



BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH KABUPATEN BALANGAN

DENGAN

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (LPPM)
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT



SURAT PERJANJIAN SWAKELOLA

ANTARA

BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH

DENGAN

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA
MASYARAKAT (LPPM) UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT

Nomor : 64/UN8.2/PP/2019
Nomor : 078/068.1/Balitbangda/2019

Tentang

KAJIAN PENGARUH PENYELENGGARAAN DIKLAT TERHADAP EFESIENSI DAN
EFEKTIVITAS ANGGARAN DI KABUPATEN BALANGAN

SURAT PERJANJIAN ini berikut semua lampirannya (selanjutnya disebut "Kontrak") dibuat dan ditandatangani di Banjarmasin pada hari *Senin* tanggal *Sebelas* Bulan *Februari* tahun *Dua Ribu Sembilan Belas* antara **Hendri Gunawan, S.Sos**, selaku **Kuasa Pengguna Anggaran**, yang bertindak untuk dan atas nama **Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kab. Balangan**, yang berkedudukan di Jl. A. Yani KM. 1 Kelurahan Paringin Kota Kecamatan Paringin Telp. (0526) 2089813, berdasarkan Surat Keputusan *Pengguna Anggaran* No. 188.45/252/KUM/2019 (selanjutnya disebut "*Pihak I*") dan **Prof Dr.Ir.H.M. Arief Soendjoto, M.Sc**, selaku **Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Lambung Mangkurat**, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama **Lembaga Penelitian Universitas Lambung Mangkurat** berkedudukan di Alamat Jl. Brigjen H.Hasan Basry Kayu Tangi Kampus Unlam Banjarmasin, ("*Pihak II*").

MENINGAT BAHWA:

- (a) **Pihak I** telah meminta **Pihak II** untuk melaksanakan kegiatan **Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Diklat Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Anggaran di Kabupaten Balangan** sebagaimana diterangkan dalam **Kerangka Acuan Kerja (KAK)** yang terlampir dalam Kontrak ini (selanjutnya disebut "**Pekerjaan Swakelola**");

- (b) **Pihak II** sebagaimana dinyatakan kepada **Pihak I**, memiliki keahlian profesional, personil, dan sumber daya teknis, serta telah menyetujui untuk melaksanakan **pekerjaan swakelola** sesuai dengan persyaratan dan ketentuan dalam **Kontrak** ini;
- (c) **Pihak I** dan **Pihak II** menyatakan memiliki kewenangan untuk menandatangani Kontrak ini, dan mengikat pihak yang diwakili;
- (d) **Pihak I** dan **Pihak II** mengakui dan menyatakan bahwa sehubungan dengan penandatanganan Kontrak ini masing-masing pihak:
- 1) telah dan senantiasa diberikan kesempatan untuk didampingi oleh advokat;
 - 2) menandatangani Kontrak ini setelah meneliti secara patut;
 - 3) telah membaca dan memahami secara penuh ketentuan Kontrak ini;
 - 4) telah mendapatkan kesempatan yang memadai untuk memeriksa dan mengkonfirmasi semua ketentuan dalam Kontrak ini beserta semua fakta dan kondisi yang terkait.

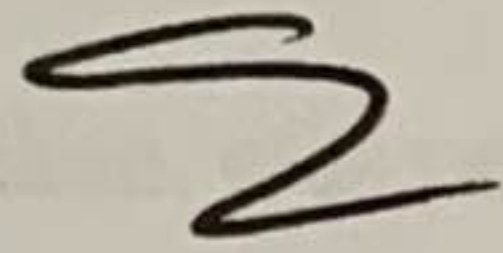
MAKA OLEH KARENA ITU, **Pihak I** dan **Pihak II** dengan ini bersepakat dan menyetujui hal-hal sebagai berikut:

1. *Pekerjaan yang dimaksud dalam kontrak ini adalah Pelaksanaan "Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Diklat Terhadap Efisiensi dan Efektivitas Anggaran di Kabupaten Balangan"*.
2. *"Total Nilai Kontrak adalah sebesar Rp 122.665.000,- (seratus dua puluh dua juta enam ratus enam puluh lima ribu rupiah);"*
3. peristilahan dan ungkapan dalam Surat Perjanjian ini memiliki arti dan makna yang sama seperti yang tercantum dalam lampiran Surat Perjanjian ini;
4. dokumen-dokumen berikut (selanjutnya disebut "**Dokumen Kontrak**") merupakan satu-kesatuan dan bagian yang tidak terpisahkan dari Kontrak ini :
 - a. Perjanjian;
 - b. Kerangka Acuan Kerja (KAK)
 - c. Daftar kuantitas dan harga (apabila ada);
 - d. Jadwal Pelaksanaan
 - e. Dokumen lainnya seperti: jaminan-jaminan, SPPBJ, BAHF (apabila ada).
5. Dokumen Kontrak dibuat untuk saling menjelaskan satu sama lain, dan jika terjadi pertentangan antara ketentuan dalam suatu dokumen dengan ketentuan dalam dokumen yang lain maka yang berlaku adalah ketentuan dalam dokumen yang lebih tinggi berdasarkan urutan hierarki pada angka 3 di atas;
6. Hak dan kewajiban timbal-balik PIHAK I dan Pihak II dinyatakan dalam Kontrak yang meliputi khususnya :
 - a. PIHAK I mempunyai hak dan kewajiban untuk :
 - 1) mengawasi dan memeriksa pekerjaan yang dilaksanakan oleh Pihak II;
 - 2) meminta laporan-laporan secara periodik mengenai pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh Pihak II;
 - 3) membayar pekerjaan sesuai dengan harga yang tercantum dalam Kontrak yang telah ditetapkan kepada Pihak II;
 - b. Pihak II mempunyai hak dan kewajiban untuk :
 - 1) menerima pembayaran untuk pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan harga yang telah ditentukan dalam Kontrak;
 - 2) melaporkan pelaksanaan pekerjaan secara periodik kepada PIHAK I;
 - 3) melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal pelaksanaan pekerjaan yang telah ditetapkan dalam Kontrak;

- 4) melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara cermat, akurat dan penuh tanggung jawab dengan menyediakan tenaga kerja, bahan-bahan, peralatan, angkutan ke atau dari lapangan, dan segala pekerjaan permanen maupun sementara yang diperlukan untuk pelaksanaan, penyelesaian dan perbaikan pekerjaan yang dirinci dalam Kontrak;
 - 5) memberikan keterangan-keterangan yang diperlukan untuk pemeriksaan pelaksanaan yang dilakukan PIHAK I;
 - 6) menyerahkan hasil pekerjaan sesuai dengan jadwal penyerahan pekerjaan yang telah ditetapkan dalam Kontrak;
7. Kontrak ini mulai berlaku efektif terhitung sejak tanggal yang ditetapkan dalam Dokumen Kontrak dengan tanggal mulai dan penyelesaian keseluruhan pekerjaan sebagaimana diatur dalam Dokumen Kontrak.

DENGAN DEMIKIAN, PIHAK I dan Pihak II telah bersepakat untuk menandatangani Kontrak ini pada tanggal tersebut di atas dan melaksanakan Kontrak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di Republik Indonesia.

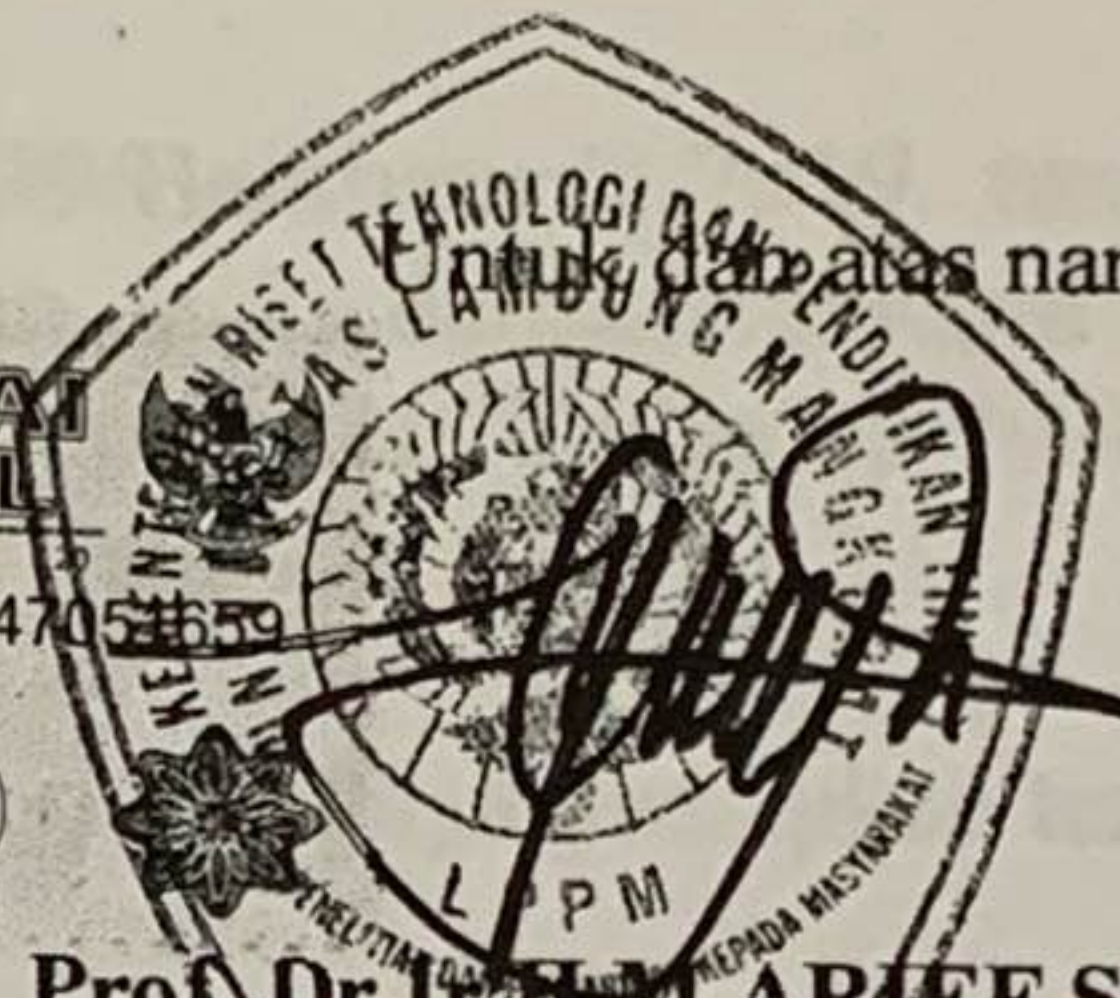
Untuk dan atas nama PIHAK I



HENDRI GUNAWAN, S.Sos
NIP. 19630512 198602 1 009



Untuk dan atas nama Pihak II



Prof. Dr. Ir. H. M. ARIEF SOENDJOTO, M.Sc
NIP. 19600623 198801 1 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Jl. Brigjen H. Hasan Basry Kotak Pos 219 Banjarmasin 70123

Telp/Fax : (0511) 3305240

Laman : <http://lppm.ulm.ac.id>

Februari 2019

Nomor : 63 /UN8.2/PP/2019
Lampiran : Satu berkas
Hal : Penunjukan Tim Peneliti

Yth. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah
Pemerintah Kabupaten Balangan
Paringin

Menindaklanjuti surat Saudara Nomor : 078/039/Balitbangda/2019, tanggal 28 Januari 2019, perihal Permohonan Tenaga Pakar/Ahli Penelitian, maka dengan ini kami menunjuk Tim Peneliti pada kegiatan "Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Diklat Terhadap Effesiensi dan Efektivitas Anggaran di Kabupaten Balangan" sebagaimana terlampir.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.



Tembusan:

1. Rektor ULM (sebagai laporan)
2. Wakil Rektor Bidang Akademik ULM

Lampiran Surat Nomor : **62** /UN8.2/PP/2018, tanggal 11 Februari 2019
Tim Peneliti : Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Diklat Terhadap Efisiensi dan Efektifitas Anggaran di Kabupaten Balangan

No.	Nama/NIP	NPWP	Pangkat/Jabatan/Gol	Posisi dalam Tim	Disiplin Ilmu	No. HP
1.	Prof. Dr. Ir. H.M. Arief Soendjoto, M.Sc/196006231988011001	08.375.565.2-731.000	Pembina Utama Madya/ Guru Besar/IV/d	Koordinator Peneliti		081521630140
2.	Dr. Hj. Rabiatul Adawiyah, M.Si /196601151991022001	15.467.293.5-731.000	Pembina Utama Muda/Lektor Kepala/IV/c	Ketua Peneliti	Pendidikan	081349777358
3.	Dr. Hj. Sri Setiti, MM /195411181980122001	05.383.445.3-732.000	Pembina Tk. I/Lektor Kepala/IV/b	Anggota	Ekonomi Akuntansi	081348415699
4.	Dr. Nasruddin, M.Sc /197907012003121004	15.714.106.0-731.000	Penata/Lektor/III/c	Anggota	Statistik	081348133117
5.	Drs. Heru Puji Winarso, M.Si /196005091988111001	35.547.176.4-524.000	Penata/Lektor/III/c	Anggota	Kebijakan Publik	08115115126
6.	Dr. Mariatul Kiptiah, SPd, M.Pd /197603272005012001	79.769.488.4-731.000	Penata Tk. I/Lektor/III/d	Anggota	Sosial Budaya	081351486895
7.	Reza Pahlepi, M.Pd	-	-	Pengolah Data	-	-
8.	Nor Laily, M.Pd	-	-	Pengolah Data	-	-
9.	M. Hafizhullah Abduh, S.A.B	-	-	Surveyor	-	-
10.	Muhammad Effendi, M.Pd	-	-	Surveyor	-	-
11.	Wahyu Irfan, S.Pd	-	-	Surveyor	-	-
12.	Lisa Rahmawati, SP	-	-	Surveyor	-	-



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. Rabiatal Adawiah, M.Si

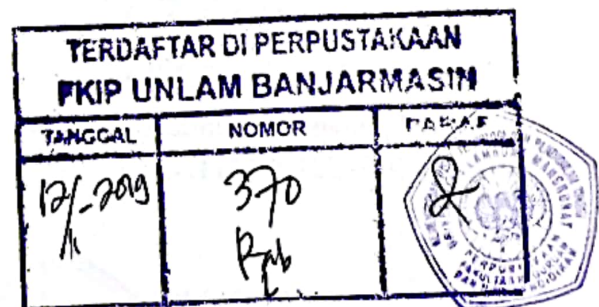
Anggota

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

Judul : Kajian Pengaruh Penyelenggaraan Diklat terhadap Efisiensi dan Efektivitas Anggaran di Kabupaten Balangan

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

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.

Lokasi Penelitian : Kabupaten Balangan

Kerjasama Kelembagaan : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Lambung Mangkurat dengan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BALITBANGDA) Kab. Balangan

Jangka Waktu Penelitian : 6 (Enam) Bulan

Biaya : Rp.122.665.000

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),

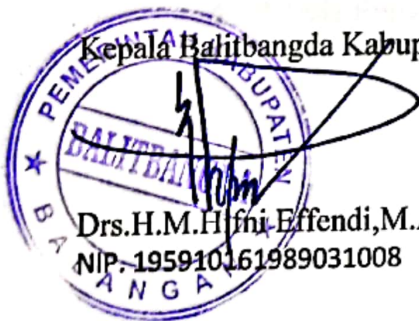
Banjarmasin, 03 Oktober 2019

Ketua Peneliti,

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

Mengetahui:

Kepala Balitbangda Kabupaten Balangan



Drs. H. M. H. Effendi, M.AP
NIP. 195910161989031008



Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.
NIP. 196305071993031020

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	6
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-test 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 prasaran 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 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.

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 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.

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:

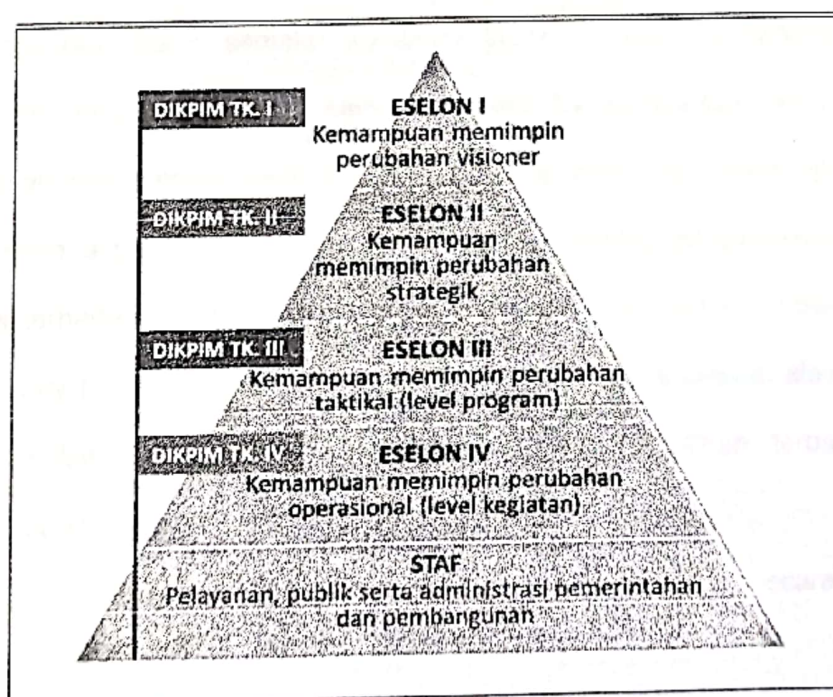
1. Usia 5 tahun sebelum BUP
2. Pangkat/Golongan minimal Penata Muda/III-a
3. Bagi yang belum menduduki Jabatan eselon IV atau pejabat fungsional :
Sudah mengikuti dan Lulus Seleksi Calon peserta Diklatpim Tk. IV.
4. Biaya Diklat : Rp 20.230.000,00 (ditanggung oleh instansi masing-masing)
5. Diusulkan 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

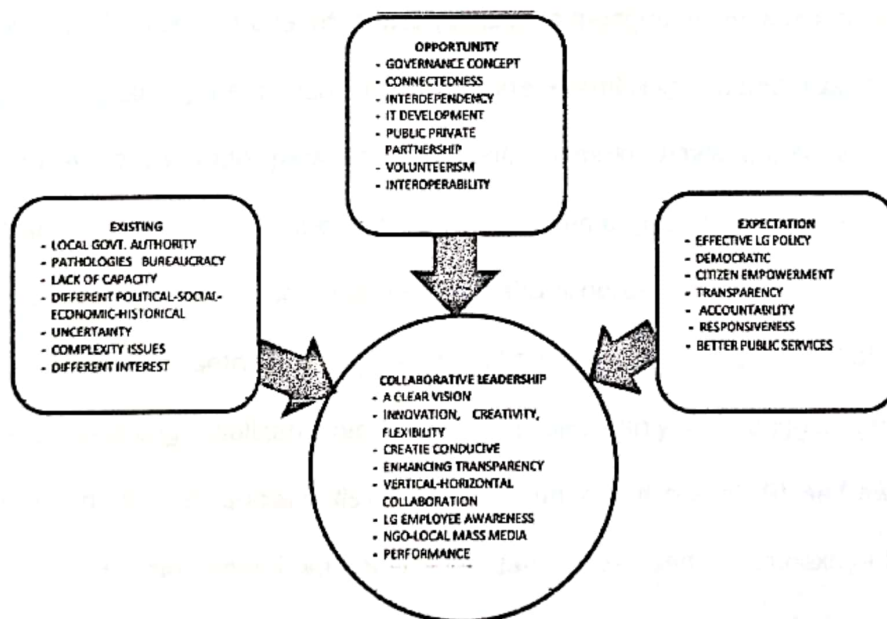
Kolaborasi diambil dari kata *co* dan *labor*, yang diartikan sebagai penggabungan tenaga untuk mencapai tujuan bersama, kata kolaborasi seringkali digunakan untuk pekerjaan yang bersifat lintas batas, lintas sektor, lintas hubungan (O'Leary, 2010). Kolaborasi merujuk pada proses pengambilan keputusan 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). *articulately* (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 di kemudian hari. Karena kepemimpinan operasional selalu akan memberikan inspirasi bagi anggota komunitas yang memiliki potensi pemimpin, (Ilmi, 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 gejolak 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 Fasilitas**, 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 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 instruktur 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, Phya, & 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 Kuisioner/ Wawancara
		Jumlah Biaya Pelatihan (Latpim II, III, IV) (Rp/Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisioner/ Wawancara
		Jumlah Biaya Uang Harian (Lumpsum) (Latpim II, III, IV) (Rp/Org/Keg)	Rasio	Survei Kuisioner/ Wawancara

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

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., Phya, 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

- Meltaningrum, Diah A., Hardjanto, Imam., & Sisdiyanto. (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 AKTIKAL.pdf>.
- Sugiyono, (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta
- Suwatno & 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*.
- Yuki, 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*.