

# EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN PEGAWAI NEGERI SIPIL (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo)

Wahyu Tri Handayani, Agus Suryono, Abdullah Said

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang

E-mail: handayani\_wahyutri@yahoo.co.id

**Abstract:** *Effectiveness of Leadership Education and Training of Civil Servants (The Study in Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo). This study aims to describe and analyze the implementation of the Level III Training PIM PNS Force 226 and the effectiveness of the implementation of the Level III Training PIM is at BKD Probolinggo. This study used a qualitative research method with descriptive approach. Data analysis model used is the model of Miles and Huberman Interactive analysis. The results showed that the implementation of the Education and Leadership Training Level III PNS Force BKD 226 in Probolinggo is not effective, because of the lack of facilities for education and ongoing training, field observation long enough, and time of execution of the education and training of less objective because it is in the classroom, so that when participants return to their respective agencies do not apply all the theories that have been obtained from the Level III Training Pim. Advice can be given related research is in the classroom and dormitory facilities more attention, while the implementation of education and training is extended to the estimation in time-out, and coaches/teachers need to be given initial training in order to provide the material as it appears in the learning modules .*

**Keywords:** *effective, education and training, data analysis miles and huberman, badan kepegawaian daerah*

**Abstrak:** *Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III PNS Angkatan 226 dan efektivitas pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III tersebut di BKD Kabupaten Probolinggo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Model analisis data yang digunakan adalah model analisis Interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III PNS Angkatan 226 di BKD Kabupaten Probolinggo tidak efektif, karena kurangnya fasilitas selama pendidikan dan pelatihan berlangsung, observasi lapangan kurang lama, dan waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kurang obyektif karena hanya berada di kelas, sehingga ketika peserta kembali ke instansi masing-masing tidak menerapkan semua teori yang telah didapatkan dari Diklat Pim Tingkat III tersebut. Saran yang dapat diberikan terkait hasil penelitian adalah fasilitas di kelas dan asrama lebih diperhatikan lagi, waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan lebih diperpanjang dengan estimasi waktu *in-out*, dan pelatih/pengajar perlu diberikan pembinaan awal agar memberikan materi sesuai dengan yang tercantum di dalam modul pembelajaran.*

**Kata kunci:** *efektifitas, pendidikan dan pelatihan, analisis data miles dan huberman, badan kepegawaian daerah*

---

## Pendahuluan

Suatu Bangsa jika ingin mendirikan suatu Negara harus terlebih dulu menentukan tujuan yang jelas. Bagi Negara, tujuan merupakan sesuatu yang sangat penting karena akan menentukan bagaimana Negara tersebut mengatur, menyusun, dan menyelenggarakan pemerintahannya untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Kelancaran pelaksanaan pembangunan nasional tergantung kepada kesempurnaan dari Aparatur Negara dan kesempurnaan Aparatur Negara tergantung kepada kesempurnaan Pegawai Negeri. Dalam pelaksanaan pembangunan di Kabupaten Probolinggo, maka Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Probolinggo menjadi salah satu aktor pendukung pembangunan. Jadi Pegawai Negeri Sipil

merupakan salah satu aktor utama dalam pelaksanaan pembangunan.

Tetapi kenyataannya bagi masyarakat, kinerja PNS saat ini masih lemah, jauh dari yang diharapkan oleh masyarakat, pelayanannya masih kurang maksimal. Padahal PNS merupakan aktor utama dalam pelaksanaan pembangunan dan perwujudan keberhasilan tujuan negara. Oleh sebab itu PNS memang perlu mendapatkan perhatian khusus agar nantinya tercipta PNS yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya melalui Diklat PIM Tingkat III.

Diklat PIM Tingkat III ini harus terus ditingkatkan. PNS perlu diberi kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kinerjanya, sehingga nantinya terdapat perubahan pandangan dari masyarakat tentang aparatur pemerintah yang belum memiliki profesionalisme dan kompetensi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Diklat memiliki keikutsertaan yang besar di dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Berbagai manfaat bisa dirasakan yaitu meningkatkan kualitas dan produktivitas, menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan SDM. (Sulistiyani, 2009, h.221)

Efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tercermin pada tercapai tidaknya tujuan yang ingin dicapai yaitu peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap peserta untuk bekerja lebih baik lagi. Salah satu bentuk pendidikan dan pelatihan untuk jabatan struktural eselon III adalah Diklat PIM Tingkat III.

Efektivitas pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III dapat dicapai jika pelaksanaannya berperan dengan baik. Bersatunya unsur-unsur tersebut akan menentukan efektifnya pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo.

## Tinjauan Pustaka

### 1. Administrasi Kepegawaian

Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 pada Bab 1 Pasal 1, disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil merupakan warga Negara RI yang sudah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang, dan diberi tugas dalam jabatan negeri, atau diberi tugas negara lainnya, dan gaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. PNS merupakan aparatur pelaksana pemerintah dalam mencapai tujuan Nasional, penyelenggaraan pemerintahan, dan pelaksanaan pembangunan.

Seorang PNS perlu meningkatkan kompetensinya agar dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan organisasi. Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi PNS tersebut yaitu dengan mengikutsertakan dalam program-program Pendidikan dan Pelatihan.

Berdasarkan sasarannya, pendidikan dan pelatihan PNS terbagi menjadi 2 (dua) jenis (Siswanto, 2002, h.114), yaitu:

- Diklat Prajabatan, dan
- Diklat dalam Jabatan:
  - a. Diklat kepemimpinan.
  - b. Diklat fungsional.
  - c. Diklat teknis.

Dapat disimpulkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan merupakan proses belajar-mengajar yang menggunakan metode tertentu, bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga nantinya dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, dan kualitas pelayanan kepada suatu organisasi.

### 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar tercapai tujuan bersama. Berdasarkan definisi dari wikipedia, kepemimpinan merupakan proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahannya dalam rangka mencapai tujuannya.

Terdapat 3 (tiga) macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai (Rivai, 2002, h.122), yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Otoriter
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis
- c. Gaya Kepemimpinan Bebas

### 3. Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan PNS

Dalam penilaian/pengukuran efektivitas pendidikan dan pelatihan terdapat empat tingkatan (Kirkpatrick, 2006, h.21) yaitu:

#### 1. Reaksi (Reaction)/ Tanggapan

Pengukuran diklat pada tingkatan ini adalah menilai perasaan, opini peserta diklat kepada program diklat. Pada tingkat ini mengukur reaksi/tanggapan terhadap pendidikan dan pelatihan meliputi: reaksi terhadap kurikulum pendidikan dan pelatihan, reaksi terhadap pelatih yang mengajar, reaksi terhadap fasilitas, sarana dan prasarana yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan. Reaksi ini dapat mengetahui efektivitas pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, juga perasaan partisipan terhadap pengalaman pendidikan dan pelatihan.

2. Pembelajaran (Learning)  
Pengukuran pembelajaran akan menilai sejauh mana peserta menguasai konsep-konsep, informasi, dan keahlian yang diajarkan selama proses pendidikan dan pelatihan.
3. Perilaku  
Pengukuran perilaku diukur berdasarkan perilaku peserta pendidikan dan pelatihan.
4. Hasil (Result)  
Pengukuran hasil diukur berdasarkan pada perubahan lembaga setelah mempunyai pegawai yang telah dilatih.

#### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang dipakai di penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mendapatkan hasil data deskriptif berisi kata-kata tertulis atau lisan dan perilaku yang diamati dari seseorang. (Bogdan dan Taylor, 2012, h.4). Lokasi penelitian yang peneliti lakukan yaitu di BKD Kabupaten Probolinggo. Teknik pengumpulan data yang dipakai yaitu observasi / pengamatan, *interview/wawancara*, dan dokumentasi. Model analisis data yang dipakai peneliti yaitu model analisis interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan yang terakhir yaitu penarikan kesimpulan.

#### **Pembahasan**

1. **Pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III Pegawai Negeri Sipil di BKD Kabupaten Probolinggo**
  - a. **Struktur kurikulum dan mata Diklat PIM Tingkat III Pegawai Negeri Sipil di BKD Kabupaten Probolinggo**
    1. **Kajian Sikap dan Perilaku**  
Terdiri dari kepemimpinan di alam terbuka, kepemimpinan dalam organisasi, psikologi, dan pengembangan potensi diri.
    2. **Kajian Manajemen Publik**  
Terdiri dari analisis kebijakan publik, membangun pemerintahan yang baik, teknik analisis manajemen, pengukuran kinerja dan AKIP, pemberdayaan SDM, telaahan staf paripurna, hukum administrasi negara, teknologi informasi dalam pemerintahan, dan pengembangan pelaksanaan pelayanan prima.
    3. **Kajian Pembangunan**  
Terdiri dari teori dan indikator pembangunan, sistem pengelolaan pembangunan, muatan teknis substantif lembaga, dan pembangunan daerah, sektor, dan nasional.

4. **Aktualisasi**  
Terdiri dari observasi lapangan, isu aktual sesuai dengan tema, kertas kerja perorangan, kelompok, dan angkatan.

5. **Muatan lain-lain**  
Terdiri dari pengarahan program, penjelasan teknis, pre test dan post test, evaluasi, dan bahasa Inggris.

Struktur kurikulum dan mata diklat diatas sesuai dengan teori Hasibuan, (2003, h.70) yaitu ada tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya diklat, terdiri dari produktifitas kerja, pelayanan, karir, efisiensi, moral, dan konseptual.

#### **b. Peserta Diklat PIM Tingkat III PNS di BKD Kabupaten Probolinggo**

Penyelenggaraan Diklat PIM Tingkat III Pola Kemitraan Propinsi Jawa Timur Angkatan 226 Tahun 2013 di Kabupaten Probolinggo diadakan untuk PNS yang menduduki jabatan eselon III atau disiapkan untuk menduduki jabatan eselon III di lingkungan Pemerintah Kabupaten.

Peserta Diklat PIM Tingkat III Pola Kemitraan Propinsi Jawa Timur di Kabupaten Probolinggo Angkatan 226 Tahun 2013, terdiri dari:

- 16 Orang Pejabat Eselon III
- 14 Orang Pejabat Eselon IV

#### **c. Tenaga Kediklatan**

Tenaga kediklatan Diklat PIM Tingkat III di Kabupaten Probolinggo Angkatan 226 Tahun 2013 yaitu Widyaiswara dari Pejabat di lingkungan Pemerintah Daerah (Sekretariat Daerah, Bappeda, Inspektorat, Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah, dan BKD).

#### **d. Penyelenggaraan Diklat**

Penyelenggaraan Diklat PIM Tingkat III di Kabupaten Probolinggo Angkatan 226 Tahun 2013 dilaksanakan pada tanggal 03 April 2013 sampai dengan tanggal 20 Mei 2013. Tempat pelaksanaan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Probolinggo, Jalan Raya Dringu Nomor 81.

#### **2. Efektivitas Pelaksanaan diklat PIM Tingkat III Pegawai Negeri Sipil di BKD Kabupaten Probolinggo**

Pemberian pelayanan publik oleh aparat birokrasi di Indonesia menjadi masalah yang serius, karena masyarakat sering mengeluhkan kualitas aparat dalam menjalankan fungsinya. Berbagai keluhan disampaikan oleh masyarakat, yaitu pada proses pelayanan, waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian urusan, sikap dan perilaku aparat, sampai kualitas hasil pelayanan.

Jadi sangat diperlukan MSDM yang profesional dan kompeten dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tanggung jawab besar aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus didukung oleh SDM aparatur birokrasi yang profesional dan kompeten.

Hal tersebut di atas sesuai dengan teori dari Panggabean (2002, h.15) yaitu MSDM merupakan proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kirkpatrick (2006, h.21) menyebutkan dalam penilaian/pengukuran efektivitas pendidikan dan pelatihan terdapat empat tingkatan yaitu:

- a. Reaksi (Reaction)/Tanggapan
- b. Pembelajaran (Learning)
- c. Perilaku
- d. Hasil (Result)

Dari keempat pengukuran efektivitas pendidikan dan pelatihan di atas, peneliti mengambil satu pengukuran yaitu reaksi atau tanggapan karena sesuai dengan hasil penelitian yang peneliti peroleh selama penelitian di lapangan. Tanggapan ini merupakan tanggapan peserta Diklat PIM Tingkat III angkatan 226 di BKD Kabupaten Probolinggo terhadap efektivitas pelaksanaan diklat tersebut dan perasaan peserta mengenai pengalaman selama mengikuti diklat.

Efektivitas pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III dapat dicapai jika unsur-unsur yang tergabung dalam proses pelaksanaannya berperan dengan baik. Bersatunya unsur-unsur tersebut menentukan efektifnya pelaksanaan diklat PIM tingkat III di BKD Kabupaten Probolinggo.

Peneliti mendapatkan hasil tanggapan alumni peserta terhadap penguasaan materi pelatih dan penyampaian materi, tanggapan terhadap fasilitas yang diberikan, tanggapan terhadap kesesuaian manfaat materi, dan tanggapan terhadap jadwal diklat PIM tingkat III di BKD Kabupaten Probolinggo.

Dari hasil tanggapan alumni peserta terhadap pelatih dalam penguasaan materi dan penyampaian materi yang peneliti laksanakan di lapangan, pelatih sudah menguasai materi dan penyampaian materi sudah baik sehingga semua alumni peserta dapat memahami isi materi yang disampaikan dan juga sudah diberikan modul berupa *soft copy* dan *hard copy*. Jadi jika terdapat materi yang belum dipahami, bisa dilihat di buku modul dan didiskusikan bersama.

Dari hasil tanggapan terhadap fasilitas yang diberikan selama diklat berlangsung, fasilitas yang diberikan masih kurang lengkap karena listrik tidak berfungsi dengan baik, ruang baca hanya ada kumpulan jurnal-jurnal, sehingga jika ingin menambah ilmu dan materi harus mengunjungi perpustakaan kota.

Dari hasil tanggapan terhadap kesesuaian materi, diketahui bahwa Materi Diklat PIM Tingkat III yang disampaikan sangat berhubungan dengan bidang tugas peserta. Materi yang disampaikan sangat bermanfaat, karena materi yang disampaikan membuka wawasan peserta untuk selalu berpijak pada aturan dan Dasar Hukum yang ada dalam pelaksanaan pelayanan, peserta dapat meningkatkan potensinya dengan mampu menjabarkan semua kebijakan yang ada kepada staf. Agar alumni peserta lebih aktif dalam bersikap dan berperilaku disiplin dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat/publik. Selama Diklat berlangsung, dilakukan pre-test dan post-test materi untuk melihat sejauh mana para alumni peserta memahami materi yang telah diajarkan.

Dan dari hasil terakhir mengenai tanggapan alumni peserta terhadap jadwal pendidikan dan pelatihan pada Diklat PIM Tingkat III di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Probolinggo, diketahui bahwa jadwal yang telah ditetapkan untuk Diklat PIM Tingkat III kurang efektif, karena terlalu banyak di dalam ruangan kelas, sehingga ketika kembali ke instansi masing-masing tidak bisa diterapkan semua ilmu yang telah didapat. Juga pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III ini tidak mengganggu pekerjaan pokok para alumni peserta, karena sudah dikondisikan dengan keadaan yang ada, maka dibebastugaskan dari pekerjaan pokoknya sehingga para alumni peserta memang difokuskan untuk mengikuti Diklat PIM Tingkat III angkatan 226.

### Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III Angkatan 226 di BKD tidak efektif karena kurangnya fasilitas selama pendidikan dan pelatihan berlangsung, waktu observasi lapangan kurang lama sehingga kurang mendapatkan ilmu dari observasi lapangan tersebut, waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kurang objektif karena hanya berada di kelas, sehingga peserta ketika kembali ke instansi masing-masing tidak menerapkan semua teori yang telah didapatkan dari Diklat PIM Tingkat III angkatan 226.

Saran yang dapat diberikan terkait hasil penelitian adalah Fasilitas di ruangan kelas dan

asrama lebih diperhatikan lagi, waktu pelaksanaan diklat PIM tingkat III di BKD Kabupaten Probolinggo lebih diperpanjang dengan estimasi waktu *in-out*, agar teori yang

telah peserta dapatkan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bisa langsung diterapkan di instansi/satuan kerja perangkat daerah masing-masing peserta.

---

#### Daftar Pustaka

- Peraturan Pemerintah Nomor 101/ Tahun 2000, tentang **Diklat Jabatan PNS** Jakarta, Sekretaris Negara Republik Indonesia.
- Rivai, Vetrizal. (2002) **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siswanto, Sastrohadiwiryono. (2005) **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers, Richard. M. (1984) **Efektivitas Organisasi (cetakan kedua)**. Jakarta: Erlangga.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2009) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang **Pokok-Pokok Kepegawaian** Jakarta, Menteri Negara Sekretaris Negara Republik Indonesia.