

LAPORAN AKHIR



**KAJIAN PENGARUH PENYELENGGARAAN DIKLAT
TERHADAP EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS ANGGARAN
DI KABUPATEN BALANGAN**



Tim Peneliti

Ketua

Dr.Hj. Rabiatul Adawiah, M.Si

Anggota

Dr. Nasruddin, M.Sc

Dr.Hj. Sri Setiti, MM

Drs. Heru Puji Winarso, M.Si

Dr. Mariatul Kiptiah

**KERJASAMA
BALITBANGDA KABUPATEN BALANGAN
DENGAN LPPM UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2019**

LAPORAN AKHIR



**KAJIAN PENGARUH PENYELENGGARAAN DIKLAT
TERHADAP EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS ANGGARAN
DI KABUPATEN BALANGAN**



Tim Peneliti

Ketua

Dr.Hj. Rabiatul Adawiah, M.Si

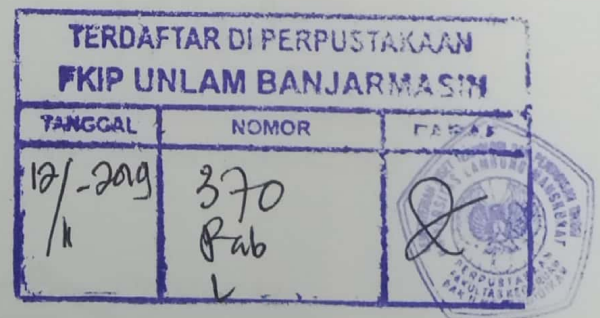
Anggota

Dr. Nasruddin, M.Sc

Dr.Hj. Sri Setiti, MM

Drs. Heru Puji Winarso, M.Si

Dr. Mariatul Kiptiah



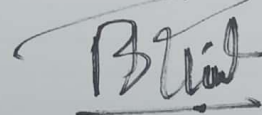
**KERJASAMA
BALITBANGDA KABUPATEN BALANGAN
DENGAN LPPM UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2019**

LEMBAR PENGESAHAN

- 1 Judul : Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Diklat terhadap Efisiensi dan Efektivitas Anggaran di Kabupaten Balangan
- 2 Ketua Peneliti
a. Nama : Dr. Hj. Rabiatul Adawiah, M.Si.
b. Jenis Kelamin : Perempuan
c. Pangkat/Gol : Pembina Utama Muda/ IVc
d. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
- 3 Peneliti :
1. Dr. Nasruddin, M.Sc.
2. Dr. Hj. Sri Stiti, MM.
3. Drs. Heru Puji Winarso, M.Si.
4. Dr. Mariatul Kiptiah, M.Pd.
- 4 Lokasi Penelitian : Kabupaten Balangan
- 5 Kerjasama Kelembagaan : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Lambung Mangkurat dengan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BALITBANGDA) Kab. Balangan
- 6 Jangka Waktu Penelitian : 6 (Enam) Bulan
- 7 Biaya : **Rp.122.665.000**
- 8 Sumber : DPA Balitbangda Kabupaten Balangan Provinsi Kalimantan Selatan Tahun Anggaran 2019, Program Penelitian dan Pengembangan Daerah Bidang Sosial, Ekonomi dan Pemerintahan (4.07.4.07.01.20.02),

Banjarmasin, 03 Oktober 2019

Ketua Peneliti,



Dr. Hj. Rabiatul Adawiah, M.Si.
NIP. 196601151991022001

Mengetahui:

Kepala Balitbangda Kabupaten Balangan



Ketua LPPM ULM



Hal | i

LEMBAR PENGESAHAN	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Batasan Masalah	3
1.3. Rumusan Masalah	4
1.4. Tujuan Penelitian	4
1.5. Manfaat Penelitian	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pelatihan Kepemimpinan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil	6
2.1.1. Kepemimpinan Kolaboratif	16
2.1.2. Kepemimpinan Strategik	17
2.1.3. Kepemimpinan Taktikal	19
2.1.4. Kepemimpinan Operasional	20
2.2. Efektivitas Penyelenggaraan Pelatihan	22
2.2.1. Pengukuran Efektivitas Penyelenggaraan Pelatihan	22
2.2.2. Faktor dalam Pengukuran Penyelenggaraan Pelatihan	23
2.2.3. Jenis Pengukuran Efektivitas Penyelenggaraan Pelatihan	24
BAB III. METODE PENELITIAN	28
3.1. Rancangan Penelitian	28
3.2. Lokasi dan Batasan Penelitian	28
3.3. Populasi dan Sampel	29
3.4. Variabel Penelitian	29
3.5. Jenis dan Sumber Data	31
3.6. Teknik Pengumpulan Data	31
3.7. Teknik Analisis Data	31
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1. Kondisi Wilayah Penelitian	33
4.1.1. Lokasi	33
4.1.2. Wilayah	34
4.1.3. Iklim	37
4.1.4. Tanah	37
4.1.5. Penduduk Kabupaten Balangan	37
4.1.6. Kondisi Perekonomian Kabupaten Balangan	39
4.2. Kebutuhan dan Efisiensi Pembiayaan pada jenis pelatihan kepemimpinan	45
4.2.1. Pola Penyertaan	45
4.2.2. Pola Fasilitas	50

4.3. Efektivitas Penyelenggaraan Diklatpim dengan Pola Penyertaan di Kabupaten Balangan	57
4.3.1. Persepsi Penyelenggara terhadap Kegiatan Diklatpim.....	57
4.3.2. Persepsi Pejabat Pengusul terhadap Kegiatan Diklatpim.....	65
4.3.3. Persepsi Tenaga Akademik/Widyaswara terhadap Kegiatan Diklatpim	66
4.3.4. Persepsi Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan).....	67
4.3.5. Persepsi Staf terhadap Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan).....	69
4.4. Kesiapan Sarana dan Prasarana Penyelenggaraan.....	79
4.4.1. Sarana.....	79
4.4.2. Prasarana.....	81
 BAB V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	94
A. Kesimpulan.....	94
B. Rekomendasi	96
 DAFTAR PUSTAKA.....	89
LAMPIRAN.....	100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Indikator Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan	8
Tabel 2.	Jenjang Jabatan Struktural Kab/Kota	9
Tabel 3.	Kompetensi Diklat Kepemimpinan dan Area Perubahannya ..	15
Tabel 4.	Populasi dan Sampel Penelitian	29
Tabel 5.	Operasional Variabel Penelitian.....	29
Tabel 6.	Luas Wilayah Menurut Kecamatan di Kabupaten Balangan..	34
Tabel 7.	Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan, Jenis Kelamin, Rata-rata, dan Kepadatan Penduduk di Kabupaten Balangan Tahun 2016	38
Tabel 8.	Distribusi Persentase PDRB Kabupaten Balangan Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Tahun 2014-2016 (juta Rp).....	41
Tabel 9.	PDRB Perkapita Kabupaten Balangan Tahun 2015 - 2016...42	
Tabel 10.	Perbandingan Gini Rasio Menurut Kabupaten di Kalimantan Selatan Tahun 2015	43
Tabel 11.	Laju Pertumbuhan PDRB Kabupaten Balangan Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Tahun 2012 – 2016 (Persen).....	43
Tabel 12.	Kalender Kegiatan Pengembangan Kompetensi Prov. Kalimantan Selatan	46
Tabel 13.	Daftar Widyaiswara di BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan.....	48
Tabel 14.	Perbandingan Biaya Pola Fasilitas dan Penyertaan Dilatpim IV	54
Tabel 15.	Responden untuk Pengukuran Eefektivitas Penyelenggaraan Diklatpim	57
Tabel 16.	Analisa Kebutuhan menurut Tugas & Fungsi	58
Tabel 17.	Perencanaan Program	58
Tabel 18.	Layanan Pembelajaran	59
Tabel 19.	Layanan Administrasi Insentif SPJ	59
Tabel 20.	Mempersiapkan Layanan Laporan SPJ.....	60
Tabel 21.	Mempersiapkan Instruktur Kompetensi	60
Tabel 22.	Kebutuhan Instruktur	61
Tabel 23.	Kebutuhan Peserta.....	61
Tabel 24.	Persiapan Layanan Mendadak	62
Tabel 25.	Layanan Instruktur Program Keterampilan	62
Tabel 26.	Layanan Persiapan Modul Pra PBM.....	63
Tabel 27.	Layanan Pre-tes dan Pos-test	63
Tabel 28.	Skor Persepsi Penyelenggara Kegiatan Diklatpim	64
Tabel 29.	Hambatan	64
Tabel 30.	Jenis Hambatan.....	65
Tabel 31.	Persepsi Pejabat Pengusul terhadap Peserta Kegiatan Diklatpim di Kab. Balangan	65
Tabel 32.	Persepsi Tenaga Akademik/ Widyaiswara terhadap Penyelenggaraan Diklatpim	67
Tabel 33.	Persepsi Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan)	68

Tabel 34. Persepsi Staf terhadap Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan) Pejabat Eselon II.....	69
Tabel 35. Persepsi Staf terhadap Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan) Pejabat Eselon III.....	74
Tabel 36. Persepsi Staf terhadap Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan) Pejabat Eselon IV	77
Tabel 37. Perbandingan Jenis Kelengkapan Sarana untuk Pelaksanaan Diklatpim IV di Kab. Balangan	80
Tabel 38. Perbandingan Jenis Kelengkapan Prasarana untuk Pelaksanaan Diklatpim IV di Kab. Balangan	81
Tabel 39. Gedung Penyelenggaraan Diklatpim	82
Tabel 40. Prasarana Gedung Aula dan Ruang Kelas Pertemuan.....	83
Tabel 41. Prasarana Ruang Diskusi	84
Tabel 42. Ruang Sekretariat	85
Tabel 43. Ruang Kebugaran	86
Tabel 44. Ruang Komputer	86
Tabel 45. Prasarana Asrama/Tempat Tidur Diklatpim.....	87
Tabel 46. Prasarana Toilet	88
Tabel 47. Perpustakaan	89
Tabel 48. Prasarana Ruang Makan	90
Tabel 49. Fasilitas Olahraga	91
Tabel 50. Fasilitas Hiburan (Ruang Karaoke).....	91
Tabel 51. Ruang Dokter	92
Tabel 52. Tempat Ibadah	93
Tabel 53. Ruang Laktasi.....	94
Tabel 54. Daycare (Peserta Ibu Menyusui)	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Kompetensi Diklat Kepemimpinan yang akan Dibangun	15
Gambar 2.	Kerangka Pikir Kepemimpinan Kolaboratif	17
Gambar 3.	Peta Administrasi Kabupaten Balangan	35
Gambar 4.	Wawancara Peneliti dengan Sekretaris dan Pegawai BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan tanggal 17 Mei 2019.....	45
Gambar 5.	Struktur Organisasi BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan	48
Gambar 6.	Sebagian Sarana dan Prasarana BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan	49
Gambar 7.	Wawancara Tim Peneliti dengan H. Heldy, S.Sos.,M.H- Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional BPSDMD Kalimantan Selatan, tanggal 20 Mei 2019.....	50
Gambar 8.	Wawancara Peneliti dengan Kasubbid Diklat BKPPD Kab. Tabalong (Andi Prananta, S.Psi), tanggal 22 Mei 2019 ..	51
Gambar 9.	Wawancara Tim Peneliti dengan Murdani, SE., MM-Plt. Kabid Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Eny Staf BKPPD Kab. HSS, tanggal 22 Mei 2019	51
Gambar 10.	Prosedur Rekomendasi Penyelenggaraan Diklatpim Pola Fasilitasi.....	53
Gambar 11.	Tim Peneliti di Gedung BKPPD Kab. Balangan	78

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Surat Penunjukkan Tim.....	99
Lampiran 2.	Pedoman Wawancara (BPSDM Kalsel, BKPPD Tabalong dan HSS)	101
Lampiran 3.	Instrumen Penelitian Biaya Penyelenggaraan LATPIM II, III dan IV (BPSDMD Kalsel, BKPPD Tabalong dan HSS)	102
Lampiran 4.	Instrumen Penelitian Efisiensi dan Efektivitas untuk Penyelenggara LATPIM II, III dan IV	109
Lampiran 5.	Instrumen Efisiensi dan Efektivitas untuk Pejabat Pengusul Peserta LATPIM II, III dan IV	111
Lampiran 6.	Instrumen Penelitian Efisiensi dan Efektivitas untuk Tenaga Akademik Diklatpim LATPIM II, III dan IV	112
Lampiran 7.	Instrumen Efisiensi dan Efektivitas untuk Peserta LATPIM II, III dan IV	114
Lampiran 8.	Instrumen Respon Bawahan terhadap Kepemimpinan Atasan setelah mengikuti LATPIM II, III dan IV	115
Lampiran 9.	Rencana Kegiatan Anggaran untuk Kegiatan Diklatpim IV Kab. Tabalong	117
Lampiran 10.	Rencana Kegiatan Anggaran Diklatpim Kab. Balangan	120
Lampiran 11.	Kalender Kegiatan Pengembangan Kompetensi Provinsi Kalimantan Selatan	124

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Semakin maraknya penyelenggaraan pelatihan yang ada di daerah baik Diklat Prajabatan/Pelatihan Dasar CPNS, Pelatihan Kepemimpinan, Pelatihan Teknis dan Fungsional, semakin menuntut suatu penyelenggara pelatihan yang handal dan profesional. Upaya untuk mencetak penyelenggaraan seperti yang diinginkan tentunya dibutuhkan suatu proses pembelajaran yang panjang dan pengalaman di lapangan ketika berkecimpung dalam bidang pelatihan, karena tentunya terus-menerus menuntut suatu perbaikan.

Salah satu upaya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur, yakni melalui pelatihan, mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Penyelenggara pelatihan harus mampu meningkatkan kinerja organisasi, penyelenggara pelatihan akan berdampak pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai/karyawan sehingga dapat merubah sikap dan perilaku sumber daya aparatur ke arah yang lebih baik, lebih profesional, lebih bertanggung jawab, lebih demokratis, lebih transparan, bebas KKN, serta memiliki integritas pribadi tinggi. Secara teoritis kompetensi pegawai dapat dilihat dari *knowledge*, *skills*, dan *attitude*. Proporsi *knowledge* dan *attitude* lebih diperoleh seorang pegawai melalui Pelatihan Kepemimpinan, sedangkan proporsi *skills* lebih besar diperoleh seorang pegawai melalui Pelatihan Fungsional dan Teknis, karena itu seorang pegawai untuk menjadi bagian dari proses manajemen harus memiliki tiga kompetensi, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran dalam organisasi yang mengarah pada perubahan sikap dan perilaku pegawai dalam memenuhi harapan kualifikasi kerja dan tuntutan perkembangan organisasi baik internal maupun eksternal. Pelatihan tetap dipandang sebagai instrumen pengembangan kompetensi pegawai yang strategis. Penyelenggaraan pelatihan yang efektif berpotensi sangat besar untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar mereka mampu memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dalam penyelenggaraan kegiatan pelatihan diperlukan biaya dalam jumlah yang cukup besar. Oleh karena itu, hasil dan manfaat pelatihan harus sebanding dengan biaya yang dikeluarkan.

Penyelenggaraan pelatihan yaitu: (1). pelatihan pola penyertaan adalah pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi lain dan/atau instansi vertikal yang telah terakreditasi yang biaya pelaksanaan pelatihan ditanggung oleh instansi pengirim, (2). pelatihan pola fasilitasi yaitu pelatihan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota yang biaya pelaksanaannya ditanggung oleh Badan Pemerintah Kabupaten/Kota sedangkan instansi lain dan atau instansi vertikal sebagai fasilitator dan (3). pelatihan pola swakelola adalah pelatihan yang dilaksanakan Badan Pemerintah Kabupaten/Kota yang perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan, pekerjaan, pengawasan serta pelaporan pelaksanaannya oleh pemerintah kabupaten/kota.

Selama ini Kabupaten Balangan pelaksanaan atau penyelenggaraan pelatihan, khususnya pelatihan struktural kepemimpinan, karena belum memiliki fasilitas sarana dan prasarana beserta kelengkapannya, tidak dapat melaksanakan pelatihan dengan pola fasilitasi dan pola swakelola. Penyelenggaraan pelatihan dilaksanakan dengan pola penyertaan ke berbagai lembaga pelatihan terakreditasi, salah satunya ke Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Kalimantan Selatan, di mana jumlah yang diusulkan sangat tergantung dengan kuota

yang diberikan oleh BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan. Sementara dalam beberapa tahun ini kuotanya terbatas, ini berpengaruh pada masih banyaknya pejabat struktural yang belum mengikuti pelatihan khususnya Pelatihan Kepemimpinan. Upaya mempercepat pencapaian target dilaksanakan pengiriman peserta pelatihan keluar provinsi dengan konsekuensi biaya perjalanan dinas atau anggaran yang diperlukan menjadi bertambah besar. Hal ini juga berlaku bagi pelatihan teknis dan fungsional.

Eselon IV di Kabupaten Balangan berjumlah 375 orang, dan saat penelitian ini dilakukan, yang sudah mengikuti Diklatpim IV baru berjumlah 124 orang. Dengan demikian masih 251 orang lagi yang belum mengikuti Diklatpim. Apabila Diklatpim dilaksanakan dengan pola penyertaan, dimana kuota untuk Kabupaten Balangan berjumlah 20 orang, maka waktu yang diperlukan agar semua eselon IV mengikuti Diklatpim IV adalah lebih dari 10 tahun. Oleh karena itu, diperlukan kajian Diklatpim dengan pola lain, khususnya pola fasilitasi yang sudah dilaksanakan oleh kabupaten Tabalong dan Kabupaten Hulu Sungai Selatan.

1.2. Batasan Masalah

Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Diklat terhadap Efektivitas dan Efisiensi Anggaran di Kabupaten Balangan dibatasi pada kegiatan pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) IV, sebagai berikut:

- 1) Analisis kebutuhan Pembiayaan Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) IV di Kabupaten Balangan?
- 2) Analisis Efisiensi dan Efektivitas anggaran dengan pola fasilitasi dan penyertaan kegiatan Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) IV di Kabupaten Balangan?
- 3) Analisis Pengaruh penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) IV terhadap efisiensi dan efektivitas pembiayaan di Kabupaten Balangan?

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah penelitian, maka Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Diklat terhadap Efektivitas dan Efisiensi Anggaran di Kabupaten Balangan, disusun atas 3 (tiga) rumusan masalah, sebagai berikut:

- 1) Bagaimana kebutuhan Pembiayaan Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) IV di Kabupaten Balangan?
- 2) Bagaimana Efisiensi dan Efektivitas anggaran dengan pola fasilitasi dan penyertaan kegiatan Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) IV di Kabupaten Balangan?
- 3) Bagaimana Pengaruh penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) IV terhadap efisiensi dan efektivitas pembiayaan di Kabupaten Balangan?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Pelatihan terhadap Efisiensi dan Efektivitas Anggaran di Kabupaten Balangan, sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan Pembiayaan Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) IV di Kabupaten Balangan?
- 2) Mengkaji Efektivitas dan Efisiensi anggaran dengan pola fasilitasi dan penyertaan kegiatan Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) IV di Kabupaten Balangan?
- 3) Menganalisis Pengaruh penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan (LATPIM) IV terhadap efisiensi dan efektivitas pembiayaan di Kabupaten Balangan?

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penyusunan penelitian Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Pelatihan terhadap Efisiensi dan Efektivitas Anggaran di Kabupaten Balangan, sebagai berikut:

1. Pemerintah Kabupaten Balangan, sebagai bahan untuk dapat dijadikan masukan dalam penyusunan kebijakan penyelenggaraan Pelatihan terhadap efektivitas dan efisiensi anggaran di Kabupaten Balangan.
2. Pegawai, sebagai informasi tentang peran dan dampak penyelenggaraan Pelatihan terhadap peningkatan dan efektivitas kinerja organisasi pegawai.
3. Masyarakat Kabupaten Balangan, diharapkan sebagai upaya memaksimalkan mutu tenaga pemerintah daerah dalam memberikan layanan prima kepada masyarakat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pelatihan Kepemimpinan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai

Negeri Sipil

Kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks dan sangat susah untuk diungkapkan bagaimana bentuk konkritnya. Kepemimpinan lebih cenderung pada proses dari kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain bersedia mengikuti perintah dalam mencapai sebuah tujuan dari lembaga atau lembaga tertentu (Nawawi, 1987). Menurut Danim (2010), "Kepemimpinan adalah seluruh tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam suatu wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendapat senada dari Jaelani (1982) dalam bukunya menyatakan bahwa, "Kepemimpinan adalah suatu proses memimpin dimana seorang pemimpin memberikan perintah, pengarahan dan bimbingan dalam mempengaruhi pekerjaan orang lain untuk memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian di atas, menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan dari seorang individu dalam proses memimpin individu atau kelompok yang di dalamnya terdapat pemberian perintah, arahan, ataupun bimbingan untuk melakukan sebuah pekerjaan sebagai upaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat utama, setiap instansi pemerintah dituntut untuk dapat beradaptasi dan mampu mengelola sumberdaya yang dimiliki. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan

berkarakter menjadi penting peranannya agar perusahaan dapat bertahan bahkan unggul dalam persaingan tersebut.

Ketersediaan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan instansi baik kualitas maupun kuantitas dalam arti mempunyai kemampuan, pengetahuan dan keterampilan serta yang berkarakter, maka diperlukan suatu metode pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan oleh instansi untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) pegawainya sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.

Kegiatan pengembangan ini diharapkan pegawai dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaannya agar dapat lebih baik sesuai perkembangan ilmu dan teknologi. Salah satu cara atau metode yang sering digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan atau pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan metode untuk meningkatkan kemampuan seseorang dan untuk menjembatani adanya gap atau perbedaan antara kemampuan dan keterampilan yang sekarang dimiliki dengan kemampuan dan keterampilan standar yang ditetapkan.

Pengembangan sumber daya manusia menurut Malayu, (2003) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan atau pelatihan. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Pasal 210 bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS dilaksanakan dalam 2 (dua) bentuk yakni: 1). pendidikan dan/atau 2). pelatihan. Selanjutnya Pasal 207 menjelaskan bahwa kebutuhan Rencana Pengembangan Kompetensi ditetapkan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dengan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi meliputi:

- 1) jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;
- 2) target PNS yang akan dikembangkan kompetensinya;
- 3) jenis dan jalur pengembangan kompetensi;
- 4) penyelenggara pengembangan kompetensi;
- 5) jadwal atau waktu pelaksanaan;
- 6) kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi; dan
- 7) anggaran yang dibutuhkan

Pengembangan kompetensi dalam bentuk "pendidikan" pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Pasal 211 dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan diberikan dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.

Notoatmodjo (2009) menjelaskan bahwa terdapat 6 indikator yang membedakan antara pendidikan dan pelatihan, diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Indikator Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

Indikator	Pendidikan	Pelatihan
1) Pengembangan Kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhususkan (<i>specific</i>)
2) Area Kemampuan (Penekanan)	Kognitif, afektif, psychomotor	Psychomotor dan Keterampilan
3) Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>Longterm</i>)	Pendek (<i>Short Term</i>)
4) Materi yang diberikan	Lebih Umum	Lebih Khusus
5) Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvensional	Inconventional (<i>Interactive</i>)
6) Penghargaan Akhir Proses	Gelar (<i>Degree</i>)	Sertifikat (<i>Non Degree</i>)

Sumber: Notoatmodjo, 2009

Oemar Hamalik (2007) dalam bukunya Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan mengemukakan pandangannya:

"Secara operasional dapat dirumuskan, bahwa pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja

dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi. Secara spesifik, proses latihan itu merupakan serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu. Tiap proses pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.”

Pelatihan kepemimpinan di lingkungan pemerintah didasarkan pada lingkup kewenangan jabatan struktural atau lazim disebut eselon sebagai hierarki jabatan struktural di lingkungan pemerintah.

Tabel 2. Jenjang Jabatan Struktural Kab/Kota

No	Jabatan	Eselon
1	Sekretaris Daerah	II A
2	<ul style="list-style-type: none"> - Asisten, - Sekretaris DPRD, - Staf Ahli Bupati/walikota - Kepala Dinas, - Kepala Badan, - Inspektur, - Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas A dan Kelas B, dan - Direktur Rumah Sakit Khusus Daerah Kelas A 	II B
3	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala kantor, - Camat, - Kepala Bagian, - Sekretaris Pada Dinas, Badan dan Inspektorat, - Inspektur Pembantu, - Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C, - Direktur Rumah Sakit Khusus Daerah Kelas B, - Wakil Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas A d& Kelas B, - Wakil Direktur Rumah Khusus Daerah Kelas A 	III A
4	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala Bidang Pada Dinas dan Badan, - Kepala Bagian dan Kepala Bidang Pada Rumah Sakit Umum Daerah, - Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas D, dan - Sekretaris Camat 	III B
5	<ul style="list-style-type: none"> - Lurah, - Kepala Seksi, - Kepala Subbagian, - Kepala Subbidang, dan - Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas dan Badan 	IV A
6	<ul style="list-style-type: none"> - Sekretaris Kelurahan, - Kepala Seksi Pada Kelurahan, - Kepala Subbagian pada Unit Pelaksana Teknis, - Kepala Tata Usaha Sekolah Kejuruan dan - Kepala Subbagian Pada Sekretariat Kecamatan 	IV B
7	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala Tata Usaha Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama dan - Kepala Tata Usaha Sekolah Menengah 	V

Pelatihan kepemimpinan dimaksudkan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jabatan struktural, berikut akan dijelaskan masing-masing latihan kepemimpinan (diklatpim).

1. Diklatpim Tk. I

Tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat I adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon I yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat I adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menunjang tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
2. menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi;
3. melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program;
4. melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien;
5. mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya.

Persyaratan umum

1. Usia 5 tahun sebelum Batas Usia Pensiun (BUP)
2. Pangkat/Golongan minimal Pembina Tk. I/IV-b atau yang setara

3. Bagi yang masih menduduki jabatan Eselon II: Sudah mengikuti dan Lulus Seleksi Calon Peserta Diklatpim Tk. I
4. Biaya Diklat: Dibiayai DIPA LAN
5. Diusulkan oleh pejabat yang berwenang, yaitu:
 - Instansi Pusat : Sekjen/Sesmen/Sestama/Setwapres/As. SDM POLRI, Jaksa Agung Muda bidang Pembinaan
 - Provinsi/Kabupaten/Kota: Gubernur

2. Diklatpim Tk. II

Tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat II adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan strategis yaitu kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

- 1) mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas, berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi standar etika publik sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan, kemampuan untuk taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
- 2) merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya;
- 3) melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektifitas dan efisiensi penerapan strategi kebijakan unit instansinya;
- 4) melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan strategi kebijakanyeng lebih efektif dan efisien;
- 5) mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.

Struktur kurikulum Diklatpim Tingkat II terdiri atas lima tahap pembelajaran yaitu: 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.

Syarat Umum:

1. Usia 5 tahun sebelum BUP
2. Pangkat/Golongan minimal Pembina/IVa
3. Bagi yang masih menduduki Jabatan Eselon III : Sudah mengikuti dan Lulus Seleksi Calon peserta Diklatpim Tk. II.
4. Biaya Diklat : Rp 30.261.000,00 (ditanggung oleh instansi masing-masing)
5. Diusulkan oleh Pejabat yang berwenang, yaitu:
 - Instansi Pusat : Sekjen/Sesmen/Sestama/Seswapres/As. SDM
POLRI/Jaksa Agung Muda Bidang Pembinaan
 - Provinsi : Gubernur/Sekda Provinsi
 - Kabupaten : Bupati/Sekda Kabupaten
 - Kota : Walikota/Sekda Kota

3. Peserta Diklatpim Tk. III

Tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menunjung tinggi etika

publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;

2. menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi;
3. melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program;
4. melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien;
5. mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya.

Syarat Umum:

1. Usia 5 tahun sebelum BUP
2. Pangkat/Golongan minimal Penata/III-c
3. Bagi yang masih menduduki Jabatan Eselon IV : Sudah mengikuti dan Lulus Seleksi Calon peserta Diklatpim Tk. III.
4. Biaya Diklat : Rp 22.125.000,00 (ditanggung oleh instansi masing-masing)
5. Diusulkan oleh Pejabat yang berwenang, yaitu :
 - Instansi Pusat : Sekjen/Sesmen/Sestama/Seswapres/As. SDM
POLRI/Jaksa Agung Muda Bidang Pembinaan
 - Provinsi : Gubernur/Sekda Provinsi
 - Kabupaten : Bupati/Sekda Kabupaten
 - Kota : Walikota/Sekda Kota

4. Peserta Diklatpim Tk. IV

Tujuan penyelenggaraan 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.

Syarat Umum:

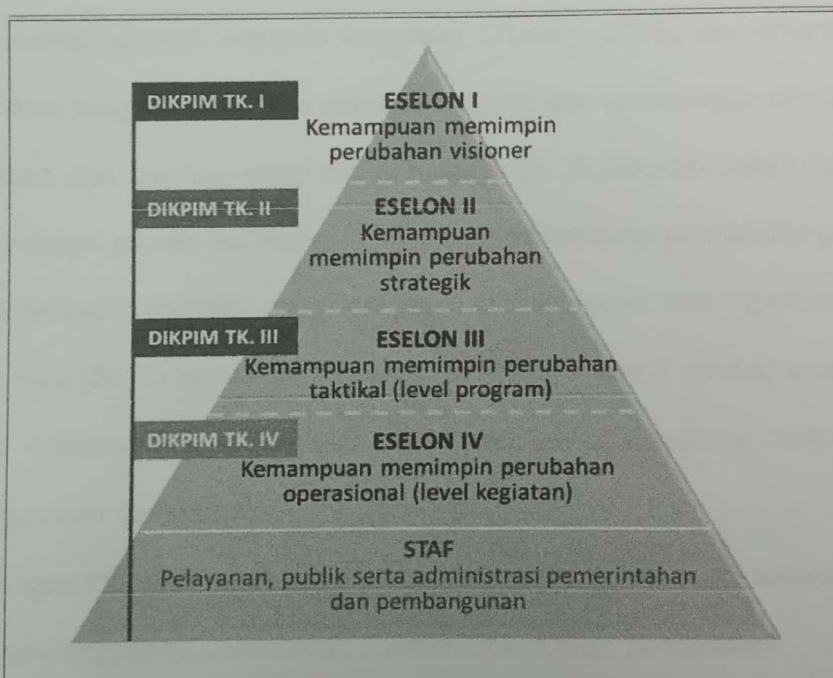
1. Usia 5 tahun sebelum BUP
2. Pangkat/Golongan minimal Penata Muda/III-a
3. Bagi yang belum menduduki Jabatan eselon IV atau pejabat fungsional :
Sudah mengikuti dan Lulus Seleksi Calon peserta Diklatpim Tk. IV.
4. Biaya Diklat : Rp 20.230.000,00 (ditanggung oleh instansi masing-masing)
5. Diusulkan oleh Pejabat yang berwenang, yaitu:
 - Instansi Pusat : Sekjen/Sesmen/Sestama/Seswapres/As. SDM
POLRI/Jaksa Agung Muda Bidang Pembinaan
 - Provinsi : gubernur/Sekda Provinsi
 - Kabupaten :Bupati/Sekda Kabupaten
 - Kota : Walikota/Sekda Kota

Kompetensi diklat kepemimpinan sebagaimana yang dijelaskan di atas dapat diringkas pada tabel dan gambar berikut.

Tabel 3. Kompetensi Diklat Kepemimpinan dan Area Perubahannya

Diklatpim	Kompetensi	Area Perubahan
PKN Tk. I	Kepemimpinan Kolaboratif	Lintas instansi/antar sektor
Diklat PIM Tk. II	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kebijakan
Diklat PIM Tk. III	Kepemimpinan Taktikal	Program
Diklat PIM Tk. IV	Kepemimpinan Operasional	Kegiatan

Sumber: <https://sipka.lan.go.id/faq?type=diklat-pim>



Gambar 1. Kompetensi Diklat Kepemimpinan yang akan Dibangun (Sumber: Abdullah, 2018)

Tabel 3 dan Gambar 3 di atas menjelaskan bahwa pada masing-masing diklatpim I, II, III dan IV menunjukkan kompetensi utama yang harus di capai pada masing-masing jenjang diklatpim. Berikut akan dijelaskan 4 kepemimpinan dari 4 jenis diklatpim.

2.1.1. Kepemimpinan Kolaboratif

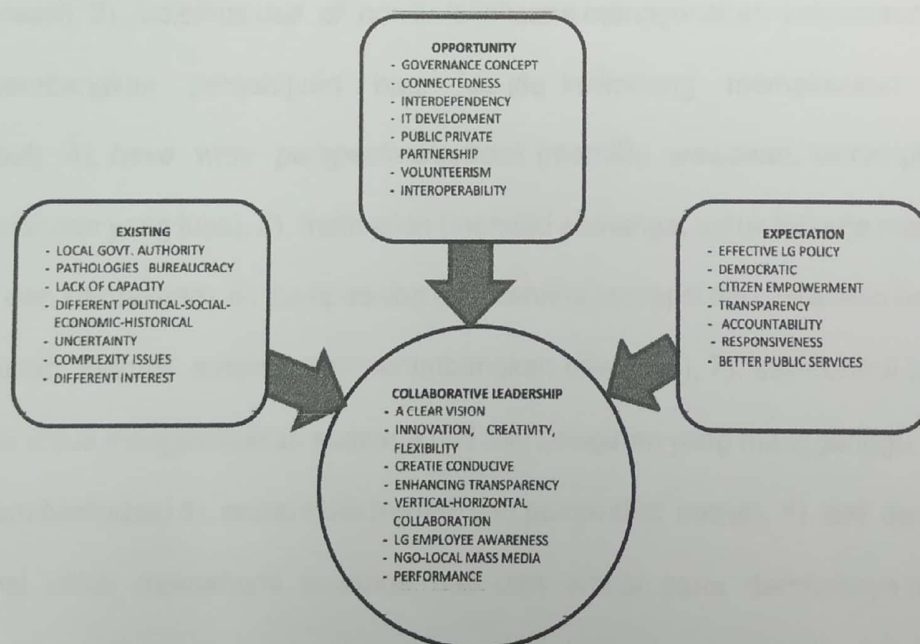
Kolaborasi diambil dari kata *co* dan *labor*, yang diartikan sebagai penggabungan tenaga untuk mencapai tujuan bersama, kata kolaborasi seringkali digunakan untuk pekerjaan yang bersifat lintas batas, lintas sektor, lintas hubungan (O'Leary, 2010). Kolaborasi merujuk pada proses pengambilan keputusan bersama (Stoker, 2004) sehingga kolaborasi diartikan sebagai kerjasama antar organisasi untuk mendapatkan keuntungan bersama (Kim, 2010).

Tata kelola Pemerintahan-Governance yang menggunakan prinsip kolaborasi-Collaborative governance pada akhir-akhir ini muncul sebagai konsep alternatif dalam penyelenggaraan pemerintahan di tingkat lokal ketika permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah daerah semakin kompleks (O'Leary, 2008), sementara birokrasi sebagai aktor tunggal pelaksana semakin terseok dan terbelenggu dengan segala keterbatasan dan patologi yang menghinggapinya. Kolaborasi dalam governance diartikan sebagai proses fasilitasi dan pelaksanaan terhadap pengaturan peran multi organisasi terhadap masalah yang tidak mampu dipecahkan oleh organisasi tunggal.

O'Leary (2010) menjelaskan bahwa setidaknya ada 6 (enam) alasan utama mengapa collaborative governance dikatakan sebagai pilihan terbaik dalam penyelenggaraan pemerintah:

- 1) Tantangan masalah publik makin kompleks dan sulit ditangani secara monopoli oleh satu organisasi pemerintah, membutuhkan multi pendekatan
- 2) Beberapa organisasi pemerintah telah melakukan mekanisme *outsourcing* untuk meningkatkan kapasitas organisasinya, mekanisme ini tentunya membutuhkan tambahan anggaran yang membebani anggaran pemerintah. Mekanisme *outsourcing* pada dasarnya menggunakan prinsip kolaborasi antara organisasi pemerintah dan organisasi non-pemerintah atas dasar kontrak kerja.

- 3) Terjadi perubahan signifikan mengenai hubungan antar pemerintah pada tingkat yang berbeda, antara pemerintah pusat-daerah yang memungkinkan terciptanya mekanisme kerja atas dasar prinsip kerjasama/cooperation, kolaborasi dan pertukaran informasi
- 4) Meningkatkan efektivitas program/kegiatan yang dibiayai oleh pemerintah dapat mendorong pegawai pemerintah untuk melakukan identifikasi cara-cara baru untuk menyediakan pelayanan terbaik bagi masyarakat
- 5) Perkembangan teknologi yang mempermudah pertukaran informasi untuk pengambilan keputusan yang integratif melalui prinsip interoperabilitas
- 6) Masyarakat mencari arena baru untuk mengambil dan berperan atau masuk dalam tata kelola pemerintahan/governance, yang memungkinkan terciptanya kolaborasi dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan



Gambar 2. Kerangka Pikir Kepemimpinan Kolaboratif
(Wargadinata, 2017)

2.1.2. Kepemimpinan Strategik

Kepemimpinan strategik (*strategic leadership*) terdiri dari rangkaian definisi 2 (dua) kata yaitu kepemimpinan dan strategi. Hadari Nawawi dalam buku Administrasi

Pendidikan mengatakan bahwa "Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, menguasai pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku seseorang. Yukl (2010) dalam temuan empirisnya mengemukakan beberapa karakteristik perilaku pemimpin strategis yakni: 1). berani mengambil tindakan tegas terutama disaat menghadapi krisis, 2) memiliki kompetensi melakukan perubahan yang tahan lama, 3) tahu apa yang dilakukan dan mampu mengendalikan peristiwa/situasi, 4) menghargai kinerja yang baik namun tidak menyalahkan kondisi eksternal karena kinerja yang buruk.

Karakteristik lain dari kepemimpinan strategis disebutkan dalam tulisan Whitepaper, 2004 (dalam Winerungan dan Suharti, 2014), adalah: 1). *loyalty* (kemampuan dan efektifitas menunjukkan kesetiaan pada visi, kata-kata dan tindakan), 2). *keeping them updated* (menjaga pembaharuan informasi tentang organisasi), 3). *judicious use of power* (bijaksana menggunakan kekuasaan dalam mengembangkan persetujuan bagi ide-ide ketimbang memaksakan ide-ide tersebut) 4). *have wide perspective/outlook* (memiliki wawasan, ketrampilan dan pengetahuan yang luas), 5). *motivation* (memiliki semangat untuk bekerja melampaui uang dan kekuasaan), 6). *compassion* (memahami persepsi dan perasaan bawahan, keputusan diambil setelah mempertimbangkan bawahan), 7). *self-control* (memiliki potensi untuk mengendalikan suasana hati dan keinginan yang mengganggu; berpikir sebelum bertindak) 8). *social skills* (ramah dan punya sifat sosial), 9). *self awareness* (potensi untuk memahami suasana hati dan emosi serta dampaknya terhadap orang lain), 10). *readiness to delegate and authorize* (menyadari bahwa delegasi akan menghindari over-loading tanggungjawab, mengakui kenyataan bahwa bawahan juga punya otoritas untuk membuat keputusan yang akan memotivasi mereka), 11). *articulantly* (artikulasi yang cukup untuk mengkomunikasikan visi kepada

anggota organisasi dalam meningkatkan peran para anggota), 12) *constancy/reliability* (menjadikan visi organisasi menjadi komponen budaya organisasi).

Karakteristik kepemimpinan strategis adalah: 1). visioner, misioner dan strategis yakni memiliki, memahami dan mengkomunikasikan visi dan misi, mampu merumuskan dan merealisasikan strategi serta memiliki pengetahuan, terampil dan berwawasan luas, 2). berorientasi pada perubahan menunjukkan bahwa pemimpin menyukai dan selalu terlibat dalam perubahan, memiliki tujuan dan arah yang jelas, *future-oriented* dan suka menetapkan prioritas, 3). mampu membangun relasi yang kuat tergambar dari selalu bertindak bijaksana, melibatkan bawahan dalam mengembangkan ide, memberi kesempatan kepada bawahan untuk membuat keputusan, selalu menyelesaikan tanggungjawab dengan segera dan memiliki jejaring sosial luas dengan berbagai pihak, 4). memiliki *personal style* dan *personal skills* seperti proaktif, pengendalian emosi, bersemangat, peduli terhadap bawahan, bekerja melampaui uang dan kekuasaan serta berani mengambil resiko.

2.1.3. Kepemimpinan Taktikal

Kepemimpinan Taktikal merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pejabat eselon III secara terpadu dalam merumuskan dan menetapkan program organisasinya, dimana dia sendiri harus dapat berpikir dan melakukan penjabaran misi eselon II, setingkat di atasnya dan visi dari pejabat eselon I, dua tingkat di atasnya. Selanjutnya muncul pertanyaan bagaimana bentuk pengelolaan kepemimpinan taktikal tersebut. Pada kajian selanjutnya akan ditelaah bentuk Aplikasi Kepemimpinan Taktikal dalam merumuskan dan mengelola program.

Kebanyakan orang sulit untuk membedakan antara strategi dan taktik. Perbedaan yang paling mudah antara keduanya adalah saat memutuskan apa yang seharusnya dikerjakan, diputuskan sebuah strategi. Sedangkan jika kita memutuskan

bagaimana untuk mengerjakan sesuatu, itulah yang disebut taktik. Pada kepemimpinan taktikal bagaimana seseorang yang berada dalam tugas dan fungsinya di jajaran instansi pemerintah, melalui kompetensi kepemimpinan taktikal dapat mensinergikan kualitas karakter kepemimpinan dan kemampuan manajemen strategik, manajerial serta pemberdayaan secara padu dalam merumuskan dan menetapkan program organisasi serta memimpin pelaksanaannya (Sitanggang, tanpa tahun).

2.1.4. Kepemimpinan Operasional

Kepemimpinan operasional akan menuntut seorang pemimpin yang mampu berkomunikasi secara emosional, strategis, dan taktis. Pola komunikasi ini akan dirasakan oleh komunitas sebagai kehangatan yang sekaligus mencerdaskan komunitas yang ada. Pola komunikasi kepemimpinan operasional akan melahirkan pemimpin-pemimpin baru yang akan lebih cemerlang dikemudian hari. Karena kepemimpinan operasional selalu akan memberikan inspirasi bagi anggota komunitas yang memiliki potensi pemimpin, (Ilimi, 2016).

Keberhasilan implementasi suatu strategi sangat tergantung dari kualitas kepemimpinan dalam organisasi. John Kotter (1990) membedakan antara manajemen dengan kepemimpinan. Manajemen adalah tentang bagaimana mengatasi kompleksitas (kerumitan). Manajemen yang baik membawa kepada suatu tingkat ketertiban dan konsistensi terhadap dimensi-dimensi kunci seperti kualitas dan profitabilitas suatu produk, sedangkan kepemimpinan adalah tentang bagaimana mengatasi perubahan.

Berbicara tentang kepemimpinan dalam organisasi, Pearce dan Robinson (2005) dalam bukunya menjelaskan bahwa kepemimpinan organisasi (organizational leadership) meliputi kegiatan dalam dua bidang. *Pertama*, adalah kepemimpinan strategis (*strategic leadership*). Kegiatan ini adalah memandu organisasi yang

berkaitan dengan perubahan yang terjadi terus-menerus, sehingga hal ini mengharuskan para pimpinan dapat mengatasi perubahan, menjelaskan tujuan strategis, membangun organisasi dan membentuk budaya mereka yang cocok dengan peluang dan tantangan perubahan. *Kedua*, adalah kepemimpinan operasional (operational leadership). Kegiatan ini adalah menyiapkan keterampilan untuk mengatasi gejala perubahan.

Pengembangan kompetensi dalam bentuk "pelatihan" pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 212 ayat (1) dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal. Pengembangan kompetensi dalam bentuk **pelatihan klasikal** sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran, sedangkan pengembangan kompetensi dalam bentuk **pelatihan nonklasikal** sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan paling kurang melalui e-learning, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.

Pengembangan kompetensi PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 213, dapat dilaksanakan secara:

- 1) mandiri oleh internal Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
- 2) bersama dengan Instansi Pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu; atau
- 3) bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen.

Dalam pelaksanaannya kegiatan pelatihan terdapat 3 (tiga) pola yang lazim diselenggarakan di daerah, diantaranya:

- 1) **Pola Penyertaan**, adalah pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi lain dan/atau instansi vertikal yang telah terakreditasi yang biaya pelaksanaan pelatihan ditanggung oleh instansi pengirim.

- 2) **Pola Fasilitasi**, yaitu pelatihan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota yang biaya pelaksanaannya ditanggung oleh Badan Pemerintah Kabupaten/Kota sedangkan instansi lain dan atau instansi vertikal sebagai fasilitator.
- 3) **Pola Swakelola**, adalah pelatihan yang dilaksanakan Badan Pemerintah Kabupaten/Kota yang perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan, pekerjaan, pengawasan serta pelaporan pelaksanaannya oleh pemerintah kabupaten/kota.

2.2. Efektivitas Penyelenggaraan Pelatihan

2.2.1. Pengukuran Efektivitas Penyelenggaraan Pelatihan

Efektivitas secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian efektivitas menurut Hidayat (1986) yang menjelaskan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai, dimana semakin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya. Musanef dalam bukunya Manajemen Kepegawaian di Indonesia, (1996) mengemukakan pendapatnya yaitu: "yang dimaksud efektif adalah dapat diselesaikan tepat waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan".

The Liang Gie, (2001) memberikan pengertian lain dalam bukunya Ensiklopedi Administrasi:

"Effectiveness-efektivitas: Suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya sesuatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendakinya, maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendakinya".

Adapun pendapat yang dikemukakan Sedarmayanti, (2001) dalam bukunya yang berjudul Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja mengenai pengertian efektivitas yaitu:

"Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. 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".

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran yang menentukan seberapa jauh target yang telah tercapai baik dari segi kuantitas, kualitas dan waktu untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan menimbulkan dampak serta memberikan hasil yang maksimal bagi organisasi.

Steers (1980) dalam Meitaningrum, Harjanto, & Siswidiyanto (2013) menyatakan bahwa efektivitas adalah kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumberdaya yang berharga dengan sepandai mungkin dalam mengajar tujuan operasional. Devi dan Shaik (2012) mendefinisikan efektivitas sebagai kemampuan untuk menghasilkan efek yang diinginkan.

Efektivitas pelatihan dan pengembangan bisa diukur dengan rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk mendiagnosa masalah, tingkat keberhasilan instruktur pelatihan, keseluruhan produktivitas karyawan/instansi, $\bar{R}\bar{O}I$ (*Return on Investment*), dan kepuasan pelanggan atau peserta pelatihan. Dari berbagai pengertian diatas, efektivitas bisa diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang direncanakan dengan tepat. Dengan demikian, efektivitas pelatihan merupakan kemampuan perusahaan maupun instansi untuk mencapai tujuan pelatihan yang direncanakan dengan tepat. Efektivitas pelatihan bias diukur dengan melakukan evaluasi pelatihan.

2.2.2. Faktor dalam Pengukuran Penyelenggaraan Pelatihan

Ivancevich (2010), ada 3 (tiga) kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan, diantaranya adalah internal, eksternal dan reaksi peserta pelatihan. Evaluasi internal merupakan evaluasi yang berhubungan langsung dengan konten pelatihan,

sebagai contoh apakah peserta pelatihan mampu mempelajari materi yang terangkum dalam pelatihan.

Evaluasi eksternal lebih berkaitan pada tujuan program pelatihan, sebagai contoh meningkatkan efektivitas pegawai, dalam kriteria eksternal ini termasuk penilaian kinerja karyawan, tingkat pembelajaran yang disalurkan dalam pelatihan di tempat kerja karyawan, peningkatan produktivitas dan penurunan perputaran karyawan, dan yang ketiga, reaksi peserta pelatihan merupakan apa yang dirasakan peserta pelatihan terhadap pelatihan yang dilakukan. yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan.

2.2.3. Jenis Pengukuran Efektivitas Penyelenggaraan Pelatihan

Upaya untuk mengetahui efektivitas pelatihan, maka diperlukan evaluasi pelatihan. Pelatihan yang efektif adalah pelatihan yang mampu menjadi solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi. Pada umumnya ukuran yang dapat digunakan dalam menilai suatu pelatihan adalah tujuan masing-masing program pelatihan yang dilakukan. Hal tersebut dikarenakan pelatihan memakan waktu dan biaya, maka evaluasi pelaksanaannya harus dilakukan untuk mengetahui efektivitas pelatihan. Namun, selain *outcome* dari program pelatihan.

Menurut Kirk Patrick, (1998) dalam Mathis & Jackson, (2006) ada beberapa hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan, diantaranya adalah:

1. *Reaction* (Reaksi), evaluasi pelatihan ditingkat ini mengukur sejauh mana reaksi peserta terhadap pelatihan yang dijalani. Dalam tahap ini, kepuasan peserta pelatihan diukur berdasarkan persepsi dan apa yang dirasakan peserta terkait dengan pelatihan secara keseluruhan, terhadap instruktur pelatihan, materi, lingkungan pelatihan, fasilitas, dan lain sebagainya. Untuk mengevaluasi reaksi peserta, biasanya diberikan kuesioner setiap berakhirnya pelatihan. Menurut

Mohamed & Alias (2012), untuk mengukur reaksi peserta pelatihan pelatihan ada 4 indikator yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. *Course Structure* (Struktur materi pelatihan), pelatihan harus memiliki tujuan yang jelas, untuk itu materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan, sesuai dengan kebutuhan dan perlu dikomunikasikan dengan jelas.
 - b. *Learning initiatives* (Inisiatif pembelajaran), inisiatif pembelajaran disini merupakan kemampuan pelatih untuk menyiapkan proses dan metode pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan. Inisiatif pembelajaran akan mampu memberikan kemudahan peserta pelatihan untuk menerima materi pelatihan.
 - c. *General Administration* (Administrasi umum), administrasi umum ini meliputi penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam melakukan proses pelatihan.
 - d. *Overall Assessment* (Penilaian secara keseluruhan), penilaian secara keseluruhan ini menilai kepuasan peserta pelatihan secara keseluruhan terhadap proses pelatihan yang dijalani.
2. *Learning* (Pembelajaran), yaitu untuk mengevaluasi seberapa jauh peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan dan keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Untuk mengetahui tingkat pembelajaran pada peserta pelatihan, ujian pelatihan diberikan sesaat sebelum dan sesudah dilakukan program pelatihan untuk dibandingkan hasilnya.
3. *Behaviour* (Perilaku), dalam tahap ini, perilaku peserta dibandingkan dari sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi atau kinerja peserta pelatihan. Hal ini penting karena tujuan dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku peserta pelatihan agar sesuai dengan harapan perusahaan. Untuk mengukur perilaku

peserta pelatihan, biasanya diadakan evaluasi yang diberikan kepada supervisor masing-masing peserta pelatihan dengan cara membandingkan perilaku sebelum dan sesudah pelatihan.

4. *Result* (Hasil), yaitu menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Untuk mengevaluasi hasil pelatihan secara keseluruhan bisa dilakukan dengan cara membandingkan data-data tentang produktivitas, perputaran karyawan, kualitas, waktu, kepuasan konsumen dan lain sebagainya.

Artikel yang diterbitkan oleh AQTF Australia (2007), kualitas pelatihan bisa dinilai dari 5 (lima) komponen, yaitu: (1). kualitas instruktur, yaitu kompetensi dan efektivitas instruktur dan pelatih, (2). kepuasan secara keseluruhan, yaitu kepuasan secara keseluruhan tentang pendidikan dan pelatihan, (3). penilaian yang efektif, yaitu ketepatan dan efektivitas pelatihan, (4). harapan Kejelasan, yaitu kejelasan dari pelatihan dan pendekatannya, dan (5). stimulasi pembelajaran, yaitu sejauh mana pelatih merangsang peserta untuk belajar.

Hasil meta analisis tentang efektivitas pelatihan dilakukan oleh Arthur, Bennett, Edenz, dan Bell (2003) membuktikan bahwa metode pelatihan yang digunakan, karakteristik keterampilan atau tugas instruktur, dan pilihan kriteria evaluasi pelatihan berkaitan erat dengan efektivitas pelatihan, sedangkan metode pelatihan dan kualitas insruktur merupakan bagian dari kualitas pelatihan. Oleh karenanya, bisa dikatakan bahwa kualitas pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan.

Alvarez et al., (2004) dalam Mohamed & Alias (2012) dalam studinya tentang *"Evaluating the Effectiveness of a Training Program Using the Four Level Kirkpatrick Model in the Banking Sector in Malaysia"*, efektivitas pelatihan berfokus pada sistem pembelajaran secara keseluruhan sehingga memberikan pandangan makro hasil pelatihan. Mohamed & Alias melakukan evaluasi pelatihan karyawan Bank di

Malaysia dengan menggunakan model evaluasi empat level Kirk Patrick, peserta pelatihan merasa puas terhadap pelatihan yang dijalani dan memotivasi mereka untuk belajar. Penelitian juga menunjukkan bahwa peserta pelatihan mengalami peningkatan pengetahuan dan mampu menerapkannya pada pekerjaan mereka.

Menurut Chen, Phyra, & Keomony (2006) dalam jurnalnya yang berjudul *Exploring Potential Factors Leading To Effective Training : An Exclusive Study On Commercial Bank In Cambodia* yang meneliti efektivitas pelatihan terhadap karyawan di 5 bank di kamboja menunjukkan bahwa terdapat enam faktor yang memiliki peran penting dalam efektivitas pelatihan, diantaranya adalah *training need assessment, training program, flexibility of training, self-efficacy, social support, dan transfer of knowledge*. Sebagaimana yang dikemukakan diatas, dukungan yang efektif menurut AQTF (2007) masuk dalam dimensi kondisi lingkungan pelatihan, selain itu program pelatihan termasuk dalam dimensi kualitas pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Latif F. K (2012) dalam jurnalnya yang berjudul *An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions* menguji efektivitas pelatihan terhadap 500 peserta pelatihan industrial dan komersial, hasilnya menunjukkan ada empat faktor yang menjadi kontingen ke pelatihan yang efektif, yaitu: kepuasan dengan sesi latihan, kepuasan terhadap konten pelatihan, kepuasan terhadap pelatih, dan transfer pembelajaran. Keempat faktor tersebut sesuai dengan AQTF (2007) merupakan dimensi kualitas pelatihan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan *Mixed Methods Research*. *Mixed Methods Research* adalah suatu desain pengkajian yang didasari asumsi filosofis sebagai sebuah metodologi yang memberikan asumsi filosofis dalam menunjukkan arah atau memberi petunjuk cara pengumpulan data dan menganalisis data serta perpaduan pendekatan kuantitatif dan kualitatif melalui beberapa fase proses pengkajian. Sebagai sebuah metoda, *mixed methods research* berfokus pada pengumpulan dan analisis data serta memadukan antara data kuantitatif dan data kualitatif. Premis sentral yang dijadikan dasar *mixed methods research* adalah menggunakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk menemukan hasil pengkajian yang lebih baik dibandingkan jika hanya menggunakan salah satu pendekatan saja (misalnya dengan pendekatan kuantitatif saja atau dengan pendekatan kualitatif saja).

3.2. Lokasi dan Batasan Penelitian

Lokasi Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Pelatihan terhadap Efektivitas dan Efisiensi Anggaran di Kabupaten Balangan. Batasan dalam penelitian adalah disesuaikan dengan sasaran yang ingin dicapai, sebagai berikut:

- a. Pendataan PNS yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti pelatihan.
- b. Analisis anggaran pelatihan yang dilaksanakan dengan pola penyertaan dan pola fasilitasi.
- c. Analisis kelayakan penyelenggaraan pelatihan yang dilaksanakan dengan pola penyertaan dan pola fasilitasi terhadap efisiensi dan efektivitas anggaran pelatihan.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Pelatihan terhadap Efektivitas dan Efisiensi Anggaran di Kabupaten Balangan adalah seluruh pegawai berstatus aktif yang telah mengikuti dan lulus dalam kegiatan pelatihan dalam berbagai tingkatan pada SKPD pemerintah daerah di Kabupaten Balangan. Teknik pengambilan sampel ditentukan secara *purposive sampling* kepada penyelenggara (BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan), pejabat pengusul, dan peserta Kabupaten Balangan.

Tabel 4. Sampel Penelitian

No	Jenis Sampel	Jumlah Sampel
A	Penyelenggara	12
1	BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan	4
2	Pemerintah Kabupaten Tabalong	4
3	Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan	4
B	Peserta Diklatpim	634
1	Pejabat Pengusul	1
2	Peserta Diklatpim	320
3	Staf/Penilai Peserta Diklatpim	313
	JUMLAH	646

3.4. Variabel Penelitian

Variabel penelitian tentang Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Pelatihan terhadap Efektivitas dan Efisiensi Anggaran di Kabupaten Balangan. Operasional variabel penelitian tersusun atas 3 (tiga) sasaran utama, variabel, dan indikator dalam rangka menjawab sasaran dan tujuan penelitian, sebagaimana pada Tabel 5.

Tabel 5. Operasional Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Skala Data	Sumber Data
A	Kebutuhan Biaya Kegiatan (Pola Fasilitas dan Penyertaan)			
1	Peserta (Rp/Org/Latpim)	Jumlah Peserta (Latpim II, III, IV) (Rp/Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/Wawancara
		Jumlah Biaya Pelatihan (Latpim II, III, IV) (Rp/Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/Wawancara
		Jumlah Biaya Uang Harian (Lumpsum) (Latpim II, III, IV) (Rp/Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/Wawancara

No.	Variabel	Indikator	Skala Data	Sumber Data
		Jumlah Biaya Transport Lokal Peserta (Latpim II, III, IV) (Rp/Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
2	Honorarium (Rp/Keg/Latpim)	a. Penyelenggara Latpim II, III, IV (Penanggungjawab, Ketua dan Anggota) (Jumlah/Keg/Latpim)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		b. Tenaga Akademis Latpim II, III, IV) Honorarium Penceramah (Jumlah Org/Jam)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Honorarium Pengajar/Pengampu Materi (Jumlah Org/Jam)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Honorarium Pembimbing (Coach/Mentor) (Jumlah Org/Jam)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		c. Penguji, Instruktur, Tenaga Kesehatan Latpim II, III, IV		
		Honorarium Penguji Seminar (Jumlah Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Honorarium Instruktur (Jumlah Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Honorarium Tenaga Kesehatan (Jumlah Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
3	Lain-Lain*)	Biaya Sewa Tempat Latpim II, III, IV (Rp/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Biaya Keamanan dan Kebersihan (Jumlah Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Biaya Kesekretariatan (Jumlah Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Biaya Catering/Akomodasi (Jumlah Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Biaya ATK (Rp/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
4	Bancmarking	Peserta/Pendamping/Widyaiswara (Jumlah Peserta/Pendamping/ Rp/Keg)	Rasio	Survei Kuisisioner/ Wawancara
B Efektivitas dan Efisiensi Anggaran (Pola Fasilitas dan Penyertaan)				
1	Perencanaan	Kurikulum	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Tingkat kebutuhan SKPD (Jenjang Karir Jabatan)	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Fasilitas (Ketersediaan Infrastruktur)	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Tenaga Akademik (Org/Jam)	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Beban Biaya Mandiri Peserta (Rp/Org/Keg)	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
2	Pelaksanaan	Tenaga akademik	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Media Pembelajaran	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Metode Pembelajaran	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Struktur Pembelajaran	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara

No.	Variabel	Indikator	Skala Data	Sumber Data
		Inisiatif belajar	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Standar Penilaian	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Ekspektasi kejelasan	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Stimulasi Belajar	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Sumberdaya	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Dukungan yang Efektif	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
3	Evaluasi	Pre Test dan Pos Test	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara
		Kepuasan Peserta	Ordinal	Survei Kuisisioner/ Wawancara

*) Dilaksanakan dengan pola fasilitasi

3.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini di peroleh dari instansi penyelenggara, pejabat pengusul dan peserta pelatihan di Kabupaten Balangan.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey menggunakan instrumen kuisisioner dan atau pedoman wawancara kepada penyelenggara, pejabat pengusul dan peserta pelatihan di Kabupaten Balangan.

3.7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis penelitian dilakukan secara deskriptif kuantitatif dan kualitatif yang disajikan dalam bentuk tabulasi serta kutipan wawancara ahli untuk menjawab sasaran penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam rangka menjawab tujuan masing-masing penelitian, diuraikan sebagai berikut:

- 1) **Kebutuhan dan Efisiensi Biaya Kegiatan Pelatihan Kepemimpinan dengan Pola Fasilitasi maupun Pola Penyertaan**, dianalisis berdasarkan Lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 2 Tahun 2017 tentang Rincian Biaya Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, II, III,

IV, Pra Jabatan Calon PNS Golongan III, II, dan I serta Pra Jabatan PNS Golongan III yang diangkat dari Tenaga Honorer Kategori 1 dan/ atau 2.

2) **Efektivitas Penyelenggaraan Kegiatan Pelatihan Kepemimpinan dengan Pola Fasilitas maupun Pola Penyertaan**, dianalisis menggunakan Skala Likert dengan rentang skor 1-4 dan telah diuji validitasnya, dengan indeks menggunakan standar penilaian dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) Tahun 2018 sebagai berikut:

- Sangat Memuaskan : 90,01 - 100
- Memuaskan : 80,01 - 90,00
- Cukup Memuaskan : 70,01 - 80,00
- Kurang Memuaskan : 60,01 - 70,00

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Kondisi Wilayah Penelitian

4.1.1. Lokasi

Kabupaten Balangan sebagian besar merupakan daerah dataran dengan ketinggian antara 25-100 mdpl, terletak pada posisi 2°01'37" Lintang Utara dan 02°35'58" Lintang Selatan, serta 114°50' dan 115°50' Bujur Timur.

Secara geografis Kabupaten Balangan berbatasan dengan beberapa wilayah:

- Bagian Utara: Kabupaten Tabalong Provinsi Kalimantan Selatan dan Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur,
- Bagian timur: berbatasan dengan Kabupaten Kotabaru Provinsi Kalimantan Selatan dan Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur,
- Bagian selatan Kabupaten Hulu Sungai Tengah,
- Bagian barat berbatasan dengan Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Berdasarkan elevasi (ketinggian dari permukaan laut), dataran di Kabupaten

Balangan terdiri dari:

- 0 m - 7 m = 1,87 %
- 7 m - 25 m = 19,56 %
- 25 m - 100 m = 38,28 %
- 100 m - 500 m = 31,27 %
- 500 m keatas = 9 %

Jarak antara ibukota kabupaten ke daerah kecamatan:

- Paringin Selatan - Lampihong: 15 km.
- Paringin Selatan - Batumandi: 12 km.
- Paringin Selatan - Awayan: 13 km.
- Paringin Selatan - Tebing Tinggi: 18 km.

- Paringin Selatan - Paringin: 3 km.
- Paringin Selatan - Juai: 21 km.
- Paringin Selatan - Halong: 12 km.

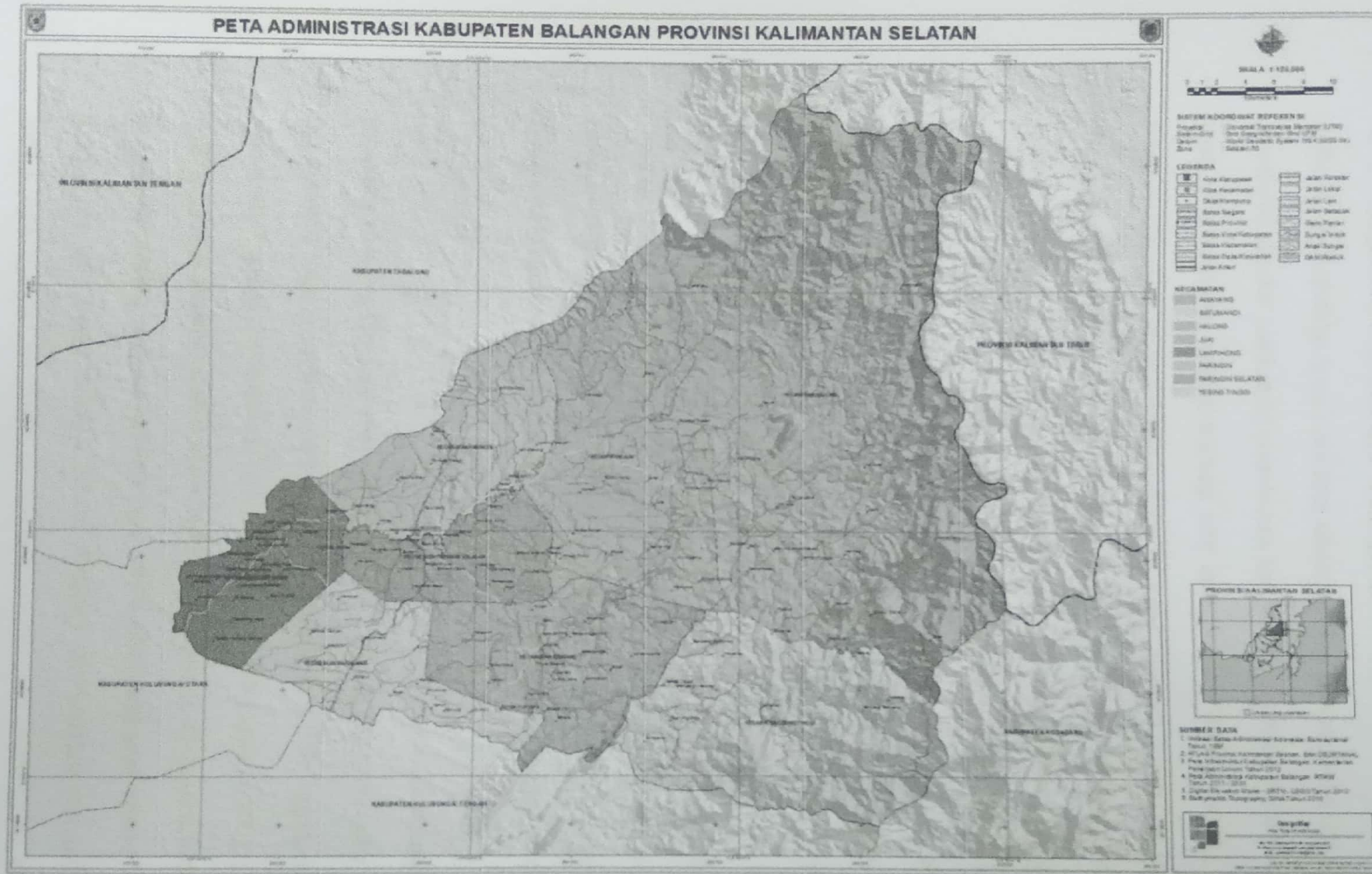
4.1.2. Luas Wilayah

Kabupaten Balangan yang memiliki wilayah seluas 1.878,30 km² terbagi menjadi 8 kecamatan dengan 157 desa. Kecamatan Halong merupakan kecamatan yang terluas dengan luas wilayah 35,13% dari luas Kabupaten Balangan, sedangkan kecamatan yang memiliki luas terkecil adalah Kecamatan Paringin Selatan yang luasnya hanya 4,62% dari luas wilayah Kabupaten Balangan, lebih jelasnya disajikan pada Tabel 8.

Tabel 6. Luas Wilayah Menurut Kecamatan di Kabupaten Balangan

No	K e c a m a t a n	Jumlah Desa	Luas (Km ²)	Persentase (%)
1	Lampihong	27	96,96	5,16
2	Batu Mandi	18	147,96	7,88
3	Awayan	23	142,57	7,59
4	Tebing Tinggi	12	257,25	13,70
5	Paringin	16	100,04	5,53
6	Paringin Selatan	16	86,80	4,62
7	Juai	21	368,88	20,59
8	Halong	24	659,84	35,13
	Balangan	157	1.878,30	100,00

Sumber: BPS Kabupaten Balangan (2017)



Gambar 3. Peta Administrasi Kabupaten Balangan

4.1.3. Iklim

Iklim dan curah hujan di Kabupaten Balangan termasuk yang beriklim tropis, musim hujan berkisar antara bulan Oktober sampai dengan bulan April dan musim kemarau atau panas berkisar pada bulan Mei sampai dengan September setiap tahunnya. Sedangkan Suhu di daerah Kabupaten Balangan berkisar antara 23,2°C sampai 31,7°C. Curah hujan bulanannya sekitar 175 mm dengan kisaran antara 45 – 400 mm. Bulan-bulan basah terjadi sekitar Desember – Januari, dan bulan-bulan kering sekitar Agustus - September. Menurut klasifikasi Schmidt & Ferguson iklim Kabupaten Balangan termasuk tipe B.

4.1.4. Tanah

Jenis tanah Podsolik Merah Kuning dengan bahan induk batuan endapan yang sifat anahnya mudah tererosi dan umumnya miskin unsur Hara mendominasi wilayah ini. Kemiringan lerengnya didominasi oleh lahan dengan kemiringan rendah (0-5%), sisanya memiliki kemiringan sedang (15-40%) dan lebih dari 40%. Kedalaman efektif tanah rata-rata lebih dari 90 cm, dan sebagian besar tanahnya bertekstur halus.

4.1.5. Penduduk Kabupaten Balangan

Jumlah penduduk Kabupaten Balangan hasil proyeksi penduduk tahun 2016 adalah 125.534 jiwa yang terdiri dari 63.219 laki-laki dan 62.315 perempuan. Dengan luas wilayah 1.878,30 km², Balangan memiliki rata-rata kepadatan penduduk 67 orang per kilometer persegi. Dua kecamatan terpadat di Kabupaten Balangan antara lain Kecamatan Paringin dan Lampihong dengan kepadatan penduduk masing-masing 188 dan 178 orang per km². Adapun kepadatan penduduk terendah terdapat di Kecamatan Tebing Tinggi, Halong, dan Juai dimana tingkat kepadatannya lebih rendah daripada angka kepadatan rata-rata Kabupaten Balangan. Jumlah penduduk Balangan tahun 2016 mengalami pertumbuhan sebesar 1,69% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Dengan laju pertumbuhan sebesar itu pemerintah perlu

menyiapkan perencanaan dalam hal peningkatan pemerataan kesejahteraan baik pangan, kesempatan kerja, pendidikan kesehatan maupun perumahan di masa mendatang.

Komposisi penduduk Kabupaten Balangan yang dirinci menurut kelompok umur dan jenis kelamin menunjukkan penduduk laki-laki maupun perempuan terbanyak berada pada kelompok umur muda, yakni kelompok umur 0-14 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa Balangan memiliki populasi penduduk muda yang relatif besar seperti seperti digambarkan oleh piramida penduduk dengan karakteristik expansif. Bentuk piramida seperti ini umumnya dijumpai di negara-negara berkembang, disebabkan oleh tingkat kelahiran yang tinggi. Tabel 9 berikut menunjukkan jumlah penduduk menurut kecamatan, jenis kelamin dan rata-rata penduduk per desa serta kepadatan penduduk pada tahun 2016.

Tabel 7. Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan, Jenis Kelamin, Rata-rata, dan Kepadatan Penduduk di Kabupaten Balangan Tahun 2016

No	Kecamatan	Jenis Kelamin		Jumlah Penduduk	Desa	Rata-rata Penduduk per Desa	Kepadatan Penduduk (Orang/Km ²)
		Laki-laki	Perempuan				
1	Lampihong	8 622	8 675	17 297	27	641	176
2	Batu Mandi	8 993	8 714	17 707	18	984	118
3	Awayan	6 672	6 822	13 494	23	587	93
4	Tebing Tinggi	3 335	3 339	6 674	12	556	25
5	Paringin	9 497	9 309	18 806	16	1.175	185
6	Paringin Selatan	6 463	6 356	12 819	16	801	145
7	Juai	8 981	8 786	17 767	21	846	45
8	Halong	10 656	10 314	20 970	24	874	31
	Balangan	63.219	62.315	125.534	157	800	66

Sumber: BPS Kabupaten Balangan Tahun, 2017

Tabel 9 di atas tersebut menunjukkan bahwa Kecamatan Paringin dengan luas 5,53% dari luas Kabupaten Balangan mendudukkan urutan kedua setelah Kecamatan Halong dari segi jumlah penduduk yaitu sebanyak 18.806 jiwa atau sebesar 14,98% dari penduduk Kabupaten Balangan. Jumlah penduduk dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak dari jenis kelamin perempuan dengan rasio 101. Kecamatan yang paling sedikit penduduknya adalah Kecamatan Tebing Tinggi sebanyak 6.674 jiwa dengan

rata-rata penduduk sebanyak 556 jiwa per desa atau di bawah rata-rata penduduk per desa di Kabupaten Balangan.

4.1.6. Kondisi Perekonomian Kabupaten Balangan

Pengeluaran penduduk dicatat dalam segala aspek, dari konsumsi makanan, non-makanan, dan aneka transaksi keuangan. Pengeluaran per kapita penduduk Kabupaten Balangan di tahun 2016 paling besar di kelompok lebih dari Rp 1.000.000,- perbulan dengan persentase sebanyak 34,66% dari total penduduk Balangan. Walaupun masih tercatat ada 0,63% penduduk yang pengeluaran per kapitanya di bawah angka Rp300.000,- per bulannya.

4.1.6.1. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)

Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat tingkat perkembangan perekonomian suatu daerah adalah data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). PDRB disini menggunakan pendekatan produksi yaitu nilai tambah bruto dari barang dan jasa yang dihasilkan oleh berbagai unit produksi di dalam satu wilayah dalam jangka waktu tertentu (satu tahun).

Struktur ekonomi suatu daerah diukur dari peran masing-masing sektor/lapangan usaha terhadap total PDRB. Semakin besar nilai tambah yang tercipta di suatu sektor ekonomi akan membuat peran sektor tersebut semakin penting. Struktur ekonomi suatu daerah menjadi indikator penentu apakah daerah tersebut didominasi oleh sektor primer, sekunder ataupun tersier. Sektor primer adalah sektor yang masih banyak mengandalkan peran sumber daya alam dalam proses produksi, yaitu sektor pertanian dan sektor pertambangan dan penggalian.

Struktur ekonomi Kabupaten Balangan masih dikuasai oleh kategori lapangan usaha primer yakni kategori pertanian dan kategori pertambangan dan penggalian. Pada tahun 2016, kategori ini mampu memberikan kontribusi sampai dengan 74,47%, dimana andil terbesar didominasi oleh kategori pertambangan dan penggalian

sebesar 62,11%. Kontribusi terkecil diberikan oleh kategori pengadaan listrik dan gas dimana hanya mampu menyumbangkan 0,03% terhadap total PDRB (dengan minyak bumi dan pertambangan batu bara) atas dasar harga berlaku.

PDRB menurut lapangan usaha mengalami perubahan klasifikasi dari 9 lapangan usaha menjadi 17 lapangan usaha. PDB menurut lapangan usaha dirinci menurut total nilai tambah dari seluruh sektor ekonomi yang mencakup lapangan usaha (1) Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan; (2) Pertambangan dan Penggalian; (3) Industri Pengolahan; (4) Pengadaan Listrik dan Gas; (5) Pengadaan Air; (6) Konstruksi; (7) Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor; (8) Transportasi dan Pergudangan; (9) Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum; (10) Informasi dan Komunikasi; (11) Jasa Keuangan dan Asuransi; (12) Real Estat; (13) Jasa Perusahaan; (14) Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib; (15) Jasa Pendidikan; (16) Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial; dan (17) Jasa lainnya. Distribusi PDRB Kabupaten Balangan dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 8. Distribusi Persentase PDRB Kabupaten Balangan Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Tahun 2014-2016 (juta Rp)

No	Lapangan Usaha	2014		2015*		2016**	
		Rp	%	Rp	%	Rp	%
A	Pertanian, kehutanan dan perikanan	1.008.057,36	10,78	1.097.515,56	11,8	1.166.053,40	12,36
B	Pertambangan dan Penggalian	6.432.466,50	68,78	6.014.298,42	64,72	5.859.618,37	62,11
C	Industri Pengolahan	142.356,75	1,52	161.040,52	1,73	180.255,11	1,91
D	Pengadaan Listrik, Gas	1.574,99	0,02	2.327,26	0,03	2.926,25	0,03
E	Pengadaan Air	18.099,75	0,19	19.887,77	0,21	21.567,35	0,23
F	Konstruksi	327.495,02	3,50	376.382,88	4,05	411.386,48	4,36
G	Perdagangan Besar dan Eceran, dan Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	385.723,50	4,12	430.612,23	4,63	489.025,64	5,18
H	Transportasi dan Pergudangan	142.074,68	1,52	159.226,70	1,71	175.319,26	1,86
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	24.360,21	0,26	27.253,99	0,29	29.695,13	0,31
J	Informasi dan Komunikasi	104.492,02	1,12	112.070,58	1,21	120.700,01	1,28
K	Jasa Keuanagan	22.115,39	0,24	24.336,33	0,26	27.417,05	0,29
L	Real Estate	73.751,97	0,79	80.484,47	0,87	86.923,23	0,92
M,N	Jasa Perusahaan	4.910,33	0,05	5.577,36	0,06	6.162,99	0,07
O	Administrasi Pemerintahan, Pertanahan dan Jaminan Sosial Wajib	341.184,63	3,65	404.951,08	4,36	424.978,03	4,50
P	Jasa Pendidikan	224.435,49	2,40	262.424,08	2,82	303.296,63	3,22
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	61.416,78	0,66	71.557,01	0,77	80.052,76	0,85
R,S,T,U	Jasa lainnya	37.123,19	0,40	43.266,80	0,47	48.292,46	0,51
PDRB dengan Pertambangan Migas dan Batubara		9.351.638,56	100	9.293.213,04	100	9.433.670,14	100
PDRB Tanpa Pertambangan Migas dan Batubara		2.927.069,62		3.283.493,95		3.579.188,40	

*Angka sementara

** Angka sangat sementara

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Selatan, Tahun 2017

Tabel 10 menunjukkan bahwa PDRB atas dasar harga berlaku dengan sektor pertambangan migas dan batubara di Kabupaten Balangan tahun 2015 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya, namun terjadi peningkatan lagi pada tahun 2016 sebesar 1,51% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Dilihat dari lapangan usaha, Kabupaten Balangan masih didominasi oleh tiga sektor utama, yaitu: (1) pertambangan dan penggalian, (2) pertanian, kehutanan, dan perikanan dan (3) perdagangan besar dan eceran, dan reparasi mobil dan sepeda motor.

Tahun 2016 menunjukkan bahwa kontribusi lapangan usaha pertambangan dan penggalian terhadap PDRB sebesar 62,11% (turun dibandingkan dengan tahun 2015 dan 2014), pertanian, kehutanan dan perikanan sebesar 12,36% (naik dibandingkan tahun 2015 dan 2014), dan perdagangan Besar dan Eceran, dan Reparasi Mobil dan Sepeda Motor sebesar 5,18% (naik dibandingkan tahun 2015 dan 2014). PDRB per kapita merupakan Produk Domestik Regional Bruto dibagi jumlah penduduk pertengahan tahun di suatu wilayah/daerah. PDRB perkapita di Kabupaten Balangan selama kurun waktu 2015-2016 dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 9. PDRB Perkapita Kabupaten Balangan Tahun 2015 - 2016

PDRB Perkapita	2015*	2016**
Dengan Pertambangan Minyak Bumi dan Batubara:		
ADHB	75.279.775,76	75.148.327,46
ADHK	67.911.233,73	68.475.597,35
Tanpa Pertambangan Minyak Bumi dan Batubara:		
ADHB	26.579.979,32	28.511.705,20
ADHK	20.552.336,07	21.363.716,42

*) Angka Sementara

** Angka Sangat Sementara

Sumber : BPS Kabupaten Balangan, Tahun 2017

Perkembangan PDRB perkapita di Kabupaten Balangan dapat diketahui bawah pada tahun 2016 PDRB perkapita Kabupaten Balangan atas dasar harga konstan mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya, baik dengan pertambangan, minyak bumi dan batubara maupun tanpa pertambangan, minyak bumi dan batubara. Namun atas dasar harga berlaku, PDRB perkapita dengan

pertambangan, minyak bumi dan batubara pada tahun 2016 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Selanjutnya, untuk melihat pemerataan pendapatan yang menunjukkan tingkat ketimpangan pembagian pendapatan maka dapat dilihat dari angka gini ratio di Kalimantan Selatan pada tahun 2015, sebagaimana yang ditampilkan pada Tabel 12.

Tabel 10. Perbandingan Gini Rasio Menurut Kabupaten di Kalimantan Selatan Tahun 2015

No	Kabupaten	Gini Ratio Tahunan
1	Tanah Laut	0,27
2	Kotabaru	0,35
3	Banjar	0,32
4	Barito Kuala	0,37
5	Tapin	0,35
6	Hulu Sungai Selatan	0,31
7	Hulu Sungai Tengah	0,33
8	Hulu Sungai Utara	0,36
9	Tabalong	0,29
10	Tanah Bumbu	0,33
11	Balangan	0,40
12	Kota Banjarmasin	0,39
13	Kota Banjarbaru	0,35
	Kalimantan Selatan	0,35

Sumber: BPS Kalsel 2016

Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2015, Kabupaten Balangan mendapatkan tingkat gini ratio sebesar 0,4. Angka ini paling tinggi dibandingkan dengan angka gini ratio di setiap kabupaten di Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa Kabupaten Balangan memiliki tingkat ketimpangan yang tinggi di Kalimantan Selatan.

4.1.6.2. Pertumbuhan Ekonomi

Perekonomian Balangan mengalami pertumbuhan yang cenderung melambat selama tahun 2012-2016. Laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Balangan tahun 2012 sampai 2016 ditunjukkan dalam Tabel 13.

Tabel 11. Laju Pertumbuhan PDRB Kabupaten Balangan Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Tahun 2012 – 2016 (Persen)

No	Lapangan Usaha	2012	2013	2014	2015*	2016**	Rata-Rata
A	Pertanian, kehutanan dan perikanan	2,68	3,44	4,06	4,7	4,4	3,9
B	Pertambangan dan Penggalian	7,63	9,34	6,45	1,1	1,2	5,1

pertambangan, minyak bumi dan batubara pada tahun 2016 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Selanjutnya, untuk melihat pemerataan pendapatan yang menunjukkan tingkat ketimpangan pembagian pendapatan maka dapat dilihat dari angka gini ratio di Kalimantan Selatan pada tahun 2015, sebagaimana yang ditampilkan pada Tabel 12.

Tabel 10. Perbandingan Gini Rasio Menurut Kabupaten di Kalimantan Selatan Tahun 2015

No	Kabupaten	Gini Ratio Tahunan
1	Tanah Laut	0,27
2	Kotabaru	0,35
3	Banjarnegara	0,32
4	Barito Kuala	0,37
5	Tapin	0,35
6	Hulu Sungai Selatan	0,31
7	Hulu Sungai Tengah	0,33
8	Hulu Sungai Utara	0,36
9	Tabalong	0,29
10	Tanah Bumbu	0,33
11	Balangan	0,40
12	Kota Banjarmasin	0,39
13	Kota Banjarbaru	0,35
	Kalimantan Selatan	0,35

Sumber: BPS Kalsel 2016

Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2015, Kabupaten Balangan mendapatkan tingkat gini ratio sebesar 0,4. Angka ini paling tinggi dibandingkan dengan angka gini ratio di setiap kabupaten di Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa Kabupaten Balangan memiliki tingkat ketimpangan yang tinggi di Kalimantan Selatan.

4.1.6.2. Pertumbuhan Ekonomi

Perekonomian Balangan mengalami pertumbuhan yang cenderung melambat selama tahun 2012-2016. Laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Balangan tahun 2012 sampai 2016 ditunjukkan dalam Tabel 13.

Tabel 11. Laju Pertumbuhan PDRB Kabupaten Balangan Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Tahun 2012 – 2016 (Persen)

No	Lapangan Usaha	2012	2013	2014	2015*	2016**	Rata-Rata
A	Pertanian, kehutanan dan perikanan	2,68	3,44	4,06	4,7	4,4	3,9
B	Pertambangan dan Penggalian	7,63	9,34	6,45	1,1	1,2	5,1

C	Industri Pengolahan	5,22	5,2	4,74	4,7	6,1	5,2
D	Pengadaan Listrik, Gas	8,5	2,61	12,99	20,2	7,4	10,3
E	Pengadaan Air	3,82	3,73	6,48	4,57	6,9	5,1
F	Konstruksi	6,17	6,01	6,05	5,72	5,9	6,0
G	Perdagangan Besar dan Eceran, dan Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	5,81	6,13	4,33	5,94	8,8	6,2
H	Transportasi dan Pergudangan	6,45	6,79	6,54	5,9	6,4	6,4
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	5,28	8,43	5,12	7,2	5,8	6,4
J	Informasi dan Komunikasi	3,15	3,46	4,95	5,3	6,5	4,7
K	Jasa Keuangan	3,51	6,25	5,43	4,33	10	5,9
L	Real Estate	7,81	9,1	5,34	5,2	6,2	6,7
M, N	Jasa Perusahaan	5,43	7,89	7,54	7,36	8,1	7,3
O	Administrasi Pemerintahan, Pertanahan dan Jaminan Sosial Wajib	5,9	5,69	5,54	8,6	2,1	5,6
P	Jasa Pendidikan	5,46	6,07	6,21	8,1	8,7	6,9
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	6,02	7,24	5,74	6,17	8,2	6,7
R,S,T,U	Jasa lainnya	5,35	3,64	5,78	6,2	7,1	5,6
	PDRB dengan Pertambangan Migas dan Batu Bara	6,69	8,04	6,01	2,5	2,5	5,1
	PDRB tanpa pertambangan Migas dan Batubara	4,6	5,05	4,97	5,8	5,7	5,2

Sumber : BPS Kabupaten Balangan, Tahun 2017

* Angka Sementara

** Angka Sangat Sementara

Tabel 13 tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi Kabupaten Balangan cenderung melambat di tahun 2012 yaitu sebesar 6,69% dan tahun 2014 sebesar 6,01% hingga tahun 2015 sebesar 3,12%. Hal ini dipengaruhi oleh perubahan nilai tambah bruto pada kategori lapangan usaha yang cukup dominan di Balangan, yakni kategori pertambangan dan penggalian khususnya pada Tahun 2012-2014. Subkategori pertambangan batu bara sangat berperan dalam kategori lapangan usaha pertambangan dan penggalian. Kontribusi subkategori pertambangan yang besar sangat mempengaruhi besar kecilnya pertumbuhan ekonomi Kabupaten Balangan.

Kegiatan di sektor pertanian di Kabupaten Balangan memiliki kontribusi secara rata-rata dari Tahun 2012-2016 yakni 3,9% dan merupakan sektor terendah diantara jenis lapangan usaha lainnya di Kabupaten Balangan, hal ini disebabkan bahwa pada sektor ini kegiatan usaha mayoritas dilakukan secara tradisional, sehingga tidak

memiliki dampak pada sektor PDRB Kabupaten Balangan khususnya dalam retribusi dan pajak usaha, namun kegiatan pertanian adalah aktivitas utama yang diminati masyarakat Kabupaten Balangan khususnya pertanian karet.

4.2. Kebutuhan dan Efisiensi Pembiayaan pada jenis pelatihan kepemimpinan di Kabupaten Balangan

4.2.1. Pola Penyertaan

Penyelenggaraan kegiatan Diklatpim dengan pola penyertaan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), baik pada Diklatpim I, II, III atau IV.

Diklatpim	Kompetensi	Area Perubahan
PKN Tk. I	Kepemimpinan Kolaboratif	Lintas instansi/antar sektor
Diklat PIM Tk. II	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kebijakan
Diklat PIM Tk. III	Kepemimpinan Taktikal	Program
Diklat PIM Tk. IV	Kepemimpinan Operasional	Kegiatan

Sumber: <https://sipka.lan.go.id/faq?type=diklat-pim> (online) diakses tanggal 30 Mei 2019

Kebutuhan biaya diklatpim dengan pola penyertaan yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Kalimantan Selatan mengacu peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagaimana yang dijelaskan oleh Sekretaris BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (H. Ahmad Bagiawan, S.Pd.,MM).

“Diklatpim yang diselenggarakan oleh BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan mengikuti standar dari LAN dengan peserta dari berbagai daerah di Provinsi Kalimantan Selatan dan wilayah provinsi lainnya (Wawancara tanggal 17 Mei 2019).



Gambar 3. Wawancara Peneliti dengan Sekretaris dan Pegawai BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan tanggal 17 Mei 2019

Biaya masing-masing jenis diklatpim yang diselenggarakan oleh BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan pada jenis diklatpim II yakni Rp.30.261.000 dengan kuota peserta 60, diklatpim III (kuota peserta 40) atau dengan biaya per peserta Rp.22.125.000 dan diklatpim IV kuota peserta yakni 40 orang atau dengan biaya Rp.20.230.000, atau tersaji pada tabel berikut.

Tabel 12. Kalender Kegiatan Pengembangan Kompetensi Prov. Kalimantan Selatan

No.	Jenis Diklatpim	Kuota Peserta	Indeks (Rp)
1	Tk. II	60	30.261.000
2	Tk. III	40	22.125.000
3	Tk. IV	40	20.230.000

Sumber: BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan, 2019 (diolah)

BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan sebagai satu-satunya lembaga pengembangan kompetensi terakreditasi di lingkup Pemerintah Daerah di Provinsi Kalsel memiliki 2 (dua) kampus yakni Kampus I di Jalan Panglima Batur Timur No 1A, Banjarbaru Utara, dikenal dengan sebutan Graha Panglima Batur dan Kampus II di Jalan Ambulung, Banjarbaru Selatan, dikenal dengan sebutan Graha Panglima Datuk Banua Lima. BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan unsur-unsur organisasi yang terdiri dari:

SEKRETARIAT

Sekretariat mempunyai tugas mengkoordinasikan penyusunan program dan rencana kegiatan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Kalimantan Selatan, mengelola urusan keuangan, mengelola urusan ketatausahaan, rumah tangga dan perlengkapan serta mengelola urusan administrasi kepegawaian.

Unsur-Unsur Organisasi Sekretariat:

1. Sub Bagian Perencanaan, Keuangan dan Aset;
2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.

BIDANG SERTIFIKASI KOMPETENSI DAN PENGELOLAAN KELEMBAGAAN

Mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, membakukan dan pengelolaan sertifikasi kompetensi, penilaian kompetensi, kebutuhan kompetensi dan sistem pengembangan kompetensi serta pengembangan pengelolaan kelembagaan, pengembangan tenaga kediklatan, pengembangan sumber belajar dan mitra kerjasama serta menjaga standar mutu kelembagaan.

Unsur-Unsur Organisasi Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan:

1. Sub Bidang Sertifikasi
2. Sub Bidang Kelembagaan dan Pengembangan Ketenagaan
3. Sub Bidang Pengelolaan Sumber Belajar dan Kerjasama

BIDANG PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL DAN FUNGSIONAL

Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, rencana, pelaksanaan, pembinaan, fasilitasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pengembangan kompetensi manajerial dan fungsional.

Unsur-Unsur Organisasi Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional:

1. Sub Bidang Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi
2. Sub Bidang Kompetensi Jabatan Fungsional
3. Sub Bidang Kompetensi Jabatan Pimpinan Daerah Dan Prajabatan

BIDANG PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS

Bidang pengembangan kompetensi teknis mempunyai tugas melaksanakan menyusun kebijakan teknis, rencana, pelaksanaan, pembinaan, pasilitasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang pengembangan kompetensi teknis, umum, inti, pilihan bagi jabatan administrasi penyelenggara urusan pemerintahan konkuren, dan bagi jabatan administrasi perangkat daerah penunjang, serta bagi penyelenggara pemerintah umum.

Unsur-Unsur Organisasi Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis :

1. Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Umum dan Pilihan Jabatan Administrasi,
2. Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Inti Jabatan Administrasi;
3. Sub Bidang Kompetensi Inti Jabatan Administrasi Perangkat Daerah Penunjang;

KELOMPOK JABATAN FUNGSIONAL

1. Fungsional Widyaiswara
2. Fungsional Pranata Komputer
3. Fungsional Arsiparis

Tenaga fungsional Widyaiswara yang terdapat di BPSDM Provinsi Kalimantan

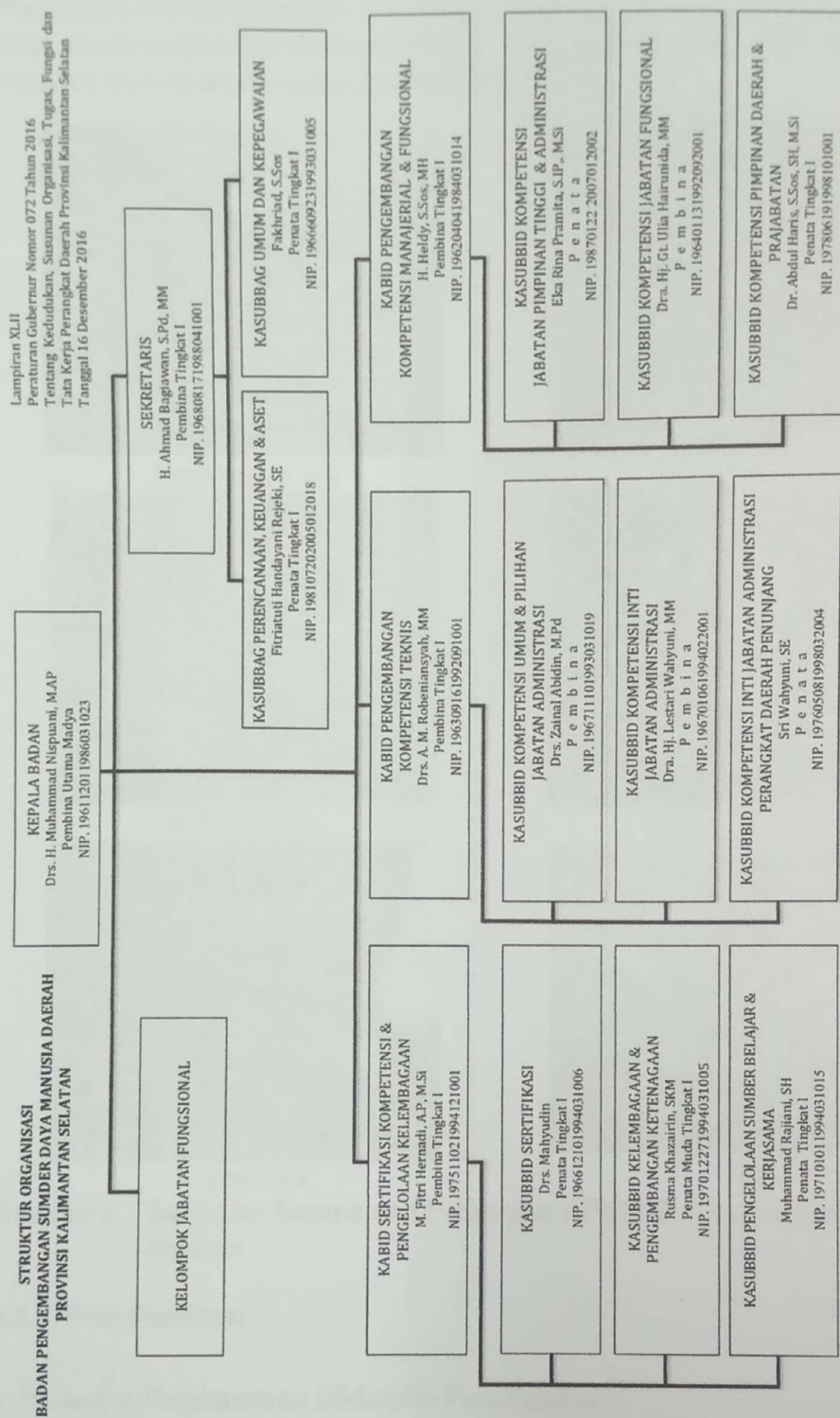
Selatan yakni 18 orang, selengkapnya pada tabel berikut.

Tabel 13. Daftar Widyaiswara di BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan

No.	NAMA / NIP	JABATAN FUNGSIONAL UMUM PANGKAT/GOL.
1	DR.H.SUYANTO,M.Si NIP. 195906051982021010	Widyaiswara Ahli Utama Pembina Utama / (IV/e)
2	Dr. H. SUHARDJO,M.Si NIP. 19580808 198503 1 034	Widyaiswara Utama Pembina Utama Madya/ (IV/d)
3	Dr. H. RAHMADI, M.Si NIP. 19601030 198003 1 005	Widyaiswara Ahli Madya Pembina Utama Madya / (IV/d)
4	SUMADI, ST, M.Pd NIP. 196401231986031003	Widyaiswara Ahli Madya Pembina Utama Madya/ (IV/d)
5	RINI SETIASIH,SH.MH NIP. 196112291982032010	Widyaiswara Madya Pembina Utama Muda / (IV/c)
6	SUGIYONO,S.Sos.M.Si NIP 196910011990021003	Widyaiswara Utama Muda Pembina Utama Muda / (IV/c)
7	TINA PURNAMAWATI,S.Kom,M.Ap NIP. 197003242005012008	Widyaiswara Utama Muda Pembina Utama Muda/ (IV/c)
8	Hj. NOOR ASIAH,S.Sos MM NIP. 19731203199203 2001	Widyaiswara Madya Pembina Tk. I / (IV/b)
9	Drs. H.BANON GEMURUH,M.S.i NIP. 196005211985031007	Widyaiswara Ahli Madya Pembina Tk.I / (IV/b)
10	H. Ir.ADHANOR YANI, MSi NIP. 196604081993031004	Widyaiswara Madya Pembina Tk. I / (IV/b)
11	ZULFATAH, S.Pd,MM NIP. 19650412 198902 1 009	WidyaiswaraMadya Pembina / (IV/a)
12	Hj.SYHRIDANORHAYAH,S.Sos,M.Si NIP. 19721116 199803 2 009	Widyaiswara Madya Pembina Tk. I / (IV/b)
13	HUMAM ARIFIN, SKM,M.Kes NIP. 19690422 199403 1 005	Widyaiswara Ahli Muda Pembina Utama Muda (IV/c)
14	AHMAD RIYADI,M.Psi, Psikolog NIP. 19701206 200501 1 011	Widyaiswara Ahli Muda PenataTk.I (III/d)
15	EMMY FATIMAH, A.Ks, MM NIP. 19740707 200003 2 006	Widyaiswara Muda Penata Tk. I (III/d)
16	GIRIYANTICATUR LESTARI,A.Ks.,MM NIP. 19680106 198902 2 001	Widyaiswara Muda Penata Tk. I (III/d)
17	ROFIAH, S.Sos., M.Cs NIP. 19740424 199403 2 006	Widyaiswara Muda Penata / (III/c)
18	NORMALINA, SP,M.Pd NIP. 19750625 200604 2 023	Widyaiswara Muda Penata / (III/c)

Sumber: <https://bpsdm.kalselprov.go.id/page/daftar-nama-widyaiswara>

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan unsur-unsur organisasi sebagai pada gambar berikut.



Gambar 4. Struktur Organisasi BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan

Selain dukungan SDM pada kelembagaan BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan, juga didukung oleh fasilitas sarana dan prasarana yang sangat memadai untuk memberikan pelayanan kegiatan pelatihan yang nyaman dan aman bagi peserta, sebagaimana yang disampaikan oleh H. Hedy, S.Sos., M.H. (Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional, BPSDM Prov. KALSEL)

"Paradigma sekarang memasuki lembaga diklat itu merasa nyaman, tenang, dan betah dalam rangka membudayakan nilai-nilai sebagai Aparatur Sipil Negara untuk melayani masyarakat" (Wawancara tanggal 20 Mei 2019).



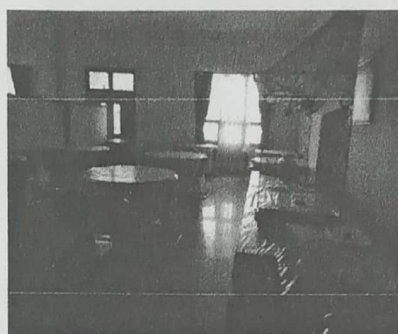
Taman dan Parkir



Aula



Ruang Diskusi



Kantin



Ruang Tidur



Toilet

Gambar 5. Sebagian Sarana dan Prasarana BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan

4.2.2. Pola Fasilitas

a. Prosedur Pelaksanaan Diklatpim Pola Fasilitas

Pelaksanaan kegiatan diklatpim dengan pola fasilitas menurut H. Heldy, S.Sos., M.H (Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan) secara kelembagaan tetap menggunakan BPSDMD mulai dari kurikulum, jadwal hingga sertifikat. Instansi penyelenggara pola fasilitas tetap memperhatikan pedoman Perkaln Nomor 19 tahun 2015 untuk PIM III dan Perkaln Nomor 20 Tahun 2015 untuk pelaksanaan PIM IV.

“Prosedur pola fasilitasi, dari kabupaten kota yang melaksanakan tetap bermitra dengan BPSDMD, lembaga yang yang dipakai tetap atas nama BPSDMD. Dan yang dipakai adalah akreditasi yang dimiliki BPSDMD. Akreditasi dari lembaga pembina yaitu LAN. Bagi BPSDMD yang tidak ada akreditasi tidak boleh mengadakan diklatpim. Pengaturan, kurikulum, penjadwalan WI tetap diatur oleh BPSDMD. Yang jadi masalah adalah fasilitas sarana dan prasarana yang minimal sesuai pedoman penyelenggaraan diklatpim dari LAN sebagai instansi pembina diklat. PIM III menurut Perkal 19 tahun 2015 dan pim IV menurut Perkal 20 tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan diklatpim. Kabupaten/kota harus memiliki asrama yg layak, ruang belajar yang representatif, aula, ruang diskusi, ruang makan, wc kamar mandi harus dalam kamar, ya standar hotel, full ac, air kamar mandi tersedia panas dan dingin”. (Wawancara dengan H. Heldy, S.Sos.,M.H- Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional BPSDMD Kalimantan Selatan, tanggal 20 Mei 2019)



Gambar 6. Wawancara Tim Peneliti dengan H. Heldy, S.Sos.,M.H- Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional BPSDMD Kalimantan Selatan, tanggal 20 Mei 2019

Beberapa hal yang dipersiapkan untuk instansi penyelenggara diklatpim dengan pola fasilitasi yakni pengajuan proposal dan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) sebagaimana yang dijelaskan oleh Andi Prananta, S.Psi-Kasubdit Diklat BKPPD Kabupaten Tabalong sebagai salah satu instansi yang telah melaksanakan kegiatan diklatpim IV di Kabupaten Tabalong dengan pola fasilitasi, sebagai berikut:

“Diawali proposal, sebelumnya sudah menyediakan anggaran yang dianggarkan pada tahun sebelumnya. Misalnya anggaran 2019 ini, maka penganggaran dimulai pada tahun 2018 (RKA) dianggarkan sesuai PERLAN No. 2 Tahun 2018. Kemudian disamping PERLAN itu ada biaya2 khusus semacam makan minum dll yang tidak diatur dalam PERLAN tersebut”. (Wawancara dengan Andi Prananta, S.Psi-Kasubbid Diklat BKPPD Kab. Tabalong, tanggal 22 Mei 2019)



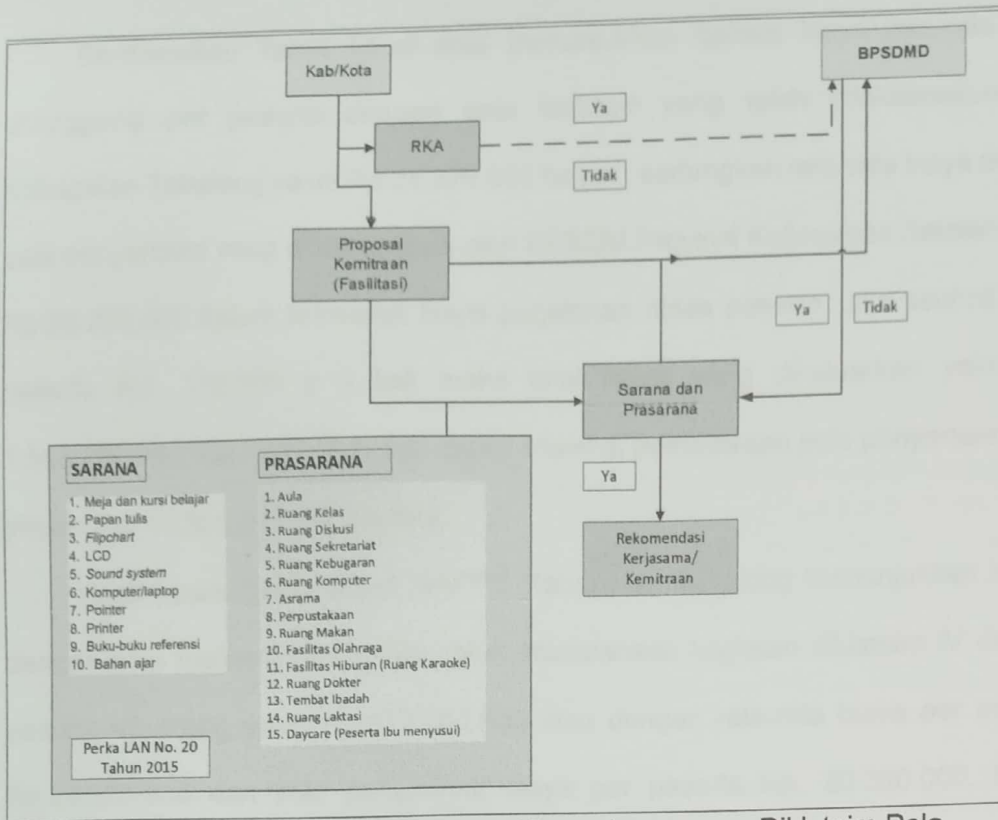
Gambar 7. Wawancara Peneliti dengan Kasubbid Diklat BKPPD Kab. Tabalong (Andi Prananta, S.Psi), tanggal 22 Mei 2019

Penyelenggara mitra diklatpim dengan pola fasilitasi sebelum penyusunan RKA secara intensif melakukan komunikasi dengan pihak BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan tentang kesiapan instansi terkait penyelenggara dalam melaksanakan kegiatan pola fasilitasi, sebagaimana hasil wawancara dengan Kabid Pengembangan Kompetensi Aparatur Kab. Hulu Sungai Selatan (HSS), sebagai berikut:

“Pertama kami menganggarkan di DPA untuk penyelenggaraan diklatpim, yang sebelumnya kami minta informasi dan kepastian terlebih dahulu kepada pihak BPSDMD provinsi karena kalau anggaran kami tidak terpenuhi berarti kinerja kami buruk, untuk itu kami minta pihak BPSDMD memastikan bahwa kami dapat menyelenggarakan diklatpim setelah itu baru kami anggarkan”. (Wawancara dengan Murdani, SE., MM-Plt. Kabid Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPPD Kab. HSS, tanggal 22 Mei 2019)



Gambar 8. Wawancara Tim Peneliti dengan Murdani, SE., MM-Plt. Kabid Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Eny Staf BKPPD Kab. HSS, tanggal 22 Mei 2019



Gambar 9. Prosedur Rekomendasi Penyelenggaraan Diklatpim Pola Fasilitasi

b. Efisiensi dan Efektivitas Pembiayaan Diklatpim Pola Fasilitas

Pembiayaan kegiatan Diklatpim IV yang telah dilaksanakan oleh 2 (dua) instansi BKPPD Kabupaten di Provinsi Kalimantan Selatan yakni Kabupaten Tabalong dan Kabupaten Hulu Sungai Selatan. Hasil wawancara dengan Kasubdit Diklat BKPPD Kab. Tabalong dan Kabupaten Hulu Sungai Selatan menunjukkan bahwa kegiatan dengan pola fasilitas telah efektif menambah jumlah atau kuota peserta yakni 40 orang yang berhasil memperoleh sertifikat diklatpim dari LAN.

Tabel 14. Perbandingan Biaya Pola Fasilitas dan Penyertaan Diklatpim IV

No.	Jumlah Anggaran (40 Peserta)	Biaya Per Peserta	Keterangan
1	Rp.973.000.000	Rp.24.325.000	RKA Kab. Tabalong Tahun 2018 (Fasilitasi)
2	Rp.809.200.000	Rp.20.230.000*)	BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (Penyertaan)
3	Rp.1.529.200.000	Rp.38.230.000	Pola Penyertaan dengan asumsi biaya perjadin peserta Rp. 150.000 x 3 kali

Sumber: Wawancara dengan Kasubbid Diklat BKPPD Kab. Tabalong, tanggal 22 Mei 2019 dan Biaya Diklatpim IV pada website <https://bpsdm.kalselprov.go.id/download>

*) belum termasuk biaya perjalanan dinas peserta

Berdasarkan Tabel 14 di atas menunjukkan bahwa biaya rata-rata yang ditanggung per peserta dengan pola fasilitasi yang telah dilaksanakan oleh Kabupaten Tabalong yakni Rp.24.325.000 belum, sedangkan rata-rata biaya dengan pola penyertaan yang dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan yakni Rp.20.250.000 belum termasuk biaya perjalanan dinas peserta. Jika asumsi biaya peserta Rp. 150.000 x 3 kali maka total biaya yang dikeluarkan yakni Rp. 1.529.200.000 atau sehingga dari aspek efisiensi pembiayaan pola penyertaan lebih efisien Rp. 13.905.000 per peserta.

Hasil wawancara dengan BKPPD Kabupaten Tabalong menunjukkan bahwa dengan pola fasilitasi total biaya untuk pelaksanaan kegiatan diklatpim IV dengan peserta 40 orang yakni Rp.973.000.000 atau dengan rata-rata biaya per peserta Rp.24.325.000 dan pola penyertaan biaya per peserta Rp. 20.300.000, belum termasuk biaya perjalanan dinas peserta.

“Tahun 2018 Kabupaten Tabalong menganggarkan Rp.973.000.000 untuk pola fasilitasi sebanyak 40 orang, sedangkan pola penyertaan biaya kontribusi sekitar 20.300.000 juta x 40 orang atau total Rp. 809.200.000, dan hal tersebut hanya setoran kontribusi, belum termasuk biaya perjalanan dinas pesertanya yakni 3 kali” (Wawancara dengan Andi Prananta, S.Psi-Kasubbid Diklat BKPPD Kab. Tabalong, tanggal 22 Mei 2019).

Hasil wawancara dengan BKPPD Kabupaten Hulu Sungai Selatan bahwa alasan dari penyelenggaraan kegiatan diklatpim dengan pola fasilitasi yakni adanya *trickle down effect* (efek menetes ke bawah) pada berbagai industri di daerah diantaranya pertumbuhan jasa katering, hotel/penginapan dan sektor ekonomi lainnya.

“Alasan penyelenggaraan pola fasilitasi uang dari kabupaten beredar kembali di kabupaten untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, seperti pertumbuhan jasa katering, jasa hotel dan penginapan. Intinya peredaran uang karena peserta juga berbelanja di kabupaten. Intinya dana jangan keluar dari kabupaten dan lebih murah kalau mengadakan diklatpim di kabupaten, efisiensi biaya sekitar atau > Rp.50.000.000” (Wawancara dengan Murdani, SE., MM-Plt. Kabid Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPPD Kab. HSS, tanggal 22 Mei 2019).

Pelaksanaan diklatpim dengan pola fasilitasi merupakan kegiatan dalam rangka mempercepat jumlah pejabat di daerah untuk segera mendapatkan sertifikat diklatpim

dan kedepannya selain kegiatan diklatpim akan di dorong untuk kegiatan diklat-diklat teknis dalam rangka mempercepat peningkatan kualitas ASN daerah. Pola fasilitasi merupakan terobosan daerah untuk mempersiapkan infrastruktur sarana dan prasarana diklat yang memadai, dan dapat diawali melalui kegiatan diklatpim dengan memperhatikan standar sarana dan prasarana yang telah ditentukan oleh LAN.

"Lebih diuntungkan pola fasilitasi dengan adanya percepatan jumlah pejabat yang diklatpim. Kami mendorong kab/kota untuk segera membangun fasilitas-fasilitas kediklatan karena kedepan bukan hanya diklatpim aja yang dibutuhkan tapi diklat-diklat teknis. UU 5 tahun 2014 mengamanat dan tindak lanjut PP 11 2017 mengamanatkan kompetensi ASN ada 3: kompetensi manajerial, kompetensi teknis fungsional, kompetensi sosiokultural. Setiap ASN berhak mendapat pelatihan untuk kompetensi teknis fungsional minimal 10 JP". (Wawancara dengan H. Hedy, S.Sos., M.H- Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional BPSDMD Kalimantan Selatan, tanggal 20 Mei 2019).

Berdasarkan paparan pada sub bab 4.2. kebutuhan dan efisiensi pembiayaan dengan pola penyertaan dan pola fasilitasi dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pola penyertaan relatif lebih layak dari aspek kelengkapan sarana dan prasarana, dibandingkan 2 (dua) penyelenggara dengan pola fasilitasi yakni Kabupaten Tabalong dan Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
- 2) Pola fasilitasi lebih efisien dalam penggunaan APBD sebesar Rp. 13.905.000 per peserta (asumsi Rp. 150.000 x 3 kali perjalanan dinas)
- 3) Pola fasilitasi efektif meningkatkan pertumbuhan perekonomian daerah
- 4) Pola fasilitasi efektif dalam meningkatkan jumlah pegawai ASN untuk mendapatkan sertifikat PIM dari LAN
- 5) Pola fasilitasi merupakan untuk kegiatan diklatpim IV merupakan awal untuk mempersiapkan diklat teknis ke depannya.

4.3. Efektivitas Penyelenggaraan Diklatpim dengan Pola Fasilitas dan Pola Penyertaan di Kabupaten Balangan

4.3.1. Persepsi Penyelenggara terhadap Kegiatan Diklatpim

Pengukuran penyelenggaraan diklatpim dengan pola fasilitas dan pola penyertaan dilakukan pada 12 responden ahli dari 3 (tiga) instansi yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kabupaten Tabalong dan BKPPD Kabupaten Hulu Sungai Selatan. Jumlah masing-masing responden tersaji pada tabel berikut.

Tabel 15. Responden untuk Pengukuran Eefektivitas Penyelenggaraan Diklatpim

No.	Instansi	Responden Ahli
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	4
3	BKPPD Kab. HSS	4
	Total	12

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Pengukuran penyelenggaraan diklatpim dengan pola fasilitas dan pola penyertaan dilakukan dengan mengeksplorasi 3 (tiga) aspek yakni perencanaan program, pelaksanaan program dan evaluasi program dari kegiatan diklatpim, yang akan diuraikan sebagai berikut:

Perencanaan Program Diklatpim yang telah dilaksanakan baik dengan pola penyertaan maupun fasilitas. Jenis pengukuran 12 pengukuran meliputi: analisa kebutuhan menurut tugas dan fungsi, perencanaan program, layanan pembelajaran, layanan administrasi insetif SPJ, mempersiapkan layanan laporan SPJ, mempersiapkan instruktur kompetensi, kebutuhan instruktur, kebutuhan peserta, persiapan layanan mendadak, layanan Instruktur Program Keterampilan, layanan Persiapan Modul Pra PBM dan layanan Pre-tes dan Pos-test. Hasil persepsi responden akan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 16. Analisa Kebutuhan menurut Tugas & Fungsi

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Analisa Kebutuhan menurut Tugas & Fungsi		
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	2	2	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	4	-	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
	JUMLAH	7	5	12
	%	58	42	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 16 di atas menunjukkan bahwa analisa kebutuhan menurut tugas dan fungsi pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan secara umum sangat memuaskan (58%) dan memuaskan (48%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan analisa kebutuhan menurut tugas dan fungsi penyelenggaraan diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan, sebagaimana akan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 17. Perencanaan Program

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Perencanaan Program		
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	1	3	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	3	1	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
	JUMLAH	5	7	12
	%	42	58	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 17 di atas menunjukkan bahwa perencanaan program pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan secara umum sangat memuaskan (58%) dan memuaskan (42%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan perencanaan program diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 18. Layanan Pembelajaran

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Layanan Pembelajaran		
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	-	4	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	3	1	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
	JUMLAH	4	8	12
	%	33	67	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 18 di atas menunjukkan bahwa layanan pembelajaran pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan secara umum sangat memuaskan (67%) dan memuaskan (33%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan layanan pembelajaran diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 19. Layanan Administrasi Insentif SPJ

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Layanan Administrasi Insentif SPJ		
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	1	3	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	3	1	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
	JUMLAH	5	7	12
	%	42	58	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 19 di atas menunjukkan bahwa layanan administrasi insentif SPJ pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, secara umum sangat memuaskan (58%) dan memuaskan (42%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan layanan administrasi insentif SPJ diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 20. Mempersiapkan Layanan Laporan SPJ

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Mempersiapkan_Layanan_Laporan_SPJ		Total
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	1	3	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	3	1	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
JUMLAH		5	7	12
%		42	58	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 20 di atas menunjukkan bahwa mempersiapkan layanan laporan SPJ pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, secara umum sangat memuaskan (58%) dan memuaskan (42%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan mempersiapkan layanan laporan SPJ diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 21. Mempersiapkan Instruktur Kompetensi

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Mempersiapkan Instruktur Kompetensi		
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	-	4	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	3	1	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
JUMLAH		4	8	12
%		33	67	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 21 di atas menunjukkan bahwa mempersiapkan instruktur kompetensi pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, secara umum sangat memuaskan (67%) dan memuaskan (33%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan mempersiapkan instruktur kompetensi diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 22. Kebutuhan Instruktur

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Kebutuhan Instruktur		Total
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	2	2	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	3	1	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
	JUMLAH	6	6	12
	%	50	50	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 22 di atas menunjukkan bahwa kebutuhan instruktur pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, secara umum sangat memuaskan (50%) dan memuaskan (50%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan kebutuhan instruktur diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 23. Kebutuhan Peserta

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Kebutuhan Peserta		
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	-	4	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	4	-	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
	JUMLAH	5	7	12
	%	42	58	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 23 di atas menunjukkan bahwa kebutuhan peserta pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, secara umum sangat memuaskan (58%) dan memuaskan (42%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan kebutuhan peserta diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 24. Persiapan Layanan Mendadak

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Persiapan Layanan Mendadak		
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	1	3	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	4	-	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
	JUMLAH	6	6	12
	%	50	50	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 24 di atas menunjukkan bahwa persiapan layanan mendadak pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, secara umum sangat memuaskan (50%) dan memuaskan (50%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan persiapan layanan mendadak diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 25. Layanan Instruktur Program Keterampilan

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Layanan Instruktur Program Keterampilan		
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	-	4	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	3	1	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
	JUMLAH	4	8	12
	%	33	67	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 25 di atas menunjukkan bahwa persiapan layanan instruktur program keterampilan pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, secara umum sangat memuaskan (67%) dan memuaskan (33%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan layanan instruktur program keterampilan diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 26. Layanan Persiapan Modul Pra PBM

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Persiapan Modul Pra PBM		Total
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	0	4	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	4	0	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
	JUMLAH	5	7	12
	%	42	58	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 26 di atas menunjukkan bahwa layanan persiapan modul pra PBM (Proses Belajar Mengajar) pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, secara umum sangat memuaskan (58%) dan memuaskan (42%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan layanan persiapan modul pra PBM (Proses Belajar Mengajar) diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 27. Layanan Pre-tes dan Pos-test

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Layanan Pretes Posttest		
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	-	4	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	3	1	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	1	3	4
	JUMLAH	4	8	12
	%	33	67	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 27 di atas menunjukkan bahwa layanan pre test dan post test pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, secara umum sangat memuaskan (67%) dan memuaskan (33%). Kondisi ini menggambarkan bahwa rangkaian kegiatan pada tahapan layanan pre test dan post test (Proses Belajar Mengajar) diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi) dari aspek perencanaan telah mendapatkan respon yang baik dari stakeholders perencana program kegiatan.

Tabel 28. Skor Persepsi Penyelenggara Kegiatan Diklatpim

No.	Instansi Penyelenggara	Total Skor			Persentase (%)		
		Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total	Memuaskan	Sangat Memuaskan	Total
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	8	44	52	15	85	100
2	BKPPD Kab. Tabalong	43	9	52	83	17	100
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	13	39	52	25	75	100
	TOTAL	64	92	156	41	59	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Berdasarkan paparan mengenai perencanaan program diklatpim oleh instansi penyelenggara pada uraian Tabel 15 sd Tabel 26 di atas menunjukkan secara umum dari aspek perencanaan telah dilaksanakan secara baik dengan respon memuaskan (41%) dan sangat memuaskan (59%), namun responden masih terdapat beberapa hambatan.

Tabel 29. Hambatan

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Hambatan			Total
		Ada Hambatan, bisa di atasi	Tidak ada Hambatan yang berarti	Tidak ada Hambatan	
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	1	-	3	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	1	3	-	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	3	1	-	4
	JUMLAH	5	4	3	12
	%	42	33	25	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 29 di atas menunjukkan bahwa hambatan pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, secara umum ada hambatan namun bisa diatasi sebesar (42%), tidak ada hambatan berarti (33%) dan tidak ada hambatan (25%). Secara keseluruhan rangkaian kegiatan diklatpim tidak mengalami hambatan, yang telah diselenggarakan diklatpim oleh 3 (tiga) instansi penyelenggara yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitas).

Tabel 30. Jenis Hambatan

No.	Instansi Penyelenggara Diklatpim	Jenis Hambatan (%)			Total
		Mutasi Jabatan	Sarana dan Prasarana	Fasilitas Widyaiswara	
1	BPSDMD Kalimantan Selatan	4	-	-	4
2	BKPPD Kab. Tabalong	-	2	2	4
3	BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan	-	3	1	4
	JUMLAH	4	5	3	12
	%	33	42	25	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 30 di atas menunjukkan bahwa jenis hambatan pada kegiatan diklatpim yang telah diselenggarakan, mutasi jabatan sebesar (33%) sarana dan prasarana (42%), fasilitas widyaiswara (25%). Secara keseluruhan hambatan yang paling besar persentasinya pada sarana dan prasarana. Selaras dengan hasil intervie dari penyelenggarakan diklatpim oleh 3 (tiga) instansi, yakni BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan (pola penyertaan) dan BKPPD (pola fasilitasi).

4.3.2. Persepsi Pejabat Pengusul terhadap Kegiatan Diklatpim Kab. Balangan

Pengukuran respon terhadap kegiatan diklatpim di Kabupaten Balangan dilaksanakan dengan mengukur respon pejabat pengusul yakni SEKDA Kabupaten Balangan dari 11 komponen pertanyaan yang diajukan, selengkapnya tersaji pada tabel berikut.

Tabel 31. Persepsi Pejabat Pengusul terhadap Peserta Kegiatan Diklatpim di Kab. Balangan

No.	Komponen Pertanyaan	Skala Pengukuran Persepsi				
		1	2	3	4	Total
1	Penetapan kegiatan pelatihan kepemimpinan telah berdasarkan analisis kebutuhan dan skala prioritas				4	4
2	Kegiatan pelatihan kepemimpinan telah sesuai dengan arah serta rencana pencapaian visi dan misi di SKPD peserta				4	4
3	Program pelatihan kepemimpinan telah sesuai dengan tujuan visi dan misi SKPD peserta				4	4
4	Sasaran pelatihan kepemimpinan telah sesuai dengan perencanaan di SKPD peserta			3		3
5	Proporsi pembelajaran pelatihan kepemimpinan telah sesuai dengan pemahaman konsep dan softskill keterampilan peserta pelatihan, dan terealisasikan sesuai dengan tujuan			3		3
6	Kegiatan pelatihan kepemimpinan telah ditetapkan rencana fasilitas pelatihan seperti ruang belajar, media pembelajaran dsb.			3		3

No.	Komponen Pertanyaan	Skala Pengukuran Persepsi				
		1	2	3	4	Total
7	Ruang belajar, media pembelajaran yang digunakan telah sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan kepemimpinan.			3		3
8	Perencanaan anggaran pelatihan kepemimpinan telah ditetapkan			3		3
9	Anggaran pelatihan kepemimpinan telah dialokasikan dalam rencana program kerja pemerintah daerah			3		3
10	Pengusul mengadakan monitoring kepada peserta pra, proses, dan pasca pelatihan kepemimpinan			3		3
11	Alokasi biaya untuk mengirim peserta pelatihan kepemimpinan telah sesuai dengan kemampuan materi yang akan didapatkan peserta sesuai dengan bidang kerjanya			3		3
Jumlah				24	12	36
%				67	33	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Keterangan: 1= tidak memuaskan, 2=kurang memuaskan, 3=memuaskan, 4= sangat memuaskan

Tabel 31 di atas menunjukkan bahwa secara umum pejabat pengusul (SEKDA Kabupaten Balangan) menyatakan bahwa 11 komponen di atas telah terlaksana dengan respon 67% (memuaskan) dan 33% (sangat memuaskan). Kondisi ini menggambarkan bahwa dari aspek perencanaan pada tingkat pengusul telah terlaksana secara baik pada kegiatan diklatpim pola penyertaan.

4.3.3. Persepsi Tenaga Akademik/Widyaiswara terhadap Penyelenggaraan

Diklatpim

Tenaga akademik/Widyaiswara merupakan komponen penting yang berfungsi sebagai tenaga akademik dalam kegiatan diklatpim. Syarat menjadi instruktur/Widyaiswara yakni: (1). Pernah mengikuti TOT dan TOF, (2) memiliki Sertifikat diklat/TOF, serta (3) memiliki kompetensi diri sesuai bidang keahlian.

Pengukuran penyelenggaraan diklatpim dengan pola fasilitasi dan pola penyertaan dilakukan pada 7 responden Widyaiswara di BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan dalam rangka menggali informasi mengenai kegiatan penyelenggaraan diklatpim, selengkapnya tersaji pada tabel berikut.

Tabel 32. Persepsi Tenaga Akademik/ Widyaiswara terhadap Penyelenggaraan Diklatpim

No.	Komponen Penyelenggaraan Diklatpim	Skala Pengukuran				
		1	2	3	4	Total
1	Persiapan Pra PBM			4	3	7
2	Penggunaan Media PBM			1	6	7
3	Jenis Media			-	7	7
4	Kesiapan Silabus RPP			3	4	7
5	Berdasarkan Keterampilan Pelatihan			4	3	7
6	Evaluasi Program Pelatihan			4	3	7
7	Alokasi Biaya			6	1	7
8	Hambatan			2	5	7
9	Solusi Perencanaan Pelaksanaan Evaluasi		1	6		7
	JUMLAH	-	1	30	32	63
	%	-	1,59	47,6	50,8	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Keterangan: 1= tidak memuaskan, 2=kurang memuaskan, 3=memuaskan, 4= sangat memuaskan

Tabel 32 di atas menunjukkan bahwa kegiatan diklatpim dengan pola penyertaan maupun fasilitasi telah terlaksana secara baik dengan respon memuaskan (47,6%), sangat memuaskan (50,8%), meskipun terdapat beberapa komponen sebagai hambatan dalam penyelenggaraan diklatpim. Hambatan tersebut diantaranya: belum optimalnya keterlibatan Widyaiswara dalam perencanaan, evaluasi pasca diklat belum optimal dilaksanakan.

Upaya mengatasi hambatan pada tingkat perencanaan tersebut yakni dengan melibatkan Widyaiswara dalam penyusunan jadwal, dan adanya integrasi perencanaan diklat dengan penyusunan SDM instruktur. Pada tingkat pelaksanaan yakni: pengadaan sound system dan rekayasa jadwal. Pada tingkat evaluasi diperlukan konsistensi evaluasi selama 6 bulan sd 1 tahun

4.3.4. Persepsi Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan)

Efektivitas pelaksanaan kegiatan diklatpim dengan peserta oleh SKPD Kabupaten Balangan dapat dilakukan evaluasi dengan mengetahui persepsi dari masing-masing peserta yang pernah atau terlibat dalam kegiatan Diklatpim. Persepsi peserta diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan) tersaji pada tabel berikut.

Tabel 33. Persepsi Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan)

No.	Komponen Penyelenggaraan Diklatpim	Skala Pengukuran				
		1	2	3	4	Total
1	Materi dan tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan tugas di instansi kerja	1	19	216	84	320
2	Fasilitas yang disediakan panitia penyelenggara pelatihan sesuai dengan kebutuhan dalam kegiatan Pelatihan	2	49	192	77	320
3	Fasilitas yang disediakan panitia telah memenuhi responsif gender ¹⁾	6	77	182	55	320
4	Fasilitas yang disediakan panitia telah dialokasi untuk penyandang disabilitas ²⁾	40	137	125	18	320
5	Fasilitas catering (makan-minum) yang disediakan panitia telah sesuai dengan kebutuhan peserta	6	70	211	33	320
6	Pemateri pelatihan >60% disampaikan jelas, mudah dipahami, interaktif dan sesuai bidang keahliannya	1	20	212	87	320
7	Pemateri/instruktur memberikan kesempatan untuk memberikan pelatihan keterampilan/skill peserta	0	30	225	65	320
8	Metode pembelajaran pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan tugas di instansi kerja	1	28	219	72	320
9	Media pembelajaran pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan dan tugas di instansi kerja	2	42	207	69	320
10	Alokasi pembiayaan selama pelatihan dibiayai oleh pengirim/instansi	8	14	146	152	320
11	Alokasi pembiayaan selama pelatihan dibiayai oleh pribadi/peserta	82	89	123	26	320
12	Biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan Pelatihan sesuai dengan materi atau pengalaman yang didapatkan oleh peserta	1	34	228	57	320
	JUMLAH	151	611	2289	799	3840
	%	4	16	60	21	100

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Keterangan: 1= tidak memuaskan, 2=kurang memuaskan, 3=memuaskan, 4= sangat memuaskan

- 1). responsif gender dalam terminologi fasilitas LATPIM memiliki makna bahwa ketersediaan fasilitas telah menyediakan fasilitas atau kebutuhan untuk peserta laki-laki dan perempuan;
- 2). penyandang disabilitas dalam terminologi fasilitas LATPIM memiliki makna bahwa ketersediaan fasilitas telah menyediakan fasilitas atau kebutuhan untuk para penyandang cacat

Tabel 33 di atas menunjukkan bahwa peserta diklatpim yang pernah diikuti oleh SKPD Kabupaten Balangan secara umum atau 81% (memuaskan-sangat memuaskan) atau 60% (memuaskan) dan 21% (sangat memuaskan), namun demikian terdapat beberapa komponen penyelenggaraan diklatpim dalam skala persepsi responden tidak memuaskan (4%) diantaranya fasilitas untuk penyandang disabilitas (40%) dan alokasi biaya yang ditanggung oleh peserta diklatpim (82%).

Evaluasi dari dampak peserta diklatpim selanjutnya diukur pada tingkat staf dari peserta diklatpim yakni pada staf jabatan struktural eselon II, III dan IV yang akan diuraikan pada sub-bab 4.3.6 berikut.

4.3.5. Persepsi Staf terhadap Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan)

Persepsi staf terhadap pejabat yang mengikuti diklatpim bertujuan untuk mengetahui kinerja atasan (pejabat eselon II, III, dan IV) yang telah mengikuti diklatpim yang dilihat dari sisi staf pejabat tersebut sehingga dapat terukur perubahan dari pejabat tersebut dari sebelum dan sesudah mengikuti diklatpim.

Eselon II merupakan jabatan yang disandang oleh ASN dengan jabatan yang dimiliki sebagai Kepala Badan, Kepala Dinas dan sebagainya. Hal ini menuntut profesionalitas pejabat eselon II dalam bekerja lebih baik. Berikut merupakan persepsi staf terhadap kinerja pejabat eselon III yang telah mengikuti Latpim.

Tabel 34. Persepsi Staf terhadap Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan) Pejabat Eselon II

No.	Komponen Persepsi Staf Eselon II	Skala Pengukuran				Total
		1	2	3	4	
1	Mengembangkan karakter sikap dan perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan	0	4	19	7	30
2	Memiliki kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya	0	2	19	9	30
3	Mampu merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya	0	4	23	3	30
4	Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi penerapan strategi kebijakan unit instansinya	0	6	19	5	30
5	Mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya	0	5	22	3	30
6	Berorientasi pada perubahan menunjukkan bahwa pemimpin menyukai dan selalu terlibat dalam perubahan, memiliki tujuan dan arah yang jelas, future-oriented dan suka menetapkan prioritas	0	3	21	6	30
7	Mampu membangun relasi yang kuat tergambar dari selalu bertindak bijaksana, melibatkan bawahan dalam mengembangkan ide, memberi kesempatan kepada bawahan untuk membuat keputusan, selalu menyelesaikan tanggungjawab dengan	0	6	17	7	30

No.	Komponen Persepsi Staf Eselon II	Skala Pengukuran				Total
		1	2	3	4	
	segera dan memiliki jejaring sosial luas dengan berbagai pihak					
8	Memiliki personal style dan personal skills seperti proaktif, pengendalian emosi, bersemangat, peduli terhadap bawahan, bekerja melampaui uang dan kekuasaan serta berani Mengambil resiko	0	7	17	6	30
9	Berani mengambil tindakan tegas terutama disaat menghadapi krisis/perubahan organisasi	0	7	18	5	30
10	Memiliki kompetensi dalam melakukan perubahan positif yang tahan lama	0	5	23	2	30
11	Mengetahui dan memahami apa yang dilakukan dan mampu mengendalikan peristiwa/situasi yang terjadi	0	4	21	5	30
12	Menghargai kinerja organisasi yang baik namun tidak menyalahkan kondisi eksternal karena kinerja oragnisasi yang buruk	0	3	22	5	30
13	Memiliki kemampuan dan efektifitas dalam menunjukkan kesetiaan pada visi, katakata dan tindakan (Loyalty)	0	3	20	7	30
14	Mampu menjaga pembaharuan informasi tentang organisasi (Keeping them updated)	0	5	24	1	30
15	Menunjukkan kebijaksanaan dalam menggunakan kekuasaan dan mampu mengembangkan ide-ide dan tidak memaksakan ide personal (Judicious use of power)	0	6	18	6	30
16	Memiliki wawasan, keterampilan dan pengetahuan yang luas (Have wide perspective/outlook)	0	5	19	6	30
17	Memiliki semangat untuk bekerja melampaui uang dan kekuasaan (Motivation)	0	4	21	5	30
18	Memahami persepsi dan perasaan bawahan, keputusan diambil setelah mempertimbangkan bawahan (Compassion)	1	8	14	7	30
19	Memiliki potensi untuk mengendalikan suasana hati dan keinginan yang mengganggu; berpikir sebelum bertindak (Self-control)	0	3	21	6	30
20	Ramah dan punya sifat sosial (Social skills)	0	0	22	8	30
21	Memiliki potensi untuk memahami suasana hati dan emosi serta dampaknya terhadap orang lain (Self awareness)	0	7	18	5	30
22	Menyadari bahwa delegasi akan menghindari over-loading tanggungjawab, mengakui kenyataan bahwa bawahan juga punya otoritas untuk membuat keputusan yang akan memotivasi mereka (Readiness to delegate and authorize)	0	10	17	3	30
23	Artikulasi yang cukup untuk mengkomunikasikan visi kepada anggota	0	3	25	2	30

No.	Komponen Persepsi Staf Eselon II	Skala Pengukuran				Total
		1	2	3	4	
	organisasi dalam meningkatkan peran para anggota (articulary)					
24	Menjadikan visi organisasi menjadi komponen budaya organisasi (constancy/reliability)	0	5	21	4	30
JUMLAH		1	115	481	123	720
%		0,14	15,97	66,81	17,08	100,00

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Berdasarkan Tabel 34 di atas, maka persepsi staf terhadap pejabat eselon II yang telah mengikuti dilatpim II dengan total responden 30 orang staf maka secara keseluruhan 0,14% menyatakan tidak memuaskan, 15,97% kurang memuaskan, 66,81% menyatakan Memuaskan, dan 17,08% menyatakan Sangat Memuaskan terhadap kinerja eselon II yang telah mengikuti diklatpim II. Hal ini menunjukkan bahwa 66,81% pejabat eselon II mempunyai kinerja yang memuaskan dan 17,08% mempunyai kinerja sangat memuaskan.

Persepsi staf terhadap pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II terdiri dari beberapa pernyataan. Pernyataan **Pertama** yaitu pejabat eselon II dapat Mengembangkan karakter sikap dan perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dengan dengan 4 responden menyatakan kurang memuaskan, 19 responden menyatakan Memuaskan, dan 7 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Kedua** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II memiliki kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya dengan 2 responden menyatakan kurang memuaskan, 19 responden menyatakan Memuaskan, dan 9 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Ketiga** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II mampu merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya dengan dengan 4 responden menyatakan kurang memuaskan, 23 responden menyatakan Memuaskan, dan 3 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Keempat** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II mampu melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi penerapan strategi kebijakan unit instansinya dengan 6 responden menyatakan kurang memuaskan, 19 responden menyatakan Memuaskan, dan 5 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Kelima** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II mampu mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya dengan 5 responden menyatakan kurang

memuaskan, 22 responden menyatakan Memuaskan, dan 3 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Keenam** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II mampu berorientasi pada perubahan menunjukkan bahwa pemimpin menyukai dan selalu terlibat dalam perubahan, memiliki tujuan dan arah yang jelas, future-oriented dan suka menetapkan prioritas dengan 3 responden menyatakan kurang memuaskan, 21 responden menyatakan Memuaskan, dan 6 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Ketujuh** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II mampu membangun relasi yang kuat tergambar dari selalu bertindak bijaksana, melibatkan bawahan dalam mengembangkan ide, memberi kesempatan kepada bawahan untuk membuat keputusan, selalu menyelesaikan tanggungjawab dengan segera dan memiliki jejaring sosial luas dengan berbagai pihak dengan 6 responden menyatakan kurang memuaskan, 17 responden menyatakan Memuaskan, dan 7 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Kedelapan** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II memiliki personal style dan personal skills seperti proaktif, pengendalian emosi, bersemangat, peduli terhadap bawahan, bekerja melampaui uang dan kekuasaan serta berani Mengambil resiko dengan 7 responden menyatakan kurang memuaskan, 17 responden menyatakan Memuaskan, dan 6 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Kesembilan** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II berani mengambil tindakan tegas terutama disaat menghadapi krisis/perubahan organisasi dengan 7 responden menyatakan kurang memuaskan, 18 responden menyatakan Memuaskan, dan 5 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Kesepuluh** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II memiliki kompetensi dalam melakukan perubahan positif yang tahan lama dengan 5 responden menyatakan kurang memuaskan, 23 responden menyatakan Memuaskan, dan 2 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Kesebelas** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II mengetahui dan memahami apa yang dilakukan dan mampu mengendalikan peristiwa/situasi yang terjadi dengan 4 responden menyatakan kurang memuaskan, 21 responden menyatakan Memuaskan, dan 5 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Keduabelas** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II menghargai kinerja organisasi yang baik namun tidak menyalahkan kondisi eksternal karena kinerja organisasi yang buruk dengan 3 responden menyatakan kurang memuaskan, 22 responden menyatakan Memuaskan, dan 5 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan

Ketigabelas yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II memiliki kemampuan dan efektifitas dalam menunjukkan kesetiaan pada visi, katakata dan tindakan (Loyalty) dengan 3 responden menyatakan kurang memuaskan, 20 responden menyatakan Memuaskan, dan 7 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Keempatbelas** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II mampu menjaga pembaharuan informasi tentang organisasi (Keeping them updated) dengan 5 responden menyatakan kurang memuaskan, 24 responden menyatakan Memuaskan, dan 1 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Kelimabelas** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II menunjukkan kebijaksanaan dalam menggunakan kekuasaan dan mampu mengembangkan ide-ide dan tidak memaksakan ide personal (Judicious use of power) dengan 6 responden menyatakan kurang memuaskan, 18 responden menyatakan Memuaskan, dan 6 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Keenambelas** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II memiliki wawasan, keterampilan dan pengetahuan yang luas (Have wide perspective/outlook) dengan 5 responden menyatakan kurang memuaskan, 19 responden menyatakan Memuaskan, dan 6 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Ketujuhbelas** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II memiliki semangat untuk bekerja melampaui uang dan kekuasaan (Motivation) dengan 4 responden menyatakan kurang memuaskan, 21 responden menyatakan Memuaskan, dan 5 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Kedelapanbelas** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II memahami persepsi dan perasaan bawahan, keputusan diambil setelah mempertimbangkan bawahan (Compassion) dengan 1 responden menyatakan Tidak Memuaskan, 8 responden menyatakan kurang memuaskan, 14 responden menyatakan Memuaskan, dan 7 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Kesembilanbelas** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II ramah dan punya sifat sosial (Social skills) dengan 22 responden menyatakan Memuaskan, dan 8 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Kesembilanbelas** yaitu Memiliki potensi untuk mengendalikan suasana hati dan keinginan yang mengganggu; berpikir sebelum bertindak (Self-control) dengan 3 responden menyatakan kurang memuaskan, 21 responden menyatakan Memuaskan, dan 6 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Keduapuluh** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II ramah dan punya sifat sosial (Social skills) dengan 22 responden

menyatakan Memuaskan, dan 8 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Keduapuluh satu** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II memiliki potensi untuk memahami suasana hati dan emosi serta dampaknya terhadap orang lain (Self awareness) dengan 7 responden menyatakan kurang memuaskan, 18 responden menyatakan Memuaskan, dan 5 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Keduapuluh dua** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II menyadari bahwa delegasi akan menghindari over-loading tanggungjawab, mengakui kenyataan bahwa bawahan juga punya otoritas untuk membuat keputusan yang akan memotivasi mereka (Readiness to delegate and authorize) dengan 10 responden menyatakan kurang memuaskan, 17 responden menyatakan Memuaskan, dan 3 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Keduapuluh tiga** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II memiliki artikulasi yang cukup untuk mengkomunikasikan visi kepada anggota organisasi dalam meningkatkan peran para anggota (articulary) dengan 3 responden menyatakan kurang memuaskan, 25 responden menyatakan Memuaskan, dan 2 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Keduapuluh empat** yaitu pejabat eselon II yang telah mengikuti diklatpim II dapat menjadikan visi organisasi menjadi komponen budaya organisasi (constancy/reliability) dengan 5 responden menyatakan kurang memuaskan, 21 responden menyatakan Memuaskan, dan 4 responden menyatakan Sangat Memuaskan.

Eselon III merupakan jabatan yang disandang oleh ASN dengan jabatan yang dimiliki sebagai Sekretaris Badan, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang, Kepala Bagian dan sebagainya. Hal ini menuntut profesionalitas pejabat eselon III dalam bekerja lebih baik. Berikut merupakan persepsi staf terhadap kinerja pejabat eselon III yang telah mengikuti Latpim.

Tabel 35. Persepsi Staf terhadap Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan) Pejabat Eselon III

No.	Komponen Persepsi Staf Eselon III	Skala Pengukuran				Total
		1	2	3	4	
1	Mengembangkan karakter sikap dan perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan	0	4	64	25	93
2	Memiliki kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya	0	5	50	38	93
3	Memiliki kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya	1	5	65	22	93

4	Mampu merumuskan dan menetapkan program secara baik	1	9	64	19	93
5	Memiliki kemampuan dalam mengelola program yaitu kemampuan dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan.	1	9	60	23	93
6	Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien	1	13	59	20	93
7	Mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya	0	7	66	20	93
8	Menjunjung tinggi nilai-nilai kepatuhan dan profesionalisme	0	6	55	32	93
JUMLAH		4	58	483	199	744
%		0,54	7,80	64,92	26,75	100,00

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, maka persepsi staf terhadap pejabat eselon III yang telah mengikuti dilatpim III dengan total responden 93 orang staf maka secara keseluruhan 0,54% menyatakan tidak memuaskan, 7,80% kurang memuaskan, 64,92% menyatakan Memuaskan, dan 26,75% menyatakan Sangat Memuaskan terhadap kinerja eselon III yang telah mengikuti diklatpim III. Hal ini menunjukkan bahwa 64,92% pejabat eselon III mempunyai kinerja yang memuaskan dan 26,75% mempunyai kinerja sangat memuaskan.

Persepsi staf terhadap pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III terdiri dari beberapa pernyataan. Pernyataan **Pertama** yaitu pejabat eselon III dapat mengembangkan karakter sikap dan perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dengan 4 responden menyatakan kurang memuaskan, 64 responden menyatakan Memuaskan, dan 25 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini berarti bahwa pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III dapat mengembangkan karakter sikap dan perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pernyataan **Kedua** yaitu pejabat eselon III memiliki kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya dengan 5 responden menyatakan kurang memuaskan, 50 responden menyatakan Memuaskan, dan 38 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat eselon III memiliki kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya. Pernyataan **Ketiga** yaitu Pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III memiliki kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan

bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya dengan 1 responden menyatakan tidak memuaskan, 5 responden menyatakan kurang memuaskan, 65 responden menyatakan Memuaskan, dan 22 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III memiliki kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya.

Pernyataan **Keempat** yaitu Pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III mampu merumuskan dan menetapkan program secara baik dengan 1 responden menyatakan tidak memuaskan, 9 responden menyatakan kurang memuaskan, 64 responden menyatakan Memuaskan, dan 19 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III mampu merumuskan dan menetapkan program secara baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Pernyataan **Kelima** yaitu pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III memiliki kemampuan dalam mengelola program yaitu kemampuan dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan dengan 1 responden menyatakan tidak memuaskan, 9 responden menyatakan kurang memuaskan, 60 responden menyatakan Memuaskan, dan 23 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III memiliki kemampuan dalam mengelola program yaitu kemampuan dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan.

Pernyataan **Keenam** yaitu pejabat eselon III mampu melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien dengan 1 responden menyatakan tidak memuaskan, 13 responden menyatakan kurang memuaskan, 59 responden menyatakan Memuaskan, dan 20 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III mampu melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien.

Pernyataan **Ketujuh** yaitu pejabat eselon III mampu mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya dengan 7 responden menyatakan kurang memuaskan, 66 responden menyatakan Memuaskan, dan 20 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III mampu mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya.

Pernyataan **kedelapan** yaitu pejabat eselon

III menjunjung tinggi nilai-nilai kepatuhan dan profesionalisme dengan 6 responden menyatakan kurang memuaskan, 55 responden menyatakan Memuaskan, dan 32 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat eselon III yang telah mengikuti diklatpim III menjunjung tinggi nilai-nilai kepatuhan dan profesionalisme.

Eselon IV merupakan jabatan yang disandang oleh ASN dengan jabatan yang dimiliki sebagai kepala seksi, kepala sub bagian dan sebagainya. Hal ini menuntut profesionalitas pejabat eselon IV dalam bekerja lebih baik. Berikut merupakan persepsi staf eselon IV terhadap kinerja atasan yang telah mengikuti Latpim.

Tabel 36. Persepsi Staf terhadap Peserta Diklatpim (SKPD Kabupaten Balangan) Pejabat Eselon IV

No.	Persepsi Staf Eselon IV	Skala Pengukuran				Total
		1	2	3	4	
1	Membangun karakter sikap dan perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan	0	6	122	62	190
2	Memiliki kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya	0	4	107	79	190
3	Memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan di instansinya	0	15	93	82	190
4	Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi	0	12	106	72	190
5	Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien	0	13	117	60	190
6	Mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya	0	10	116	64	190
JUMLAH		0	60	661	419	1.140
%		-	5,26	57,98	36,75	100,00

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, maka persepsi staf terhadap atasan eselon IV yang telah mengikuti dilatpim IV dengan total responden 190 orang staf maka secara keseluruhan 5,26% staf menyatakan kurang memuaskan, 57,98% staf menyatakan Memuaskan, dan 36,75% staf menyatakan Sangat Memuaskan terhadap kinerja atasan yang telah mengikuti diklatpim IV. Hal ini menunjukkan bahwa 57,98% pejabat eselon IV mempunyai kinerja yang memuaskan dan 36,75% mempunyai kinerja sangat memuaskan.

Persepsi staf terhadap atasan yang telah mengikuti diklatpim IV terdiri dari beberapa pernyataan. Pernyataan **pertama** yaitu pejabat eselon IV dapat membangun karakter sikap dan perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dengan 6 responden menyatakan kurang memuaskan, 122 responden menyatakan Memuaskan, dan 62 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini berarti bahwa pejabat eselon IV yang telah mengikuti diklatpim IV telah memiliki karakter sikap dan perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pernyataan **kedua** yaitu pejabat eselon IV Memiliki kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya dengan 4 responden menyatakan kurang memuaskan, 107 responden menyatakan Memuaskan, dan 79 responden menyatakan Sangat Memuaskan. Pernyataan **Ketiga** yaitu pejabat eselon IV Memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan di instansinya dengan 15 responden menyatakan kurang memuaskan, 93 responden menyatakan Memuaskan, dan responden 92 menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini dapat diartikan bahwa pejabat eselon IV yang telah mengikuti diklatpim IV telah mampu membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan di Instansi sehingga implementasi kegiatan akan dapat tercapai dan sesuai dengan yang direncanakan. Pernyataan **keempat** yaitu pejabat eselon IV dapat melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi dengan 12 responden menyatakan kurang memuaskan, 106 responden menyatakan Memuaskan, dan responden 72 menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini berarti pejabat eselon IV telah kolaborasi secara internal dan eksternal sehingga dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi dapat tercapai. Pernyataan **kelima** yaitu pejabat eselon IV dapat melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien dengan 13 responden menyatakan kurang memuaskan, 117 responden menyatakan Memuaskan, dan responden 60 menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini berarti pejabat eselon IV telah melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya sehingga dapat mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien. Pernyataan **Keenam** yaitu pejabat eselon IV mampu mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya dengan 10 responden menyatakan kurang memuaskan, 116 responden menyatakan Memuaskan, dan responden 64 menyatakan Sangat Memuaskan. Hal ini berarti

pejabat eselon IV yang telah mengikuti diklatpim IV telah mampu mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan pada unit instansinya.

4.4. Kesiapan Sarana dan Prasarana Penyelenggaraan Diklatpim Pola

Fasilitasi di Kabupaten Balangan

Penyelenggaraan kegiatan diklatpim Pola Fasilitasi di Kabupaten Balangan dengan menganalisis kesiapan sarana dan prasarana serta membandingkan dengan penyelenggara lainnya yakni Kabupaten Hulu Sungai Selatan dan Kabupaten Tabalong, akan diuraikan dengan mengacu pada Perka LAN No. 20 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV yang terdiri sarana dan prasarana serta membandingkan dengan sarana dan prasarana yang ada di BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan.



Gambar 10. Tim Peneliti di Gedung BKPPD Kab. Balangan

4.4.1. Sarana

Sarana untuk penyelenggaraan kegiatan diklatpim di Kabupaten Balangan serta sarana penyelenggara lainnya meliputi BPSDMD KALSEL, BKPPD Kabupaten Tabalong dan BKPPD Kabupaten Hulu Sungai Selatan (HSS) menunjukkan bahwa

dari aspek sarana masih terdapat jenis sarana yang belum memenuhi untuk penyelenggaraan diklatpim IV berdasarkan Perka LAN No. 20 Tahun 2015.

Tabel 37. Perbandingan Jenis Kelengkapan Sarana untuk Pelaksanaan Diklatpim IV di Kab. Balangan

No.	Jenis Sarana	Skor Sarana Lembaga/Instansi			
		BPSDMD KALSEL	BKPPD Tabalong	BKPPD HSS	BKPPD Balangan*)
1	Meja dan Kursi Belajar	5	5	5	5
2	Papan Tulis	5	5	5	5
3	Flipchart	5	5	5	5
4	LCD	5	5	5	5
5	Sound System	5	5	5	5
6	Komputer/Laptop	5	5	5	5
7	Pointer	5	5	5	5
8	Printer	5	5	5	5
9	Buku-Buku Referensi	5	5	5	1
10	Bahan Ajar	5	5	5	1
TOTAL SKOR		50	50	50	42
KATEGORI		Tinggi	Tinggi	Tinggi	Rendah

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

1=Tidak ada; 3= kurang lengkap; 5=lengkap

*) Gedung SKB Kab. Balangan

4.4.2. Prasarana

Prasarana untuk penyelenggaraan kegiatan diklatpim di Kabupaten Balangan serta sarana penyelenggara lainnya meliputi BPSDMD KALSEL, BKPPD Kabupaten Tabalong dan BKPPD Kabupaten Hulu Sungai Selatan (HSS) menunjukkan bahwa dari aspek prasarana masih terdapat beberapa jenis yang belum memenuhi untuk penyelenggaraan diklatpim IV berdasarkan Perka LAN No. 20 Tahun 2015.

Tabel 38. Perbandingan Jenis Kelengkapan Prasarana untuk Pelaksanaan Diklatpim IV di Kab. Balangan

No.	Jenis Prasarana	Skor Prasarana Lembaga/Instansi			
		BPSDMD KALSEL	BKPPD Tabalong	BKPPD HSS	BKPPD Balangan*)
1	Aula	5	5	5	5
2	Ruang Kelas	5	5	5	5
3	Ruang Diskusi	5	1	1	1
4	Ruang Sekretariat	5	5	5	1
5	Ruang Kebugaran	5	1	1	1
6	Ruang Komputer	5	1	1	5
7	Asrama	5	5	5	1
8	Perpustakaan	5	1	5	1
9	Ruang Makan	5	5	5	1
10	Fasilitas Olahraga	5	5	5	1
11	Fasilitas Hiburan (Ruang Karaoke)	1	1	1	1
12	Ruang Dokter	5	1	1	1
13	Tempat Ibadah	5	5	5	1
14	Ruang Laktasi	5	1	1	1
15	Daycare (Peserta Ibu Menyusui)	5	1	1	1
TOTAL SKOR		71	43	47	27
KATEGORI		Tinggi	Sedang	Sedang	Rendah

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)





1=Tidak ada; 3= kurang lengkap; 5=lengkap

*) Gedung SKB Kab. Balangan

Tabel 38 di atas menunjukkan bahwa pada aspek prasarana di Kabupaten Balangan dengan rencana gedung yakni di SKB Kabupaten Balangan masih terdapat 10 jenis prasarana yang harus dipersiapkan untuk memenuhi standar Perka LAN Nomor 20 Tahun 2015 untuk penyelenggaraan diklatpim IV, sedangkan pada instansi lain yang telah berhasil menyelenggarakan pola fasilitasi diklatpim IV yakni BKPPD Kabupaten Tabalong juga terdapat 8 komponen yang belum terpenuhi dan BKPPD Kabupaten Hulu Sungai Selatan terdapat 7 komponen yang belum terpenuhi berdasarkan Perka LAN No. 20 tahun 2015.

Berikut akan diuraikan masing-masing jenis prasarana kegiatan diklatpim berdasarkan survei tim peneliti, sebagai berikut:





Tabel 39. Gedung Penyelenggaraan Diklatpim

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Gedung BPSDM Kalsel	
2	Kab. Hulu Sungai Selatan	Gedung BKD Diklat (Eks. SMPN 5 Kandungan)	
3	Kab. Tabalong	Gedung BKD Diklat (Eks. ...)	
4	Kab. Balangan	Gedung SKB	

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 39 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana gedung pelaksanaan diklatpim baik oleh BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan menunjukkan bahwa BKPPD Kab. Balangan memiliki kesiapan dari aspek infrastruktur gedung yakni gedung SKB dan Gedung BLK Kab. Balangan.

Tabel 40. Prasarana Gedung Aula dan Ruang Kelas Pertemuan

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tersedia	
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tersedia	
3	Kab. Balangan	Tersedia (Gedung BLK)	

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 40 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang kelas pelaksanaan diklatpim baik oleh BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kab.

Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan menunjukkan bahwa BKPPD Kab. Balangan harus mengidentifikasi kesiapan ruang kelas pada rencana gedung yang dipersiapkan sebagai lokasi pelaksanaan diklatpim IV.




Tabel 41. Prasarana Ruang Diskusi

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tidak Tersedia	-
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tidak Tersedia	-
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 41 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang diskusi hanya BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan yang memenuhi kriteria Perka LAN No. 20 Tahun 2015 sedangkan BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan (belum tersedia), namun prasarana ruang diskusi di 2 (dua) instansi penyelenggara pola fasilitasi memanfaatkan ruang kelas, sedangkan hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.

Tabel 42. Ruang Sekretariat


No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tersedia	
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tersedia	
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 42 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang sekretariat telah tersedia baik di BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan, namun kualitas prasarana ruang sekretariat di 2 (dua) instansi penyelenggara pola fasilitasi masih perlu ditingkatkan, sedangkan

hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.


Tabel 43. Ruang Kebugaran


No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tidak Tersedia	-
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tidak Tersedia	-
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 43 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang kebugaran hanya BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan yang memenuhi kriteria Perka LAN No. 20 Tahun 2015 sedangkan BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan (belum tersedia), sedangkan hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.

Tabel 44. Ruang Komputer

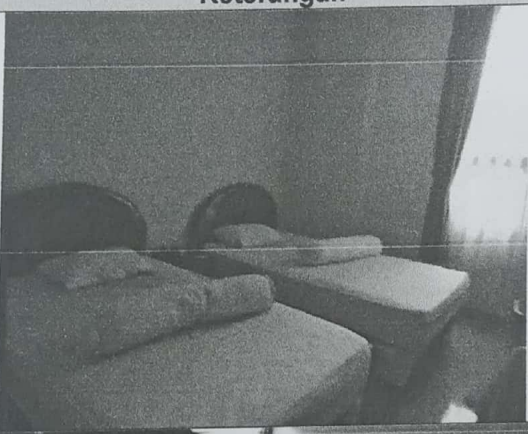
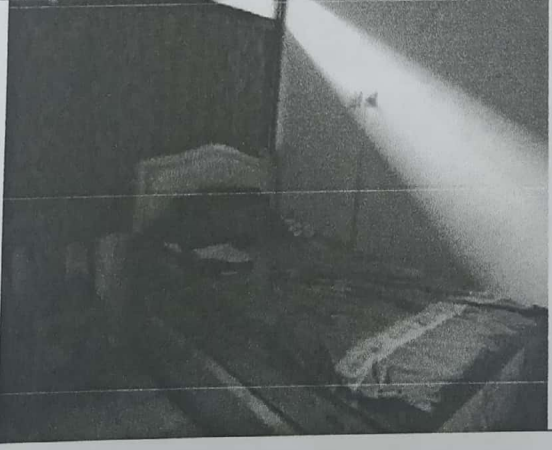
No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tidak Tersedia	-
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tidak Tersedia	-


4	Kab. Balangan	Tersedia (Gedung BLK)	
---	---------------	-----------------------------	---

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 44 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang Komputer hanya BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan dan Gedung BLK Kab. Balangan (Rencana pengusulan pola fasilitasi), sedangkan BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan (belum tersedia).

Tabel 45. Prasarana Asrama/Tempat Tidur Diklatpim



No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tersedia	


3	Kab. Tabalong	Tersedia	
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 45 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang tidur/asrama baik BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan (telah tersedia), sedangkan hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.

Tabel 46. Prasarana Toilet

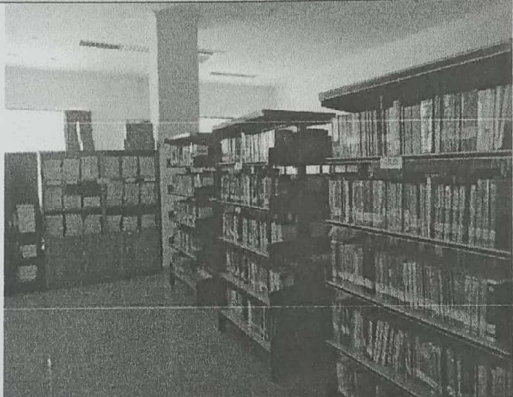

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan	Toilet Dalam	
2	Kab. Tabalong	Toilet Luar	

3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Toilet Luar	
4	Kab. Balangan	Toilet Luar	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 46 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana toilet/asrama baik BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan (telah tersedia), namun kualitas toilet pada masing-masing asrama menunjukkan bahwa hanya BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan yang menggunakan standar toilet pada kamar mandi dalam, sedangkan hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.




Tabel 47. Perpustakaan

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tidak Tersedia	-
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tersedia	
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 47 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana Perpustakaan hanya BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan (telah tersedia), sedangkan BKPPD Kab. Tabalong (belum teridentifikasi). Selanjutnya hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.




Tabel 48. Prasarana Ruang Makan

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tersedia	
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tersedia	
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 48 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang makan telah tersedia baik di BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan, sedangkan hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.

Tabel 49. Fasilitas Olahraga

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tersedia	
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tersedia	
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 49 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana fasilitas olahraga telah tersedia baik di BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan, sedangkan hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.

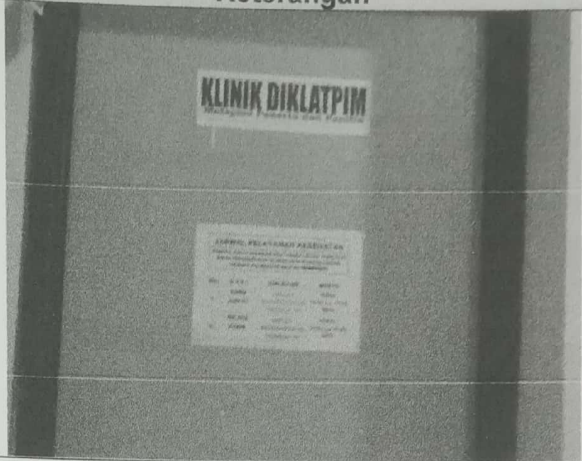
Tabel 50. Fasilitas Hiburan (Ruang Karaoke)

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tidak Tersedia	-
2	Kab. Tabalong	Tidak Tersedia	-
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tidak Tersedia	-
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 50 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang hiburan (ruang karaoke) belum tersedia baik di BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan, sedangkan hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.




Tabel 51. Ruang Dokter

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tidak Tersedia	-
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tidak Tersedia	-
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 51 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang dokter hanya BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan yang tersedia, sedangkan BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan (belum tersedia), sedangkan hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.

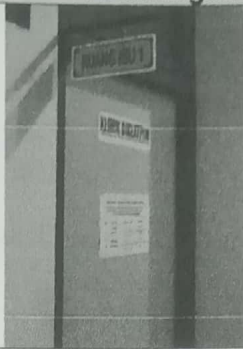
Tabel 52. Tempat Ibadah

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tersedia	
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tersedia	
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 52 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang ibadah (Musholla) telah tersedia baik di BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan, BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan, sedangkan hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.

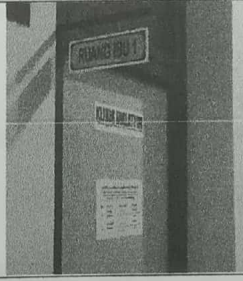
Tabel 53. Ruang Laktasi

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tidak Tersedia	
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tidak Tersedia	
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 53 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang laktasi hanya BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan yang tersedia, sedangkan BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan (belum tersedia), sedangkan hasil penelusuran pada gedung rencana di Kab. Balangan (BLK dan SKB) belum teridentifikasi.

Tabel 54. Daycare (Peserta Ibu Menyusui)

No.	Penyelenggara	Prasarana	Keterangan
1	Provinsi Kalimantan Selatan	Tersedia	
2	Kab. Tabalong	Tidak Tersedia	-
3	Kab. Hulu Sungai Selatan	Tidak Tersedia	-
4	Kab. Balangan	-	Belum teridentifikasi

Sumber: Analisis Data Primer, 2019 (diolah)

Tabel 54 di atas menunjukkan bahwa dari aspek prasarana ruang daycare hanya BPSDMD Provinsi Kalimantan Selatan yang tersedia, sedangkan BKPPD Kab. Tabalong dan BKPPD Kab. Hulu Sungai Selatan (belum tersedia), sedangkan hasil penelusuran pada

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. KESIMPULAN

- 1) Kebutuhan dan Efisiensi Pembiayaan pada jenis pelatihan kepemimpinan di Kabupaten Balangan, dapat disimpulkan sebagai berikut:
 - Pola penyertaan relatif lebih layak dari aspek kelengkapan sarana dan prasarana, dibandingkan 2 (dua) penyelenggara lainnya dengan pola fasilitasi yakni Kabupaten Tabalong dan Kabupaten Hulu Sungai Selatan.
 - Pola fasilitasi lebih efisien dalam penggunaan APBD sebesar Rp. 13.905.000 per peserta (asumsi Rp. 150.000 x 3 kali perjalanan dinas), efektif meningkatkan pertumbuhan perekonomian daerah, peningkatan jumlah pegawai ASN untuk mendapatkan sertifikat PIM dari LAN dan pola fasilitasi merupakan persiapan awal untuk mempersiapkan diklat teknis ke depannya.
- 2) Efektivitas penyelenggaraan kegiatan diklatpim baik pola penyertaan maupun fasilitasi pada rencana di Kabupaten Balangan, dapat disimpulkan berdasarkan persepsi penyelenggara kegiatan, pejabat pengusul, peserta dan penilaian bawahan, sebagai berikut:
 - Persepsi penyelenggara kegiatan diklatpim baik pola penyertaan maupun pola fasilitasi telah dilaksanakan secara baik dengan respon memuaskan (41%) dan sangat memuaskan (59%), namun responden masih terdapat beberapa hambatan namun bisa diatasi sebesar (42%), tidak ada hambatan berarti (33%) dan tidak ada hambatan (25%). Jenis hambatan tersebut di antaranya: sarana dan prasarana (42%), mutasi jabatan sebesar (33%), dan fasilitas widyaiswara (25%).
 - Persepsi pejabat pengusul (SEKDA Kab. Balangan) pada kegiatan diklatpim pola penyertaan telah terlaksana dengan baik dengan atau 67% (memuaskan) dan 33% (sangat memuaskan) dari yang telah direncanakan.

- Persepsi tenaga instruktur/Widyaiswara menunjukkan respon memuaskan (47,6%), sangat memuaskan (50,8%), meskipun terdapat beberapa komponen sebagai hambatan diantaranya: belum optimalnya keterlibatan Widyaiswara dalam perencanaan, evaluasi pasca diklat belum optimal dilaksanakan.
- Persepsi peserta diklatpim di Kabupaten Balangan secara umum atau 81% (memuaskan-sangat memuaskan) atau 60% (memuaskan) dan 21% (sangat memuaskan), meskipun terdapat beberapa komponen penyelenggaraan diklatpim dalam skala persepsi responden tidak memuaskan (4%) diantaranya fasilitas untuk penyandang disabilitas (40%) dan alokasi biaya yang ditanggung oleh peserta diklatpim (82%).
- Persepsi staf terhadap atasan yang telah melaksanakan kegiatan diklatpim (pejabat eselon II, III dan IV) menunjukkan persepsi staf terhadap pejabat eselon II dengan respon tidak memuaskan (0,14%), kurang memuaskan (15,97%), memuaskan (66,81%) dan sangat memuaskan (17,08%), selanjutnya persepsi staf terhadap pejabat eselon III dengan respon tidak memuaskan (0,54%), kurang memuaskan (7,80%), memuaskan (64,92%) dan sangat memuaskan (26,75%), sedangkan persepsi staf terhadap pejabat eselon IV dengan respon kurang memuaskan (5,26%), memuaskan (57,98%) dan sangat memuaskan (36,75%),

5.2. REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka dapat disusun rekomendasi sebagai berikut:

- 1) Perlunya untuk menyusun kebijakan RKA pada rencana penyelenggaraan kegiatan diklatpim dengan pola fasilitasi di Kabupaten Balangan;

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Nugraha, Bramantya. (2014). Analisis Pengaruh Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional, DER, dan ROA Terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan manufaktur di BEI Periode 2010-2012. *Skripsi* dipublikasikan. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Aminah, Hania. (2015). *Model Evaluasi Kirkpatrick dan Aplikasinya*. Pelatihan (Level Reaksi dan Pembelajaran) di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Perum Jakarta (Jurnal). Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta
- Arthur Jr, Winfred., Bennett Jr, Winston., Edens, Pamela S., & Bell, Suzanne T.(2003). "Effectiveness of Training in Organizations : A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features". *Journal of Applied Psychology* by American Psychological Association, Inc., 88 (2), 234-245.
- Australian Quality Training Framework (AQTF) (2007). Quality Indicators resources package. Australia. Department of Education, Science and Training.
- Bagiyono. (2012). Evaluasi Pelatihan Teknik Mengajar Berdasarkan Model Empat Level Evaluasi Pelatihan Kirkpatrick (*Seminar Nasional VIII, SDM Teknologi Nuklir*). Yogyakarta : ISSN 1978-0176
- Chen, Yaw Ching., Phyra, Sok., & Keomony, Sok. (2006). "Exploring Potential Factors Leading To Effective Training: An Exclusive Study On Commercial Bank In Cambodia". *Journal of Management Development (Emerald)* .26 (9) : 843-856.
- Dessler, Gary (2000). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Hamalik, Oemar (2007). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat. 1986. *Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- John A. dan Robinson, Jr., Richard B. 2000, 2005. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control* (International Editions). McGraw Hill / Irwin. New York, United States of America. Ninth Edition
- . 2000. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control* (International Editions 2000). McGraw Hill Companies, Inc. Malaysia. Seventh Edition.
- Ilmi, Z. (2016). Pendekatan Teoretis: Determinan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dalam Implementasi Strategi Bisnis. *Forum ekonomi*, 1-13.
- Irianto, Y. (2001). *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*. Surabaya: Insan Indika
- Ivancevich, John M., (2010) *Human resource management : eleventh edition*. Singapore : Mc Gra Hill Companies
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Program*. Prentice Hall International, Inc.
- Kotter, John P. 1990. *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review, May-June.
- Latif, Fawad Khawaja. (2012). 'An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions'. Emerald group Publishing Limited. 44 (2), 211-222
- Lembaga Administrasi Negara. 2015. *Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV*. Jakarta
- Mathis, Robert I., & Jackson, John H. (2006). *Human Resource Management* edisi Kesepuluh. Jakarta : Salemba empat

- Meitaningrum, Diah A., Hardjanto, Imam., & Sisidiyanto. (2013). Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya*, 1 (3)192-199.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. 2003. *Keputusan Menteri PAN Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*. Jakarta.
- Mohamed, Rosmah., & Alias, Arni Ariyani Sarlis. (2012). 'Evaluating the Effectiveness of a Training Program Using the Four Level Kirk Patrick Model in the Banking Sector in Malaysia". *3rd International Conference on Business and Economic Research, 12-13 March 2012, Bandung, Indonesia*.
- Pemerintah Republik Indonesia 2018. *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2017. *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta
- Rusgianto, (2002). Contextual Teaching and Learning. *Makalah pada Seminar Pendidikan Matematika 3 November 2002 UNY, Yogyakarta*.
- Sitanggang (tanpa tahun). *Kompetensi Kemampuan Taktikal pada Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Badan Pusat Statistik*. (online) <http://pusdiklat.bps.go.id/files/lain-lain/APLIKASI%20KEPEMIMPINAN%20AKTIKAL.pdf>.
- Sugiyono, (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta
- Suwarno & Priansa, D. (2012). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- The Liang Gie. (2001). *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta: CV. Mas Agung
- Wargadinata, Ella (2017). Kepemimpinan Kolaboratif. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah Volume VIII, Edisi 1*. (Online) <http://upm.pps.ipdn.ac.id/wp-content/uploads/2017/02/1.-Kepemimpinan-Kolaboratif.pdf>
- Winerungan, Grace Anne Carol dan Suharti, Lieli (2014). Pengaruh Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Peningkatan Kinerja Karyawan Medik. *Prosiding Internasional Economics & Business Research Festival 13 November 2014*.
- Yukl, Gary, 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta: PT. Indeks
- Nawawi, Hadari. (1987). *Administrasi Pendidikan*, CV Haji Masagung: Jakarta
- Danim, Sudarman. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta
- Jaelani, Timur. (1982). *Kebijaksanaan Kelambagaan Agama Islam, Depag RI*.