikasi akar permasalahan dan isu strategis pada pengelolaan tugas dan fungsi instansinya serta dapat menyusun alternatif solusi pemecahannya. Dalam agenda ini, peserta akan dibekali dengan mata diklat *Diagnostic Reading* dan Isu-Isu Strategis.
- 3) Agenda Inovasi, diberikan agar peserta mampu merancang pengembangan potensi dirinya, melakukan inovasi terkait pengelolaan tugas dan fungsi pada unit instansinya, membangun budaya kerja untuk efektifitas kepemimpinannya dan mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan pengelolaan tugas dan fungsi organisasi lain ke unit kerjanya. Dalam Agenda ini, peserta akan dibekali dengan mata diklat Berpikir Kreatif dan Inovasi, Pengenalan Potensi Diri, dan *Benchmarking ke Best Practice*.
- 4) Agenda Tim Efektif, diberikan agar peserta mampu menata ulang jejaring kerja personal dan organisasi yang bertujuan untuk efektivitas pengelolaan tugas dan fungsi unit di instansinya dan mampu membangun persepsi yang sama di antara para *stakeholder* (pemangku kepentingan) terkait sehingga mendapatkan dukungan untuk mewujudkan pengelolaan tugas dan fungsi tersebut. Dalam Agenda ini peserta akan dibekali dengan mata diklat Membangun Tim Efektif, Koordinasi dan Kolaborasi, dan Kecerdasan Emosional.
- 5) Agenda Proyek Perubahan, diberikan agar peserta mampu mengaktualisasikan kompetensi yang telah diperolehnya melalui agenda *Self Mastery*, Diagnosa Perubahan Organisasi, Inovasi, dan Tim Efektif untuk menyusun rancangan dan implementasi Proyek Perubahan. Dalam agenda ini, peserta akan dibekali dengan mata diklat Proyek Perubahan yang terdiri

kegiatan pelaksanaan Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan (DIKLATPIM) IV pada BKPSDMA Kabupaten Sinjai, yaitu : Kabid pembinaan dan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara pada kantor BKPSDMA Kabupaten Sinjai, Ketua Panitia pelaksana Diklatpim IV, Widyaswara ahli masya dan beberapa peserta yang pernah ikut Diklatpim IV.

Teknik Analisis data dalam penelitian ini dengan analisis data kualitatif yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, peneliti juga membandingkan hasil wawancara dengan data dokumentasi, dan juga dengan wawancara lainnya.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi

Tahap diagnose kebutuhan organisasi dilakukan dengan mengarahkan peserta untuk menentukan area kegiatan yang berhubungan tugas dan fungsi yang akan mengalami perubahan, permasalahan pengelolaan kegiatan instansi dan menyusun solusi permasalahan, mengumpulkan dan mengelolah informasi, mengidentifikasi alternatif, penentuan pilihan alternative terbaik, setelah itu memberikan penjelasan kepada peserta bahwa yang menjadi fokus dari permasalahan yang diagnose untuk dilakukan perubahan adalah yang berkaitan dengan tupoksi di masing-masing unit kerja.

Tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi sudah berjalan efektif yang telah dilaksanakan selama dua minggu dengan beberapa materi diantaranya strategi dan pengembangan SDM ASN dan overview kebijakan diklat yang bertujuan mendiagnosa kebutuhan mencari kelemahan unit organisasi atau kewenangannya sebagai pemangku jabatan eselon IV di organisasinya masing-masing dan untuk menyelesaikan masalah tersebut, kegiatannya adalah menganalisis permasalahan, meminta persetujuan pimpinannya atau mentor untuk ditetapkan yang mana paling urgensi untuk diselesaikan, kemudian mencari data dan informasi tentang masalah tersebut. Sementara untuk mengarahkan peserta agar dapat menentukan diagnosa area kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang akan mengalami perubahan yaitu menganalisis masalah, mengumpulkan informasi atau data masalah yang akan diangkat, melalui mentoring dan coacing.

2. Tahap membangun komitmen bersama

Tahap membangun komitmen yang diajarkan adalah bagaimana melakukan komunikasi dengan para stakeholder, kemudian memberikan pembekalan kepada peserta bagaimana membangun komunikasi yang baik kepada pimpinan dan stakeholder terkait, menerapkan perilaku disiplin tepat janji, kepedulian terhadap kualitas kerja, kerja sama, kejujuran dan tanggung jawab.

Tahap membangun komitmen sudah berjalan efektif yang telah dilaksanakan selama satu hari dengan beberapa sesi yang mana dalam tahapannya diajarkan tentang bagaimana menjalin kerjasama dan kekompakan dalam organisasi, bagaimana menyatukan visi dan misi setiap unit,

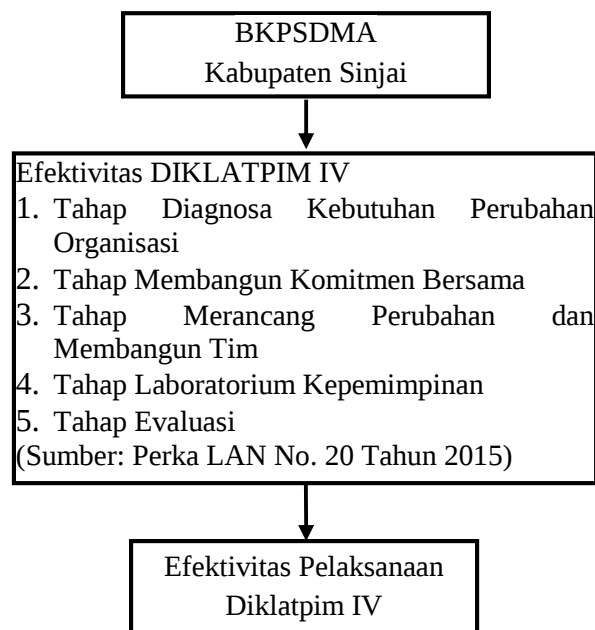
Oleh: Nursaifullah¹ & Zulkifli Arifin²

Implementasi Proyek Perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Implementasi proyek perubahan berdasarkan *milestone* dengan melibatkan pemangku kepentingan, disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis /audio/visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya.

- 5) Tahap Evaluasi. Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan *milestone* disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis /audio/visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah laporan hasil implementasi proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi berdasarkan *milestones* serta sudah dievaluasi dan didiseminasikan kepada peserta lain.

Kerangka Konseptual

Berikut ini penulis gambarkan skema kerangka pikir yang akan penulis pakai dalam penyusunan skripsi selanjutnya:



Gambar. Skema Kerangka Konseptual

METODE

Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis suatu fenomena yang ada. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi wawancara, observasi untuk memperoleh data primer dan teknik dokumentasi untuk mendapatkan data sekunder. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode semi *structured interview* dengan suatu pertanyaan terbuka namun ada batasan sesuai dengan tema dan alur pembahasan, wawancara dilakukan terhadap 7 responden yang terlibat langsung dalam

dari Konsepsi Proyek Perubahan, Pembimbingan di kelas, Membangun Komitmen Bersama, Merancang Proyek Perubahan, Presentasi/Seminar Rancangan Proyek Perubahan, Penjelasan Implementasi Proyek Perubahan, Laboratorium Kepemimpinan, Presentasi Proyek Perubahan (Seminar Laboratorium Kepemimpinan), dan Evaluasi Kepemimpinan Peserta.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka LAN) Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, menyebutkan bahwa Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan melalui 5 (lima) tahap pembelajaran. Setiap tahapan pembelajaran terdiri dari sejumlah mata agenda yang dijabarkan ke dalam beberapa mata Diklat. Tahapan pembelajaran yang diberikan di Diklatpim Tingkat IV beserta sejumlah agenda dan mata Diklatnya diuraikan sebagai berikut:

- 1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi. Tahap ini mengarahkan peserta untuk menentukan area kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang akan mengalami perubahan. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah identifikasi individu terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.
- 2) Tahap Membangun Komitmen Bersama. Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Agenda Pembelajaran dalam tahap ini adalah Proyek Perubahan dengan kegiatan pembelajaran pembimbingan (*coaching* dan *mentoring*), dan konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah komitmen bersama antara peserta dengan pemangku kepentingan untuk melakukan perubahan terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.
- 3) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim. Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah sebuah rancangan proyek perubahan termasuk pemetaan potensi pemangku kepentingan (*stakeholder*) terkait untuk melakukan perubahan pada area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.
- 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Leadership Laboratory*). Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang melibatkan *stakeholders* (pemangku kepentingan) sesuai dengan *milestones* yang disusun. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan kegiatan pembelajaran sebagai berikut: pembimbingan (*coaching* dan *mentoring*), dan konseling. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah

dalam kegiatan ini diajarkan pula cara menerapkan perilaku disiplin tepat janji, kepedulian terhadap kualitas hasil kerja, kerja sama, kejujuran dan tanggung jawab.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Tahap merancang perubahan dan membangun tim yaitu tahapan pembelajaran yang mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Dalam tahap merancang perubahan, peserta diajarkan untuk menganalisa masalah, mendiagnosa organisasi dan mengenali area perubahan, selain memberikan materi terkait merancang perubahan peserta juga dituntut untuk memahami tupoksi dalam unit organisasi

Tahap merancang perubahan dan membangun tim sudah berjalan efektif yang telah dilaksanakan selama empat hari yang mana dalam tahap tersebut diajarkan adalah mengarahkan peserta untuk menyusun proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif, peserta diajarkan untuk menganalisa masalah, mendiagnosa organisasi dan mengenali area perubahan, selain memberikan materi terkait merancang perubahan peserta juga dituntut untuk memahami tupoksi dalam unit organisasi.

4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan

Tahap laboratorium kepemimpinan yaitu tahapan pembelajaran yang mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang melibatkan *stakeholders* (pemangku kepentingan) sesuai dengan *milestones* yang disusun. Tahap laboratorium kepemimpinan. Materi yang diberikan: pembimbingan (*coaching* dan *monitoring*) serta konseling. Laboratorium kepemimpinan tidak lain adalah implementasi dari rancangan proyek perubahan yang telah diseminarkan dan disepakati dengan atasan untuk dilaksanakan. Implementasi ini terkait dengan pelaksanaan tahap-tahap kegiatan yang ada dalam milestone, dengan melibatkan seluruh stakeholder yang sebelumnya telah dianalisa peran dan fungsinya masing-masing dalam tercapainya tujuan proyek perubahan

Tahap Laboratorium kepemimpinan sudah terlaksana dengan efektif yang telah dilaksanakan selama satu hari dengan beberapa sesi yang mana kegiatan sesi tersebut peserta diarahkan untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit yang melibatkan stakeholder sesuai dengan milestone yang disusun yang berwujud pemberian motivasi dan arahan-arahan yang jelas dari pimpinannya beserta dukungan stakeholder.

5. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi yaitu tahapan pembelajaran yang mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan pelajaran yang telah diikuti disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis, foto, daftar hadir, dan sebagainya. Tahap evaluasi yang

dilakukan adalah bagaimana dalam bekerja dapat diukur hasil sebuah pekerjaannya, upaya dalam mengarahkan peserta agar mampu melakukan evaluasi melalui coacing dan mentoring yang mana fokus tujuannya adalah agar peserta dapat mengembangkan rasa tanggung jawabnya.

Tahap evaluasi sudah terlaksana secara efektif yang dilaksanakan selama satu minggu yang pada tahapannya diantaranya mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan milestone disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis/audio/visual, foto, daftar hadir dan sebagainya .Bagaimana dalam bekerja dapat di ukur hasil sebuah pekerjaan.

KESIMPULAN

Untuk mengetahui efektifitas DIKLATPIM IV pada Kantor BKPSDMA Kabupaten Sinjai. Dilakukan beberapa tahap: 1) Pada tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi, dalam tahap ini telah berjalan dengan baik dibuktikan dengan peserta mampu mengumpulkan dan mengelolah informasi, mengidentifikasi alternatif dan menentukan pilihan alternatif yang terbaik, berfikir kreatif dan inovatif dalam kegiatan diklat; 2) Tahap membangun komitmen, dalam tahap ini peserta sudah mampu menjalin kerja sama dan kekompakan dalam organisasi dan mampu menerapkan perilaku disiplin tepat janji kepedulian terhadap kualitas hasil kerja sama, kejujuran, dan tanggung jawab membangun komitmen bersama; 3) Tahap merancang perubahan, dalam tahap ini peserta sudah mampu menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif terkait dengan kegiatan tugas dan fungsi organisasi dan memiliki kecerdasan emosional; 4) Tahap laboratorium kepemimpinan, dalam tahap ini peserta diarahkan untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit yang melibatkan stake holder; 5) Demikian halnya pada tahap evaluasi, dalam tahap ini peserta dapat menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan milestone disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis/audio/visual, foto, daftar hadir.

Pelaksanaan DIKLATPIM IV pada Kantor BKPSDMA Kabupaten Sinjai sudah berjalan efektif karena para peserta sudah mampu memahami apa yang diberikan selama kegiatan kegiatan Diklatpim IV mulai dari tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi, tahap membangun komitmen bersama, tahap merancang perubahan dan membangun tim, tahap laboratorium kepemimpinan serta tahap evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Marsuki. 2016. Pedoman Penulisan Skripsi. Edisi-3. Sinjai: STISIP Muhammadiyah Sinjai
Hasibuan, Malayu S.P. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
Jauhar. Mohammad dan Akhmad Subekhi. 2012. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Jakarta: Prestasi Pustaka.
Luthfi. 2015. Pelaksanaan Diklat Prajabatan Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Bulukumba, skripsi tidak dipublikasikan, Makassar: Unhas

- Makmur, Syarif. 2008. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Mardiyani, Ririn. 2016. Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV, Magelang: Balai Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan
- Martoyo, Susilo. 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Moleong. 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Poerwadarminta. W.J.S. 2003. Kamus Umum Bahasa Indonesia. Jakarta : Balai Pustaka
- Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja. Bandung: Mandar Maju
- Siagian. 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara
- Sumaryadi. 2005. Efektivitas Implementasi. Jakarta: Citra Utama
- Suwatno. 2013. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Usman, Nurdin. 2002. Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Zuliyanti Sri, 2005, Pengaruh Pengembangan dan Pengawasan terhadap Efektivitas Kerja Bagian Produksi PT Tri Cahya Purnama.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2018 Tentang Rincian Anggaran Biaya Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I