

**EVALUASI PENYELENGGARAAN DIKLAT
KEPEMIMPINAN TINGKATAN III ANGKATAN XVII
TAHUN 2018 PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA UTARA**

TESIS

Oleh

**EMILIA
NPM 181801053**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2020

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

ABSTRAK**EVALUASI PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN
TINGKATAN III ANGKATAN XVII TAHUN 2018 PADA BADAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PROVINSI SUMATERA UTARA**

Nama : Emilia
NPM : 181801053
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Warjio, M.A.
Pembimbing II : Dr. Dumasari Harahap, S.H., M.Si.

Belum optimalnya pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III yang menunjang proses pembelajaran peserta Diklat, baik dari materi bahan ajar dan sarana/prasarana yang tersedia di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara menjadi kendala dan kekurangan pada pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan: 1) Sebagai bahan evaluasi penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XVII tahun 2018; 2) Untuk mengetahui bagaimana dampak Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XVII terhadap peningkatan kinerja. Metode penelitian yang digunakan deskriptif bersifat kualitatif. Hasil penelitian menyimpulkan: 1) penyelenggaraan dari segi pelaksanaan berjalan dengan baik, walaupun ada beberapa kendala namun masih bisa diatasi oleh panitia. materi bahan Pendidikan dan Pelatihan masih mengacu pada Lembaga Administrasi Negara RI; 2) Faktor-faktor penghambat: a) Keterampilan komunikasi tidak memadai antara Widyaiswara dan Peserta, b) Keterbatasan waktu dalam pembelajaran yang disediakan Widyaiswara, c) Terbatasnya sarana dan prasarana ruang belajar dan asrama, d) Fasilitas ruang belajar yang kurang mempermudah peserta untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar, e) Fasilitas penunjang yang kurang memadai.

Kata Kunci: Evaluasi, Penyelenggaran Diklat, Kepemimpinan

ABSTRACT***EVALUATION OF EDUCATION AND LEADERSHIP TRAINING
IMPLEMENTATION OF LEADERSHIP III FORCE XVII YEAR 2018 IN
THE NORTH SUMATERA PROVINCE HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT AGENCY***

Name : Emilia
NPM : 181801053
Study Program : Master of Public Administration
Supervisor I : Dr. Warjio, M.A.
Supervisor II : Dr. Dumasari Harahap, S.H., M.Si.

The not optimal implementation of Level III Leadership Education and Training which supports the learning process of training participants, both from the teaching materials and facilities/infrastructure available in the Human Resources Development Agency of North Sumatera Province, is an obstacle and a deficiency in the implementation of Leadership Education and Training. This study aims: 1) As an evaluation material for the implementation of Level III Leadership Education and Training Generation XVII in 2018; 2) To find out how the impact of Level III Leadership Education and Training Generation XVII on performance improvement. The research method used is descriptive qualitative. The results of the study concluded: 1) the implementation in terms of implementation went well, although there were some obstacles, the committee could still overcome them, the material for Education and Training still refers to the Indonesian State Administration Institute; 2) Inhibiting factors: a) Inadequate communication skills between lecturers and participants, b) limited time in learning provided by lecturers, c) limited facilities and infrastructure for study rooms and dormitories, d) learning room facilities that make it less easy for participants to implement teaching and learning activities, e) Inadequate supporting facilities.

Keywords: Evaluation, Implementation of Education and Training, Leadership

DAFTAR ISI

| | <i>Halaman</i> |
|--|----------------|
| ABSTRAK | i |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 11 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 12 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 12 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 13 |
| 2.1. Evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan..... | 13 |
| 2.1.1. Pengertian Evaluasi | 13 |
| 2.1.2. Tujuan dan Fungsi Evaluasi | 15 |
| 2.1.3. Pendekatan-Pendekatan Evaluasi | 18 |
| 2.1.4. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan | 21 |
| 2.1.5. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan..... | 27 |
| 2.2. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III ... | 28 |
| 2.2.1. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan..... | 28 |
| 2.2.2. Tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tk. III | 30 |
| 2.2.3. Kompetensi Yang Dibangun pada Diklatpim Tk. III..... | 30 |
| 2.2.4. Tahapan Pembelajaran dan Mata Diklatpim Tk. III | 31 |
| 2.2.5. Pengalaman Media Pembelajaran Diklatpim Tk. III | 31 |
| 2.2.6. Kepemimpinan Yang Diharapkan pada Diklatpim Tk. III | 32 |
| 2.3. Materi Bahan Ajar..... | 42 |
| 2.4. Sarana dan Prasarana Diklat | 44 |
| 2.5. Penelitian Terdahulu | 47 |
| 2.6. Kerangka Pemikiran..... | 50 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 52 |
| 3.1. Waktu dan Tempat Penelitian..... | 52 |
| 3.2. Bentuk Penelitian | 52 |
| 3.3. Teknik Pengumpulan Data..... | 53 |
| 3.4. Teknik Analisis Data..... | 55 |
| 3.5. Defenisi Konsep dan Operasional..... | 55 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 59 |
| 4.1. Hasil Penelitian | 59 |
| 4.1.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian..... | 59 |
| 4.1.2. Visi, Misi BPSDM Provinsi Sumatera Utara | 61 |
| 4.1.3. Struktur Organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Utara..... | 61 |
| 4.2. Pembahasan..... | 70 |
| 4.2.1. Evaluasi Penyelenggaraan Diklatpim Tk. III | 70 |
| 4.2.2. Faktor Penghambat Penyelenggaraan Diklatpim Tk. III | 83 |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN | 88 |
| 5.1. Simpulan | 88 |
| 5.2. Implikasi Kebijakan | 89 |
| DAFTAR PUSTAKA | 91 |
| LAMPIRAN | 95 |

UNIVERSITAS MEDAN AREA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Negara Republik Indonesia didirikan untuk mewujudkan visi Negara yang telah ditetapkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu mewujudkan Indonesia yang merdeka, bersatu, berdaulat, adil dan makmur. Untuk mewujudkan visi ini, dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 telah ditetapkan pula misi yang harus dilaksanakan oleh Negara, yaitu melindungi tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia.

Untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi tersebut, telah dibentuk berbagai jenis lembaga negara dan instansi pemerintah. Pada pemerintah pusat, terdapat kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, sekretariat pada berbagai lembaga negara. Pada pemerintah daerah, terdapat pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten dan pemerintah kota yang masing-masing memiliki berbagai instansi pemerintah untuk menjalankan tugas pemerintahan dan pembangunan di lingkungannya masing-masing. Secara umum, dalam instansi pemerintah tersebut terdapat pejabat struktural eselon I yang memimpin lembaga setingkat eselon I, seperti: Direktorat Jenderal, Sekretariat Jenderal, dan Deputi dan Sekretaris Utama; eselon II yang memimpin lembaga setingkat eselon II, seperti: Direktorat, Biro dan Pusat; eselon III memimpin unit organisasi setingkat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

eselon III, seperti: Bagian, Bidang dan Sub Direktorat; eselon IV yang memimpin

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

unit organisasi setingkat eselon IV, seperti: Sub Bidang, Sub Bagian dan Seksi; dan untuk instansi tersebut yang memimpin unit organisasi eselon. Unit-unit organisasi ini merupakan suatu sistem yang saling terkait satu sama lain. Dengan dipimpin oleh pejabat struktural eselon I, pejabat struktural eselon II, III, IV dituntut bekerja secara sistematis dan sinergis agar kinerja instansi yang dipimpinnya berkontribusi signifikan terhadap pelaksanaan misi dan pencapaian visi Negara. Untuk itu, ditetapkan standar kompetensi jabatan yaitu merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh pejabat dalam menduduki dan melaksanakan tugas-tugas dalam jabatan tersebut. Dengan kata lain, pejabat struktural eselon I harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang memenuhi standar jabatan struktural eselon di lingkungannya, begitu pula untuk pejabat struktural eselon II, III, IV.

Untuk memenuhi standar kompetensi kepemimpinan tersebut, rancang bangun kurikulum Diklat Kepemimpinan telah menetapkan fokus kompetensi pada masing-masing jenjang jabatan struktural. Fokus ditetapkan dengan mempertimbangkan terlebih dahulu keberadaan setiap instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah. Setiap Kementerian, Lembaga Pemerintah non Kementerian dan Sekretariat Lembaga Negara, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten, dan Pemerintah Kota dipandang sebagai suatu entitas lembaga yang “berdiri sendiri”, di mana terdapat 2 (dua) proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, yaitu proses perumusan kebijakan publik dan proses pelaksanaan pelayanan publik sesuai sektor masing-masing.

Pada proses perumusan kebijakan publik, ditetapkan visi dan strategi yang berupa misi untuk mewujudkan visi tersebut. Pada pelaksanaan pelayanan publik, ditetapkan program-program operasional pelaksanaan misi, yang berupa program dan kegiatan. Mengacu pada 2 (dua) proses ini, maka fokus kompetensi kepemimpinan pada masing-masing jenjang jabatan struktural ditetapkan, yakni pejabat struktural eselon I dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan visioner, yakni merumuskan visi dan memimpin perwujudan visi tersebut; pejabat struktural eselon II dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan stratejik, yakni merumuskan strategi atau misi dan memimpin pelaksanaan misi tersebut; pejabat struktural eselon III dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan taktikal, yakni menetapkan program dan memimpin pelaksanaan program tersebut. Khusus untuk pejabat struktural eselon III, yaitu dipersyaratkan memiliki kompetensi kepemimpinan taktikal, yakni kemampuan merumuskan program dan memimpin realisasi program tersebut.

Pengembangan sumber daya aparatur di kalangan birokrasi telah disadari sebagai sesuatu hal yang sangat penting untuk mewujudkan tercapainya kondisi pemerintah yang profesional dalam *good governance*. Dalam rangka peningkatan dan pengembangan kualitas aparatur pemerintah, maka salah satu upaya penting yang harus dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Sebagaimana dipahami secara umum bahwa pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS sesuai dengan

Hal ini sesuai dengan konsepsi yang termuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, bahwa orientasi pendidikan dan pelatihan PNS adalah pada pengembangan kompetensi (competence-based training). Konsepsi ini menuntut bahwa yang menjadi *ultimate goal* dari pendidikan dan pelatihan adalah peningkatan kompetensi PNS, baik kompetensi manajerial, kompetensi teknis, maupun kompetensi sosial kulturalnya.

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang handal merupakan investasi berharga bagi instansi pemerintah pusat maupun daerah. Oleh karena itu, perlu peningkatan kemampuan, kompetensi dan profesionalitas ASN agar dapat mencapai visi dan misi pemerintah, hal tersebut dapat dilakukan dengan pengembangan sumber daya aparatur. Adanya pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu kunci pembangunan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Pendidikan dan Pelatihan akan membentuk sumber daya manusia yang siap bersaing dan pada akhirnya bertujuan akan membawa kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Salah satu jenis Diklat yang menjadi fokus pengembangan ASN adalah Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu dan instansi.

Pada hakikatnya Organisasi (Siagian, 1976:40) adalah setiap bentuk persekutuan antara 2 (dua) orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, dan terikat secara formal dalam satu ikatan hierarki di mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Sedangkan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Kepemimpinan (Kartono, 2017:6) adalah masalah relasi dan pengaruh antara

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 25/8/23

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu.

Adapun pada Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tk. III peserta diharapkan mampu menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan yang terkait dengan arah kebijakan sektor, wilayah, dan isu strategis nasional, dan selanjutnya memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan yang kemudian menjadi tolok ukur dalam menentukan keberhasilan peserta tersebut.

Untuk menjadi pejabat struktural eselon III yang profesional, berbagai peraturan perundangan telah diterbitkan, seperti Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999; dan berbagai Peraturan Pemerintah yang merupakan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tersebut seperti Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil; Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2001 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Tentu saja ini belum termasuk peraturan perundangan yang diterbitkan oleh masing-masing instansi pemerintah untuk mendorong profesionalisme pejabat struktural eselon III di lingkungan masing-masing.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 jo. Peraturan
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

Peraturan Nomor 13 Tahun 2002 ditegaskan bahwa PNS yang menduduki

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

jabatan struktural dipersyaratkan mengikuti dan lulus Diklatpim sesuai dengan jenjang jabatannya. Kebijakan tersebut secara substansial menekankan, bahwa tugas jabatan struktural harus dilaksanakan oleh PNS yang memiliki kompetensi jabatan dengan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi serta sikap dan perilaku yang baik.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara sebagai lembaga Diklat yang menyelenggarakan berbagai jenis Diklat mulai dari Diklat Teknis Inti, Diklat Teknis Fungsional, Diklat Prajabatan K1 & K2/Latsar CPNS Gol. I, II dan III dan Diklat Kepemimpinan berupaya semaksimal mungkin untuk memberikan yang terbaik bagi alumni Diklat pada umumnya. Secara khusus, proses penyelenggaraan Diklat dilakukan secara maksimal dimulai dari persiapan Diklat, proses belajar mengajar, ketersediaan bahan ajar dan pengajar, sarana dan prasarana dan hal lainnya yang menunjang kelancaran dan kebutuhan para peserta Diklat. Namun ada beberapa hal yang masih menjadi kendala dan kekurangan pada pelaksanaannya. Salah satunya adalah belum optimalnya pelaksanaan Diklat Pim Tk. III yang menunjang proses pembelajaran peserta Diklat, baik dari materi bahan ajar dan sarana/prasarana yang tersedia di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera.

Berdasarkan wawancara, menurut alumni Diklatpim Tk. III Angkatan XVII, dalam pelaksanaannya ada beberapa hal yang menjadi kendala pada proses penyelenggaraan Diklat. Salah satunya bahwa tidak semua Widyaiswara memberikan bahan ajar yang sesuai dengan materi yang diajar, sedangkan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

Widyaiswara memiliki kewajiban mendidik dan melatih peserta Diklat, baik dari

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

ceramah, bahan peraga/alat bantu ajar dan bahan ajar seperti modul dan bahan tayang. Kemudian kurangnya optimalisasi sarana/prasarana di lingkungan Diklat, seperti tempat beribadah yang terlalu kecil, kurangnya fasilitas belajar mengajar (kurang bisa menampung peserta, sehingga ruangan terlalu padat) juga menjadi permasalahan pada penelitian ini. Walaupun pada kenyataannya, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara tetap berupaya untuk selalu meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan dan menuntut para Widyaiswara untuk memberikan bahan ajar terbaik yang mudah dipahami dan mewakili materi yang diajar untuk semua peserta Diklat yang melalui proses pembelajaran di BPSDM Provinsi Sumatera Utara.

Pengelolaan pembelajaran merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki seorang pendidik sebagaimana tercantum dalam daftar kompetensi yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sedangkan kompetensi merupakan seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu (Majid, 2006:5). Dengan kata lain, pendidik harus mempunyai kemampuan untuk mengelola perkembangan pembelajaran peserta didik agar tujuan dari proses pembelajaran dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Selain kompetensi untuk mengembangkan potensi peserta didiknya, kompetensi pengelolaan pembelajaran pendidik juga mencakup pada: (1) penyusunan perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan interaksi belajar mengajar, (3) penilaian prestasi belajar peserta didik, dan (4) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian (Majid, 2006:5).

Menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2008 tentang Standar Kompetensi Widyaiswara, seorang widyaiswara secara khusus dalam tugasnya harus menguasai kompetensi pengelolaan pembelajaran yang terdiri dari: (a) membuat Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP)/Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat (RBPMD) dan Satuan Acara Pembelajaran (SAP)/Rencana Pembelajaran (RP); b) menyusun bahan ajar; c) menerapkan pembelajaran orang dewasa; d) melakukan komunikasi yang efektif dengan peserta Diklat; e) memotivasi semangat belajar peserta; dan f) mengevaluasi pembelajaran.

Dari hasil evaluasi Diklat yang telah berjalan di BPSDM Provinsi Sumatera Utara, kompetensi widyaiswara terkait dengan pengelolaan pembelajaran Diklat masih menjadi sorotan utama. Hal ini didasarkan pada lembar evaluasi instruktur Diklat (widyaiswara) yang masih banyak terdapat keluhan dari peserta Diklat tentang materi ajar yang diberikan Widyaiswara.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara diharapkan dapat memberikan kontribusi terbaik selama proses penyelenggaraan Diklat terhadap peserta Diklat Pim Tk. III khususnya Angkatan XVII agar seluruh alumni bisa menerapkan ilmu yang diperoleh dan menjadi kepemimpinan adaptif yang mampu membawa instansi/organisasinya melakukan perubahan, yaitu menjadi pemimpin adaptif di era globalisasi dan mampu menyesuaikan diri di segala situasi, serta berupaya bersikap praktis dan dinamis dalam memajukan organisasi dan mengembangkan bawahan untuk lebih berprestasi. Adapun data

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Angkatan Alumni Diklatpim III pada tahun 2018 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Tabel 1.1 Alumni Diklatpim Tk. III Tahun 2018

| No | Nama Angkatan | Periode Diklat | Jumlah Alumni |
|----|---------------|-------------------------|---------------|
| 1 | Angkatan XV | Maret s.d. Juli 2018 | 40 |
| 2 | Angkatan XVI | Mei s.d. September 2018 | 40 |
| 3 | Angkatan XVII | Juli s.d. November 2018 | 40 |

Sumber: BPSDM Provinsi Sumatera Utara, 2018

Total jumlah Alumni Diklatpim Tingkat III untuk tahun 2018 adalah berjumlah 120 (seratus dua puluh) orang yang dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber daya manusia Provinsi Sumatera Utara. Dari ketiga angkatan tersebut peneliti melakukan pengambilan sampel pada Angkatan XVII. Berikut daftar Alumni Diklatpim Tk. III Angkatan XVII dan hasilnya yang diselenggarakan pada tanggal 22 Mei s.d 28 September 2018.

Tabel 1.2. Daftar Alumni Diklatpim Tk. III Angk. XVII di BPSDM Provinsi Sumatera Utara

| No | Nama Instansi | Jumlah | Hasil |
|----|---|----------|-----------|
| 1 | Badan Litbang Sumut | 1 orang | Memuaskan |
| 2 | Badan Pengelola Keu. dan Aset Daerah Sumut | 2 orang | Memuaskan |
| 3 | Badan Pengembangan SDM Sumut | 1 orang | Memuaskan |
| 4 | Biro Perekonomian Setda Sumut | 1 orang | Memuaskan |
| 5 | Biro Organisasi Setda Sumut | 1 orang | Memuaskan |
| 6 | Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Sumut | 2 orang | Memuaskan |
| 7 | Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Sumut | 3 orang | Memuaskan |
| 8 | Dinas Energi dan SDM Sumut | 2 orang | Memuaskan |
| 9 | Dinas Kehutanan Sumut | 5 orang | Memuaskan |
| 10 | Dinas Koperasi dan UKM Sumut | 2 orang | Memuaskan |
| 11 | Dinas Kominfo Sumut | 1 orang | Memuaskan |
| 12 | Dinas PMD Sumut | 1 orang | Memuaskan |
| 13 | Dinas Lingkungan Hidup Sumut | 3 orang | Memuaskan |
| 14 | Dinas PP dan KB Sumut | 1 orang | Memuaskan |
| 15 | Dinas Perpustakaan dan Arsip Sumut | 1 orang | Memuaskan |
| 16 | Dinas SDA, CK dan TR Sumut | 6 orang | Memuaskan |
| 17 | Dinas Tenaga Kerja Sumut | 3 orang | Memuaskan |
| 18 | Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura | 1 orang | Memuaskan |
| | Jumlah | 40 orang | |

Sumber: BPSDM Provinsi Sumatera Utara, 2019

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

Fokus penelitian ini dikonsentrasikan pada alumni Diklatpim Tk. III Angkatan XVII karena peserta pada angkatan tersebut merupakan peserta dari Provinsi sedangkan Diklatpim Tk. III lainnya merupakan peserta dari kabupaten/kota, sehingga proses penelitian akan lebih mudah jika berasal dari provinsi. Kemudian peserta provinsi juga adalah pejabat eselon III yang sudah selalu berkoordinasi dengan BPSDM Provinsi Sumatera Utara dalam kegiatan Diklat lainnya, sehingga lebih memahami kondisi lingkungan BPSDM Provinsi Sumatera Utara.

Alumni Diklatpim III Angkatan XVII pada Badan Pengembangan Sumber daya Manusia Provinsi Sumatera Utara diharapkan mampu menunjukkan peningkatan kinerja dengan mengimplementasikan pengetahuan yang didapat selama Diklat dan disesuaikan dengan kondisi instansinya. Selain itu, kompetensi lain yang diharapkan adalah munculnya kompetensi *adaptive leadership*. Pemimpin pada eselon III tersebut diharapkan mampu memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi ini juga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan pemimpin untuk membangun dan mendorong inovasi di instansinya. Kompetensi-kompetensi di atas merupakan target (output) dari penyelenggaraan instansi. Selain kinerja, output lain dalam penyelenggaraan Diklat adalah munculnya proyek perubahan yang berbentuk inovasi. Sedangkan pada *level out* mampu membangun inovasi-inovasi sesuai dengan kebutuhan dan kapasitasnya sebagai pemimpin. Alumni Diklatpim Tk. III diharapkan mampu mendorong budaya inovatif dengan meningkatkan kualitas pelayanan, baik dari kualitas maupun kuantitas pelayanan.

Diklat Kepemimpinan Tingkat III merupakan program yang akan mentransformasi peserta Diklat menuju tujuan yang telah ditetapkan dalam program Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini. Setiap peserta Diklat akan melalui serangkaian proses yang telah disusun untuk membawa peserta kepada tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap peserta perlu memahami tujuan dan rangkaian proses tersebut agar dapat mengikuti program Diklat Kepemimpinan Tingkat III secara lebih terarah. Tujuan dan rangkaian proses mengandung unsur akademik dan administratif. Aspek akademik meliputi kompetensi yang akan dibangun, struktur kurikulum, dan strategi pembelajarannya. Sedangkan aspek administratif meliputi dasar hukum dan tata tertib.

Berdasarkan uraian di atas, penulis memandang bahwa konsep penilaian Evaluasi Penyelenggaraan Alumni Diklatpim Tk. III Angkatan XVII sangat penting diterapkan untuk menunjang tujuan umum pada Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Penulis melakukan penelitian tesis dengan judul: *“Evaluasi Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XVII Tahun 2018 Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.”*

1.2. Rumusan Masalah

Adapun perumusan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana evaluasi penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XVII tahun 2018 pada Badan Pengembangan Sumber Daya

2. Faktor-faktor apa yang menjadi penghambat dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XVII Tahun 2018?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bahan evaluasi penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XVII Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui bagaimana dampak Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XVII terhadap peningkatan kinerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan penulis di bidang Administrasi Publik.
2. Bagi Instansi, untuk dapat digunakan sebagai pembanding dan rujukan dalam proses penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.
3. Bagi pihak lain, dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori sebagai referensi, bandingan dan rujukan untuk penelitian selanjutnya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka adalah suatu ringkasan yang menjadi dasar teoritis untuk membantu sebuah tulisan atau penelitian yang telah ada sebelumnya melalui artikel ilmiah, buku, dan sumber-sumber lain yang relevan dengan bidang penelitian tertentu. Tinjauan tersebut harus menyebutkan, menjelaskan, merangkum, mengevaluasi secara objektif, dan memperjelas penelitian sebelumnya. Adapun pada penelitian ini penulis membahas tentang evaluasi penyelenggara pendidikan dan pelatihan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara meliputi Pelaksana Diklat, Sarana dan Prasaran dan Bahan Ajar.

2.1. Evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

2.1.1. Pengertian Evaluasi

Evaluasi merupakan bagian dari sistem manajemen yaitu perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Setiap pelaksanaan pendidikan selalu diikuti dengan kegiatan evaluasi, baik menyangkut hasil maupun terhadap proses pendidikan yang dilakukan. Tanpa evaluasi, maka tidak akan diketahui bagaimana kondisi objek evaluasi tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya. Kata Evaluasi sendiri merupakan kosa kata Bahasa Indonesia yang merupakan kata serapan yang berasal dari kata Bahasa Inggris yaitu *evaluation*

UNIVERSITAS MEDAN AREA

yang berarti penilaian atau penaksiran (Echols dan Shadily, 2000:220). Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

Groundlund dan Linn (1990:5) mengemukakan bahwa evaluasi merupakan proses yang sistematis dalam pengumpulan data, analisis data dan interpretasi informasi untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pengajaran. Lebih lanjut Yunanda (2009) mengartikan evaluasi sebagai kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolok ukur untuk memperoleh kesimpulan. Kemudian Stufflebeam dalam Lababa (2008) menyatakan bahwa evaluasi adalah "*the process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternatives,*" yang artinya evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan.

Worthen dan Sanders dalam Lababa (2008), mendefenisikan "evaluasi sebagai usaha mencari sesuatu yang berharga (worth), sesuatu yang berharga tersebut dapat berupa informasi tentang suatu program, produksi serta alternatif prosedur tertentu." Kemudian Tague-Sutcliffe (1996:1-3), mengartikan evaluasi sebagai "*a systematic process of determining the extent to which instructional objective are achieved by pupils.*" Evaluasi bukan sekadar menilai suatu aktivitas secara spontan dan insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan tujuan yang jelas.

Pengertian lain dari evaluasi dikemukakan oleh Marimba (2007:133), yang mengatakan bahwa "evaluasi adalah proses sistematis untuk menentukan nilai sesuatu (ketentuan, kegiatan, keputusan, unjuk kerja, proses, orang, objek, dan lain-lain) berdasarkan kriteria tertentu melalui penilaian." Hal ini sejalan dengan

apa yang dikemukakan Crawford (2000:13), di mana penilaian merupakan suatu proses untuk mengetahui/menguji apakah suatu kegiatan, proses kegiatan, keluaran suatu program telah sesuai dengan tujuan atau kriteria yang telah ditentukan.

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang untuk melihat sejauh mana keberhasilan sebuah program. Evaluasi juga merupakan penerapan prosedur ilmiah yang sistematis untuk menilai rancangan, yang selanjutnya menyajikan informasi dalam rangka pengambilan keputusan terhadap implementasi dan efektifitas suatu program.

2.1.2. Tujuan dan Fungsi Evaluasi

Setiap kegiatan yang dilaksanakan pasti mempunyai tujuan, demikian juga dengan evaluasi. Menurut Arikunto (2014:13), ada dua tujuan evaluasi yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan kepada program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus lebih difokuskan pada masing-masing komponen. Menurut Crawford (2000:30), tujuan dan atau fungsi evaluasi adalah:

- 1) Untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan.
- 2) Untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil.
- 3) Untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA
DAMPAK dan dukungan balik bagi kegiatan yang dilakukan.

Pada dasarnya tujuan akhir evaluasi adalah untuk memberikan bahan-bahan pertimbangan untuk menentukan/membuat kebijakan tertentu, yang diawali dengan suatu proses pengumpulan data yang sistematis.

Teknik evaluasi untuk membuat sebuah keputusan yang merupakan tujuan akhir dari proses evaluasi diperlukan data yang akurat. Untuk memperoleh data yang akurat diperlukan teknik dan instrumen yang valid dan reliabel. Secara garis besar evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik tes dan teknik nontes (alternative test). Hisyam Zaini, dkk. dalam Qomari (2008:8), mengelompokkan tes sebagai berikut:

- a. Menurut bentuknya; secara umum terdapat dua bentuk tes, yaitu tes objektif dan tes subjektif. Tes objektif adalah bentuk tes yang diskor secara objektif. Disebut objektif karena kebenaran jawaban tes tidak berdasarkan pada penilaian (judgement) dari korektor tes. Tes bentuk ini menyediakan beberapa *option* untuk dipilih peserta tes, yang setiap butir hanya memiliki satu jawaban benar. Tes subjektif adalah tes yang diskor dengan memasukkan penilaian (judgement) dari korektor tes. Jenis tes ini antara lain: tes esai, lisan.
- b. Menurut ragamnya; tes esai dapat diklasifikasi menjadi tes esai terbatas (*restricted essay*), dan tes esai bebas (*extended essay*). Butir tes objektif menurut ragamnya dapat dibagi menjadi tiga, yaitu: tes benar salah (*truefalse*), tes menjodohkan (*matching*), dan tes pilihan ganda (*multiple choice*). Teknik nontes dalam evaluasi banyak macamnya, beberapa di antaranya adalah: angket (*questionnaire*), wawancara (*interview*), pengamatan (*observation*), skala bertingkat (*rating scale*), *sosiometri*, *paper*, *portofolio*, kehadiran

(*presence*), penyajian (*presentation*), partisipasi (*participation*), riwayat hidup, dan sebagainya.

Standar Evaluasi Standar yang dipakai untuk mengevaluasi suatu kegiatan tertentu dapat dilihat dari tiga aspek utama (Umar, 2002:40), yaitu:

- a. *Utility* (manfaat) Hasil evaluasi hendaknya bermanfaat bagi manajemen untuk pengambilan keputusan atas program yang sedang berjalan.
- b. *Accuracy* (akurat) Informasi atas hasil evaluasi hendaklah memiliki tingkat ketepatan tinggi.
- c. *Feasibility* (layak) Hendaknya proses evaluasi yang dirancang dapat dilaksanakan secara layak.

Ada beberapa model yang dapat dicapai dalam melakukan evaluasi (Umar, 2002:41-42), yaitu:

- a. Sistem *assessment*, yaitu evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu sistem. Evaluasi dengan menggunakan model ini dapat menghasilkan informasi mengenai posisi terakhir dari suatu elemen program yang tengah diselesaikan.
- b. Program *planning*, yaitu evaluasi yang membantu pemilihan aktivitas-aktivitas dalam program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhannya.
- c. Program *implementation* yaitu evaluasi yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang telah direncanakan.
- d. Program *improvement*, yaitu evaluasi orang memberikan informasi tentang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 25/8/23

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan.

- e. Program *certification*, yaitu evaluasi yang memberikan informasi mengenai nilai atau manfaat program. Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat beberapa perbedaan antara model-model evaluasi, tetapi secara umum model-model tersebut memiliki persamaan yaitu mengumpulkan data atau informasi objek yang dievaluasi sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan.

2.1.3. Pendekatan-Pendekatan Evaluasi

Evaluasi memiliki tujuan-tujuan alternatif dan tujuan-tujuan tersebut mempengaruhi evaluasi suatu program atau kegiatan. Mengenal pandangan-pandangan yang beraneka ragam dan mengetahui bahwa tidak semua evaluator setuju pada pendekatan tersebut dalam melakukan evaluasi suatu program/kegiatan adalah penting. Ada beberapa pendekatan umum dalam melakukan evaluasi yaitu:

- a. Pendekatan pertama adalah *objective-oriented approach*. Fokus pada pendekatan ini hanya tertuju kepada tujuan program/proyek dan seberapa jauh tujuan itu tercapai. Pendekatan ini membutuhkan kontak intensif dengan pelaksana program/proyek yang bersangkutan.
- b. Pendekatan kedua adalah pendekatan *three-dimensional cube* atau

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Hammond's evaluation approach. Pendekatan Hammond melihat dari tiga

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip Sebagian atau Seluruh Isi Dokumen ini tanpa Mencantumkan Sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

dan organisasi program/proyek), *institution* (karakteristik individual peserta, instruktur, administrasi sekolah/kampus/organisasi), dan *behavioral objective* (tujuan program itu sendiri, sesuai dengan taksonomi Bloom, meliputi tujuan kognitif, afektif dan psikomotor)

- c. Pendekatan ketiga adalah *management-oriented approach*. Fokus dari pendekatan ini adalah sistem (dengan model CIPP: contextinput-proses-product). Karena pendekatan ini melihat program/proyek sebagai suatu sistem sehingga jika tujuan program tidak tercapai, bisa dilihat di proses bagian mana yang perlu ditingkatkan.
- d. Pendekatan keempat adalah *goal-free evaluation*. Berbeda dengan tiga pendekatan di atas, pendekatan ini tidak berfokus kepada tujuan atau pelaksanaan program/proyek, melainkan berfokus pada efek sampingnya, bukan kepada apakah tujuan yang diinginkan dari pelaksana program/proyek terlaksana atau tidak. Evaluasi ini biasanya dilaksanakan oleh evaluator eksternal.
- e. Pendekatan kelima adalah *consumer-oriented approach*. Dalam pendekatan ini yang dinilai adalah kegunaan materi seperti software, buku, silabus. Mirip dengan pendekatan kepuasan konsumen di ilmu Pemasaran, pendekatan ini menilai apakah materi yang digunakan sesuai dengan penggunaannya, atau apakah diperlukan dan penting untuk program/proyek yang dituju. Selain itu, juga dievaluasi apakah materi yang dievaluasi di-*follow-up* dan *cost effective*.
- f. Pendekatan keenam adalah *expertise-oriented approach*. Dalam pendekatan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

ini, evaluasi dilaksanakan secara formal atau informal, dalam artian jadwal

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

dispesifikasikan atau tidak dispesifikasikan, standar penilaian dipublikasikan atau tidak dipublikasikan. Proses evaluasi bisa dilakukan oleh individu atau kelompok. Pendekatan ini merupakan pendekatan tertua di mana evaluator secara subyektif menilai kegunaan suatu program/proyek, karena itu disebut *subjective professional judgement*.

- g. Pendekatan ketujuh adalah *adversary-oriented approach*. Dalam pendekatan ini, ada dua pihak evaluator yang masing-masing menunjukkan sisi baik dan buruk, di samping ada juri yang menentukan argumen evaluator mana yang diterima. Untuk melakukan pendekatan ini, evaluator harus tidak memihak, meminimalkan bias individu dan mempertahankan pandangan yang seimbang.
- h. Pendekatan kedelapan adalah *naturalistic & participatory approach*. Pelaksana evaluasi dengan pendekatan ini bisa para *stakeholder*. Hasil dari evaluasi ini beragam, sangat deskriptif dan induktif.

Evaluasi ini menggunakan data beragam dari berbagai sumber dan tidak ada standar rencana evaluasi. Kekurangan dari pendekatan evaluasi ini adalah hasilnya tergantung siapa yang menilai (Salehudin, 2009:5-7). Berbagai pendekatan untuk mengevaluasi suatu program atau proyek diterapkan untuk mendapatkan keefektifan dan keefisienan program atau proyek tersebut baik secara internal yaitu pihak pengembang atau pengelola, maupun secara eksternal yaitu pengguna. Bentuk-bentuk pendekatan evaluasi yang telah ada harus terus dikembangkan untuk meningkatkan kepuasan pengguna sebagai tujuan utama suatu program

2.1.4. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Notoadmodjo (2014:16), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi Diklat. Unit yang menangani Diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan).

Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka Diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Menurut Ambar (2009:219), mengartikan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Umar (2002:12), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang.

Sedangkan menurut Atmodiwirio (1993:25), pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan pendidikan pegawai atau calon pegawai yang berkaitan

pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien guna memenuhi persyaratan-persyaratan jabatan fungsional tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai pendidikan dan pelatihan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Diklat adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja seseorang pegawai dalam kaitannya dengan organisasi yang membantu dalam memahami suatu pengetahuan yang praktis dan membantu meningkatkan keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Adapun unsur-unsur pengembangan Diklat adalah sebagai berikut:

- a. Bahan pelatihan dikembangkan atau dimodifikasikan dengan menggunakan tujuan pembelajaran yang disusun dari analisis informasi yang mencerminkan persyaratan kinerja.
- b. Persyaratan *review* dan persetujuan ditetapkan dan dilaksanakan sebelum semua bahan pelatihan digunakan.
- c. Bahan pelatihan dikembangkan dengan pedoman dan struktur yang menjamin adanya konsistensi presentasi dan evaluasi.
- d. Pengembangan bahan pelatihan dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip pembelajaran yang lazim ditetapkan bagi orang dewasa.

Selama pelaksanaan Diklat, proses pembelajaran dikelola dengan baik dan kadar prestasi peserta dalam mencapai tujuan pelatihan/pembelajaran dinilai. Hasil akhir pelaksanaan pelatihan adalah sejumlah peserta yang terlatih. Peserta

yang memenuhi persyaratan selama proses pelatihan telah memiliki seperangkat

kompetensi yang akan ditetapkan di tempat kerja mereka. Mereka telah siap menerapkan hasil belajar di tempat kerja masing-masing.

Unsur-unsur pelaksanaan mencakup hal berikut:

- a. Pelatihan dilaksanakan sesuai dengan bahan dan prosedur pelatihan yang disetujui.
- b. Kegiatan pelatihan mendorong partisipasi peserta secara langsung dalam proses pembelajaran.
- c. Instruktur menggunakan metode fasilitasi pembelajaran yang sesuai dengan isi dan tujuan pelatihan.
- d. Penguasaan peserta atas tujuan pelatihan dievaluasi dengan menggunakan sarana yang sesuai.

Sarana itu dapat berupa ujian, baik berbentuk tertulis atau lisan, ujian performa, kuis, permainan peran, studi kasus, dan atau latihan kelompok. Produk pelaksanaan Diklat dapat mencakup hal berikut:

- a. Jadwal Pelatihan
- b. Dokumen peserta
- c. Catatan evaluasi dalam pelatihan: program, penyelenggaraan, instruktur, dan peserta (hasil belajar)
- d. Daftar peserta yang terlatih

Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kegiatan pelatihan pada dasarnya untuk menyiapkan sumber daya yang kompeten supaya dapat bekerja secara efektif dan

efisien sesuai dengan standar kompetensi yang diinginkan. Semua aspek pelatihan

perlu dievaluasi secara berkala untuk menentukan efektivitasnya. Perubahan yang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

terjadi sebagai hasil dari proses evaluasi itu harus terdokumentasi dengan baik. Agar program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan efektif maka program tersebut harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan perusahaan, yaitu bahwa pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan. Peningkatan usaha belajar, para pegawai harus menyadari perlunya memperoleh informasi yang baru atau memperoleh ketrampilan baru dan berkeinginan untuk belajar hendaknya tetap dapat dipertahankan. Dessler (2006:85) mengemukakan mengenai evaluasi sebagai berikut: terdapat dua masalah dasar yang harus dikemukakan bila mengevaluasi sebuah program pendidikan dan pelatihan. Pertama adalah rancangan dari telaah evaluasi dan terutama apakah eksperimentasi terkendali yang akan digunakan. Kedua adalah efek latihan yang dapat diukur. Eksperimen terkendali adalah metode terbaik untuk digunakan dalam mengevaluasi sebuah program pelatihan untuk menguji efektivitas sebuah program pelatihan, yang lebih disukai adalah dengan tes sebelum dan sesudahnya.

Menurut Edwin B. Flippo (dalam Hasibuan, 2006:69-70) mengenai pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Sedangkan latihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pendapat lain dikemukakan oleh Jan Bella (dalam Hasibuan, 2006:70) bahwa pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik

Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*. Menurut Andrew F. Sikula (dalam Hasibuan, 2006:70) latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Menurut Heidjrachman & Suad Husnan (2000:77): Arti latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Menurut Oemar Hamalik (2005:10) 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 professional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 25/8/23

dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

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.

Selanjutnya Bernandian dan Russel (dalam Gomes, 2009:197) mengemukakan pendapatnya tentang pelatihan sebagai usaha untuk memperbaiki perfomansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Ivancevich J.M (dalam Marwansyah, 2010:154) mengemukakan pengertiannya mengenai pelatihan dan pengembangan (diklat) sebagai proses sistematis untuk mengubah perilaku karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan pekerjaan saat ini. Orientasinya adalah saat ini dan membantu karyawan menguasai keterampilan dan kemampuan spesifik agar berhasil dalam pekerjaan. Mengacu pada beberapa konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan latihan adalah suatu proses kegiatan yang diikuti pegawai/karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan perilaku kerja demi tuntutan produktivitas kerja pada jabatan yang diembannya. Sehingga jelaslah bahwa kebutuhan akan pendidikan dan latihan bersifat urgensi dan penting pada organisasi dalam mengatasi masalah kesenjangan yang terjadi antara pengetahuan,

keterampilan, dan sikap kerja pada diri pegawai.
UNIVERSITAS MEDAN AREA

2.1.5. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Evaluasi pada Diklatpim Tk. III dilakukan oleh Lembaga Diklat yang menyelenggarakannya, dalam hal ini Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan dan tingkat pencapaian kinerja penyelenggara Diklat, dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan Diklat tersebut. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS yang merupakan *regulatory policy* menjelaskan bahwa Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan mencakup antara lain: (1) Tujuan dan sasaran Diklat; (2) Kurikulum; (3) Peserta; (4) Widyaiswara/tenaga kediklatan; (5) Sarana dan Prasarana; (6) Penyelenggara; (7) Metode Diklat; (8) Jangka Waktu Pelaksanaan. Hal ini sejalan dengan pendapat HAR Tilaar (1997) yang mengemukakan aspek yang perlu diperhatikan dalam pelatihan yaitu: (1) Aspek Institusi; (2) Aspek Kurikulum; (3) Aspek Lamanya Pendidikan; (4) Aspek Tenaga Pengajar; (5) Aspek Peserta Pendidikan; (6) Aspek Metode Proses Belajar Mengajar; (7) Aspek Laboratorium; (8) Aspek Kepustakaan.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komponen Diklat yang dievaluasi adalah kurikulum Diklat, lamanya Diklat, metode Diklat, widyaiswara, peserta Diklat, sarana dan prasarana Diklat dan panitia Diklat.

2.2. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III

2.2.1. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 tahun 2007 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintahan Daerah, Lembaga Diklat terdiri atas:

- 1) Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri Regional;
- 2) Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi atau sebutan lain; dan
- 3) Badan Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten/Kota atau sebutan lain.

Merujuk pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 tahun 2007 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintahan Daerah, penyelenggaraan Diklat terdiri atas perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi Diklat. Pedoman perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi Diklat terdiri atas:

- a. Pendahuluan;
- b. Peningkatan Kompetensi Aparatur;
- c. Strategi Kediklatan;
- d. Perencanaan Diklat;
- e. Pelaksanaan Diklat; dan
- f. Evaluasi Diklat.

Adapun Penyelenggaraan pendidikan dan latihan menurut Marwansyah (2010:158) terdiri dari:

UNIVERSITAS MEDAN AREA pelatihan dan pengembangan atau suatu penilaian

- 2) penetapan tujuan yang bersifat umum dan spesifik,
- 3) pemilihan metode, media, dan prinsip-prinsip pembelajaran,
- 4) implementasi program, dan diakhiri dengan tahap
- 5) evaluasi program.

Aspek yang dinilai terhadap kinerja Penyelenggara antara lain sebagai berikut berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Bagi Pengelola Diklat (Management of Training/MT):

- a. Efektivitas penyelenggaraan;
- b. Kesiapan dan ketersediaan sarana Diklat;
- c. Kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana;
- d. Kebersihan kelas, asrama, kafeteria, toilet;
- e. Ketersediaan dan kelengkapan bahan Diklat;
- f. Ketersediaan fasilitas olah raga, kesehatan, dan ibadah
- g. Pelayanan terhadap peserta dan widyaiswara;
- h. Administrasi Diklat yang meliputi:
 - (1) Sejauh mana penatausahaan Diklat telah dilaksanakan dengan baik;
 - (2) Tersusunnya seluruh dokumen dan bahan-bahan Diklat dalam 1 (satu) file.

Dari penjabaran tersebut dapat disimpulkan pentingnya keberadaan penyelenggara sebagai pengelola Diklat yang professional. Sehingga tercapainya efektivitas penyelenggaraan Diklat dipengaruhi bagaimana penyelenggara

memberikan pelayanan yang baik selama berlangsungnya kegiatan Diklat.

2.2.2. Tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tk. III

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III menjelaskan bahwa Tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tk. III adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinan di instansinya masing-masing.

2.2.3. Kompetensi Yang Dibangun pada Diklatpim Tk. III

Adapun kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tk. III adalah kompetensi kepemimpinan *visioner* yaitu kemampuan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan strategis untuk menangani isu nasional strategis, dan memimpin peningkatan kinerja instansinya melalui penetapan visi atau arah kebijakan yang tepat yang diindikasikan dengan kemampuan:

- 1) menjadi teladan bagi bawahan dan pemangku kepentingan dalam integritas, nasionalisme, standar etika publik, nilai-nilai, norma moralitas dan tanggung jawab sesuai dengan perundang-undangan;
- 2) melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah pencapaian tujuan pembangunan nasional dan visi instansinya;
- 3) melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna penetapan arah kebijakan yang lebih efektif dan efisien; dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

4) mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya manusia organisasinya dalam pencapaian arah kebijakan.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

2.2.4. Tahapan Pembelajaran dan Mata Diklatpim Tk. III

Penyelenggaraan Diklatpim Tk. III dilakukan melalui 5 (lima) tahap pembelajaran. Setiap tahapan pembelajaran terdiri dari sejumlah mata agenda yang dijabarkan ke dalam beberapa mata Diklat. Tahapan pembelajaran yang diberikan di Diklatpim Tk. III beserta sejumlah agenda dan mata diklatnya diuraikan sebagai berikut:

- a. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan
- b. Tahap Membangun Komitmen Bersama
- c. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim
- d. Tahap Laboratorium Kepemimpinan
- e. Tahap Evaluasi

2.2.5. Pengalaman Media Pembelajaran Diklatpim Tk. III

1) Pengalaman Belajar di Kelas

Hasil belajar pada masing-masing mata Diklat diperoleh melalui serangkaian pengalaman belajar yaitu membaca materi Diklat, mendengar ceramah dari berbagai pakar, berdiskusi baik dengan para pakar maupun sesama peserta tentang isu strategis dan isu yang relevan dengan materi pokok, simulasi, menonton film pendek yang relevan dengan materi pokok, dan membahas kasus, berkunjung ke tempat yang dapat membantu proses internalisasi hasil belajar, mengidentifikasi *best practice* mengelola kebijakan organisasi, mengadopsi dan/atau mengadaptasi *best practice* dalam bentuk *lesson learn*, mensintesakan

dipergunakan dalam proses pembelajaran di kelas adalah: (1) bahan bacaan; (2) bahan tayang; (3) bahan permainan; (4) film pendek; (5) kasus; (6) data; (7) games; (8) grafik; dan (9) lokasi visitasi dan *benchmarking*.

2) Pengalaman Belajar di Tempat Kerja

Hasil belajar pada tahap ini diperoleh melalui serangkain pengalaman belajar, yaitu melakukan proses pembimbingan, menetapkan area perubahan, mengimplementasikan rancangan dan mendokumentasikan hasil implementasi Proyek Perubahan (memimpin perubahan di tempat kerja). Dengan media pembelajaran yang dipergunakan dalam proses pembelajaran di tempat kerja adalah: (1) teknologi informasi (internet, telepon dan teknologi lainnya); (2) diskusi; (3) data; (4) bahan bacaan; (e) forum pertemuan; (f) slide; dan (g) audio visual.

2.2.6. Kepemimpinan Yang Diharapkan pada Diklatpim Tk. III

2.2.6.1. Pengertian Kepemimpinan

Sagala (2009:114) menyatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Kartono (2014:2) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh

Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin. Soekanto (2001:318) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin atau *leader* untuk mempengaruhi orang yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya. Sehingga orang lain tersebut bertindak laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial.

Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat. Munandar (2001:166) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer. Para manajer merupakan pemimpin dalam organisasi, sebaliknya pemimpin tidak perlu menjadi manajer. Danim (2004:10) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan sebelumnya.

Wahyudi (2009:120) mengungkapkan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Dari pengertian para ahli di atas dapat ditarik suatu kesimpulan, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi seseorang atau kelompok sehingga sasaran yang dicita-citakan dapat tercapai.

Syarat-syarat Kepemimpinan Kartono (2014:36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut:

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “Mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Dari pengertian tersebut kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi.
- b. Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin.

c. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai. Asta Brata (Soekanto, 2001:322) menyatakan kepemimpinan yang akan berhasil, harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) *Indra-brata*, yang memberikan kesenangan jasmani.
- 2) *Yama-brata*, yang menunjukkan pada keahlian dalam kepastian hukum.
- 3) *Surya-brata*, yang menggerakkan bawahan dengan mengajak mereka untuk bekerja persuasi.
- 4) *Caci-brata*, yang memberikan kesenangan rohaniah.
- 5) *Bayu-brata*, yang menunjukkan keteguhan pendidikan dan rasa tidak segan-segan untuk turut merasakan kesukaran-kesukaran pengikut-pengikutnya.
- 6) *Dhana-brata*, menunjukkan pada suatu sikap yang patut dihormati.
- 7) *Paca-brata*, yang menunjukkan kelebihan di dalam ilmu pengetahuan, kepandaian dan keterampilan.
- 8) *Agni-brata*, yaitu sifat memberikan semangat kepada anak buah.

2.2.6.2. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Menurut Purwanto (2005:55) mengemukakan bahwa ada 6 (enam) sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut.

a. Rendah Hati dan Sederhana. Seorang pemimpin pendidikan hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Hendaknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA
Presyala SHEDANIARFA mengetahui dan kelebihan kesanggupan yang dimiliki

hendaknya dipergunakan untuk membantu yang lain atau anak buah, bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan.

- b. Bersifat Suka Menolong. Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya. Demikian pula seseorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota-anggotanya bahwa benar-benar tempat perlindungan dan pembimbing mereka.
- c. Sabar dan Memiliki Kestabilan Emosi. Seorang pemimpin pendidikan hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan lekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya, jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan memberikan perasaan aman kepada anggota-anggotanya. Mereka tidak merasa dipaksa, ditekan, atau selalu dikejar-kejar dalam menjalankan tugasnya. Mereka bebas membicarakan persoalan-persoalan di antara mereka sendiri dan dengan pemimpinnya.
- d. Percaya pada Diri Sendiri. Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggota; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, yang

untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri; percaya pada kesanggupan sendiri. Karena percaya kepada kemampuan dan kesanggupan sendiri, tidak memerlukan pengawasan atas diri untuk melakukan apa yang telah diterima sebagai tugas dan tidak merasa perlu untuk selalu mengawasi anggota-anggota kelompok.

e. Jujur, Adil, dan Dapat Dipercaya. Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin, maka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri; selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam mengambil putusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri, dan sebagainya. Dengan kata lain pemimpin hendaknya jujur, adil, dan dapat dipercaya. Pemimpin hendaklah konsekuen terhadap orang lain dan terhadap diri sendiri selalu berusaha agar sikap dan tindakan tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satu kata dengan perbuatan.

f. Keahlian dalam Jabatan. Untuk melaksanakan kepemimpinan, di samping sifat-sifat yang telah diuraikan tadi, harus pula didasarkan atas keahlian, yakni

UNIVERSITAS MEDAN AREA

keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpin. Bagaimanapun besarnya

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

kesediaan untuk membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan pekerjaan, tanpa mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu tidak mungkin dapat memberi bantuan.

Pengertian Pemimpin Kartono (2014:33) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. John Gage Allee (Kartono, 2014:34) menyatakan *Leader...a guide; a conductor; a commander*. Pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan. Fred E. Fieldler (Purwanto, 2005:27) menyatakan bahwa pemimpin adalah individu di alam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dan pengoordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Henry Pratt Fairchild (Kartono, 2014:34) mengemukakan bahwa pemimpin dalam arti luas ialah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir atau mengontrol usaha orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi.

Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing-memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasif dan akseptansi atau penerimaan secara sukarela oleh para pengikut.

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan atau kecakapan lebih unggul daripada yang lainnya sehingga dapat mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

Pemimpin Formal dan Pemimpin Informal Soekanto (2001:318) menyatakan bahwa kepemimpinan ada yang bersifat resmi (formal leadership) yaitu kepemimpinan yang tersimpul di dalam suatu jabatan. Ada pula kepemimpinan karena pengakuan masyarakat akan kemampuan seseorang untuk menjalankan kepemimpinan. Suatu perbedaan yang mencolok antara kepemimpinan yang resmi dengan yang tidak resmi (informal leadership) adalah kepemimpinan yang resmi di dalam pelaksanaan selalu harus berada di atas landasan-landasan atau peraturan-peraturan resmi. Kepemimpinan tidak resmi, mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas resmi, karena kepemimpinan demikian didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat. Pemimpin formal ialah orang yang oleh organisasi atau lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban, untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut Kartono (2014:9-10), ciri-ciri pemimpin formal sebagai berikut:

- a. Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu, atas dasar legalitas formal oleh penunjukkan pihak yang berwenang (ada legitimitas).
- b. Sebelum pengangkatannya, dia harus memenuhi beberapa persyaratan formal terlebih dahulu.
- c. Ia diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya. Karena itu dia selalu memiliki atasan atau superiors.
- d. Dia mendapatkan balas jasa materiil dan immateriil tertentu, serta (emolumen)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

keuntungan ekstra, penghasilan sampingan lainnya.

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- e. Dia bisa mencapai promosi atau kenaikan pangkat formal, dan dapat dimutasikan.
- f. Apabila dia melakukan kesalahan-kesalahan, dia akan dikenai sanksi dan hukuman.
- g. Selama menjabat kepemimpinan, dia diberi kekuasaan dan wewenang, antara lain untuk: menentukan *policy*, memberikan motivasi kerja kepada bawahan, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya; melakukan komunikasi, mengadakan supervisi dan kontrol, menetapkan sasaran organisasi, dan mengambil keputusan-keputusan penting lainnya.

Kartono (2014:11) menyatakan bahwa pemimpin informal ialah, orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena memiliki sejumlah kualitas unggul, maka mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Ciri-ciri pemimpin informal antara lain sebagai berikut:

- a. Tidak memiliki penunjukan formal atau legitimitas sebagai pemimpin.
- b. Kelompok rakyat atau masyarakat menunjukkan dirinya, dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung selama kelompok yang bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya.
- c. Dia tidak mendapatkan dukungan dari suatu organisasi formal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
- d. Biasanya tidak mendapatkan imbalan balas jasa, atau imbalan jasa itu

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Diberikan secara sukarela.

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

- e. Tidak dapat dimutasikan, tidak pernah mencapai promosi, dan tidak memiliki atasan. Dia tidak perlu memenuhi persyaratan formal tertentu.
- f. Apabila dia melakukan kesalahan, dia tidak dapat hukuman; hanya saja respek orang terhadap dirinya jadi berkurang, pribadinya tidak diakui, atau dia ditinggalkan oleh massanya.

2.2.6.3. Tugas Pokok Kepemimpinan

Menurut Soekanto (2001:326), secara sosiologis, tugas-tugas pokok seorang pemimpin sebagai berikut:

- a. Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan bagi pengikut-pengikutnya. Dengan adanya kerangka pokok tersebut, maka dapat disusun suatu skala prioritas mengenai keputusan-keputusan yang perlu diambil untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi (yang sifatnya potensial atau nyata).
- b. Mengawasi, mengendalikan serta menyalurkan perilaku warga masyarakat yang dipimpinnya.
- c. Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia di luar kelompok yang dipimpin.

Ciri-ciri seorang pemimpin yang berhasil De Bono (Munandar 2001:174) menyatakan bahwa ada empat macam faktor (dua ciri pribadi dan dua lainnya merupakan faktor di luar dirinya) yang menentukan keberhasilan seseorang atau sekelompok orang. Kedua ciri pribadi adalah sebagai berikut:

- 1) **Little man's own** yang tahu dengan pasti dan jelas apa yang ia inginkan dan memiliki dorongan yang sangat kuat untuk mencapai tujuan.

- 2) *Very talented*, orang yang mempunyai bakat yang sangat menonjol di bidang tertentu. Kedua faktor lainnya adalah sebagai berikut:
- a. *Rapid growth field*. Orang yang bekerja dalam bidang yang berkembang sangat cepat mempunyai peluang lebih banyak untuk berhasil, daripada orang yang bekerja di bidang yang tidak dapat berkembang dengan cepat.
 - b. *Luck*. Ada orang yang kebetulan berada di tempat pada saat yang tepat untuk melakukan usahanya. Ada orang lain yang selalu kesulitan dalam memulai usahanya.

2.3. Materi Bahan Ajar

Menurut Widodo dan Jasmadi (dalam Lestari, 2013:1), bahan ajar adalah seperangkat sarana atau alat pembelajaran yang berisikan materi pembelajaran, metode, batasan-batasan, dan cara mengevaluasi yang didesain secara sistematis dan menarik dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu mencapai kompetensi atau subkompetensi dengan segala kompleksitasnya.

Bahan ajar adalah sumber belajar (pengajaran) yang membawa pesan untuk tujuan pengajaran. Seperti yang diungkapkan oleh Setyono (2005) bahwa bahan ajar adalah segala bentuk bahan yang digunakan untuk membantu guru/*instructor* dalam menjelaskan kegiatan belajar mengajar. Sedangkan menurut Rusman (2010:17) *subject content* adalah materi atau isi pokok bahasan, bersifat spesifik dan hubungannya dengan tujuan (*learning objective*) yang telah diterapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Ruhimat (2011:152) yang menyatakan bahwa bahan ajar atau materi pembelajaran pada dasarnya adalah “isi” dari kurikulum, yakni berupa

materi pelajaran atau bidang studi dengan topik/subtopik dan rinciannya

Untuk bahan ajar cetak harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut Setyono (2005:29): (1) Susunan tampilan: urutan yang mudah, judul yang singkat, terdapat daftar isi, struktur kognitifnya jelas, rangkuman, dan tugas pembaca; (2) Bahasa: mengalirnya kosakata, jelasnya kalimat, jelasnya hubungan kalimat, kalimat yang tidak terlalu panjang; (3) Menguji pemahaman: menilai melalui orangnya, *checklist* untuk untuk pemahaman; (4) Stimulan: enak tidaknya dilihat, tulisan mendorong pembaca untuk berfikir, menguji stimulat; (5) Kemudahan dibaca: keramahan terhadap mata (huruf yang digunakan tidak terlalu kecil dan enak dibaca), urutan teks yang terstruktur, mudah dibaca (6) Materi instruksional: pemilihan teks, bahan kajian, lembar kerja (work sheet) Sebuah bahan ajar cetak paling tidak mencakup antara lain: Judul, Petunjuk belajar, Kompetensi yang akan dicapai, informasi yang akan didukung, latihan-latihan, petunjuk kerja dapat berupa Lembar Kerja (LK), dan Evaluasi.

Bahan ajar dapat ditampilkan dalam berbagai bentuk. Berdasarkan teknologi yang digunakan, bahan ajar dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) kategori seperti yang ditulis oleh Murni (2010:1) yaitu: (1) bahan cetak (printed), seperti antara lain *handout*, buku, modul, lembar kerja siswa, brosur, *leaflet*, *wallchart*, foto/gambar, model/maket; (2) Bahan ajar dengan (audio) seperti kaset, radio, piringan hitam, dan *compact disk audio*; (3) Bahan ajar pandang dengar (audio visual), seperti *compact disk*, film; (4) Bahan ajar multimedia interaktif (interactive teaching material) seperti CAI (Computer Assisted Instruction),

Compact Disk (CD) multimedia pembelajaran interaktif, dan bahan ajar berbasis

web (web based learning materials).

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

Jika bahan ajar cetak tersusun secara baik maka bahan ajar akan mendatangkan beberapa keuntungan seperti yang dikemukakan oleh Ballstad (dalam Setyono, 2005:16) yaitu: (1) Bahan tertulis biasanya menampilkan daftar isi sehingga memudahkan bagi seorang guru untuk menunjukkan kepada siswa bagian mana yang sedang dipelajari; (2) Biaya untuk pengadaannya relatif sedikit; (3) Bahan tertulis cepat digunakan dan dapat dipindah-pindah secara mudah; (4) Susunannya menawarkan kemudahan secara luas dan kreativitas bagi individu; (5) Bahan tertulis relatif ringan dan dapat dibaca di mana saja; (6) Bahan ajar yang baik akan dapat memotivasi pembaca untuk melakukan aktivitas, seperti menandai, mencatat, membuat sketsa; (7) Bahan tertulis dapat dinikmati sebagai sebuah dokumen yang bernilai besar; (8) Pembaca dapat mengatur tempo secara mandiri.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa peran seorang pengajar dalam hal ini Widyaiswara dalam merancang ataupun menyusun bahan ajar sangatlah menentukan keberhasilan proses belajar dan pembelajaran melalui sebuah bahan ajar.

2.4. Sarana dan Prasarana Diklat

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002), sarana adalah segala sesuatu yang dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses. Sarana prasarana Diklat tertuang dalam Keputusan

UNIVERSITAS MEDAN AREA
Keputusan LRA Nomor 195/KH/10/6/2001 sebagai berikut:

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

- 1) Sarana dan prasarana Diklat merupakan alat bantu dan fasilitas penunjang yang digunakan untuk menjamin efektivitas pembelajaran.
- 2) Sarana dan prasarana Diklat dapat dimiliki sendiri dan/atau memanfaatkan sarana dan prasarana Diklat lembaga Diklat instansi lain dengan memperhatikan kesesuaian standar persyaratan setiap jenis, jenjang, dan program Diklat serta jumlah peserta Diklat.
- 3) Sarana dan prasarana Diklat yang dimiliki oleh setiap instansi dapat didayagunakan secara optimal baik oleh lembaga Diklat instansi yang bersangkutan maupun lembaga Diklat instansi lainnya dengan dukungan sistem informasi Diklat PNS yang dikembangkan oleh instansi Pembina.

Sarana dan fasilitas Diklat juga disebut sebagai media pelatihan yang merupakan metode atau peralatan khusus yang digunakan untuk mengkomunikasikan gagasan-gagasan dan konsep-konsep dalam program pelatihan dan pengembangan. Dalam keputusan Ketua LAN RI Nomor 304.A/IX/6/4/1995, yang tergolong sarana Diklat adalah papan tulis, *flipchart*, *overhead projector*, LCD/laptop, buku pegangan, modul, sound system, komputer. Sedangkan yang tergolong prasarana adalah ruang kelas, ruang diskusi, ruang seminar, perpustakaan, tempat olahraga dan asrama. Media yang lazim digunakan dalam pelatihan adalah proyektor multimedia, pita video, film, proyektor slide, proyektor overhead, papan tulis, *closed-circuit television*, dan *flip charts*. Dalam situasi pelatihan, menurut Marwansyah (2010) media presentasi

mempunyai fungsi antara lain: (1) Merangsang proses belajar; (2) Menghadirkan

UNIVERSITAS MEDAN AREA
objek, langkah dan berbahaya; (3) Membuat konkret konsep abstrak; (4)

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

Memberikan persamaan persepsi; (5) Mengatasi hambatan waktu, tempat, jumlah, dan jarak; (6) Menyajikan ulangan informasi secara konsisten; (7) Memberikan suasana belajar yang santai dan menarik.

Media pelatihan seperti yang telah dikemukakan merupakan salah satu komponen yang penting dalam sistem pelatihan, karena berfungsi sebagai unsur penunjang proses pembelajaran, menggugah gairah dan motivasi belajar. Pemilihan dan penggunaan media pelatihan supaya mempertimbangkan: (1) tujuan pembelajaran; (2) materi pelatihan; (3) ketersediaan media itu sendiri; (4) kemampuan pelatih yang akan menggunakannya. (Oemar, 2005).

Sesuai Peraturan Kepala LAN Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III bahwa penyelenggaraan Diklatpim Tk. III menggunakan prasarana yang telah ditentukan dan *responsive gender*. Prasarana yang diperlukan untuk menyelenggarakan Diklatpim Tk. III meliputi: (1) aula; (2) ruang kelas; (3) ruang diskusi/seminar; (4) ruang sekretariat; (5) ruang kebugaran; (6) ruang komputer; (7) asrama; (8) wisma/asrama tenaga kediklatan; (9) perpustakaan; (10) ruang makan; (11) fasilitas olahraga; (12) fasilitas hiburan; (13) unit kesehatan/poliklinik; dan (14) tempat ibadah. Agar proses aktualisasi pengetahuan dapat berlangsung dengan mudah pada saat pembelajaran maka *layout* atau tata letak ruangan kelas berbentuk *islands* atau kelompok-kelompok yang terdiri atas 5 orang, dengan *flipchart stand* pada masing-masing kelompok.

UNIVERSITAS MEDAN AREA penyelenggaraan Diklatpim Tk. III menggunakan:

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

(1) meja dan kursi belajar; (2) papan tulis; (3) *flipchart*; (4) sound system; (5) TV

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

dan video; (6) kaset (compact disc); (7) perekam; (8) komputer/laptop; (9) LCD Projector; (10) jaringan *Wireless fidelity* (Wi-fi); (11) buku referensi; (12) modul/bahan ajar; (13) teknologi multimedia.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, tergambar bahwa penyediaan sarana dan prasarana yang memadai sangat penting untuk memperlancar dan mendukung efektifitas penyelenggaraan Diklat.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mustari Kurniawati (2009) dengan judul Efektivitas Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengkaji persepsi alumni mengenai efektivitas penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III yang dipengaruhi dari kualitas input Diklat serta kelancaran proses Diklat serta bagaimana caranya meningkatkan efektivitas Diklat. Penelitian ini menggunakan jenis ekspalaratif yang artinya penelitian ini menjelaskan secara keseluruhan dari objek yang diteliti dalam batas-batas tertentu, dengan demikian penelitian ini dengan mudah menjelaskan variabel kualitas input Diklat yang meliputi proses analisa kebutuhan Diklat, proses penentuan kurikulum, proses pemilihan metode pembelajaran serta proses evaluasi kemudian menjelaskan efektivitas Diklatpim Tingkat III yang dipengaruhi oleh input Diklat dan proses Diklat.

Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Efektivitas Diklatpim

memperlihatkan hubungan-hubungan regresi yang sudah memperlihatkan tingkat keeratan yang sesuai.

2. Penelitian oleh Soedjarwo (2008) dengan judul Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Balai Diklat Keagamaan Semarang menjelaskan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan status kinerja pelayanan akademik; dan untuk mengetahui cara peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan akademik. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik analisis kinerja. Metode penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data ini adalah studi dokumentasi, observasi, wawancara dan angket dengan pendekatan analisis menggunakan analisis input-proses-output.

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini memiliki temuan penelitian yaitu: (1) bahwa status kinerja input kurang; (2) status kinerja proses baik; (3) status kinerja output sedang. Kurangnya kinerja input disebabkan oleh rendahnya komitmen terhadap penyediaan faktor sumber pelayanan. Aspek pelayanan akademik yang masih berkinerja rendah semua berada pada indikator input tersebar pada unsur-unsur: hardware dan software khususnya pada aspek kualifikasi peserta, penyediaan kelas, dan seleksi peserta.

Adapun faktor pendukung layanan akademik baik *hardware* maupun *software* masih perlu pembenahan yang memadai. Perubahan pola pikir dan pola kerja sumber daya aparatur tidak selalu berjalan sejajar dengan sikap dan perilaku kerja. Untuk mengoptimalkan peningkatan kompetensi alumni Diklat,

maka harus ada pembinaan langsung oleh atasan secara berkelanjutan menjadi sangat penting.

3. Penelitian oleh Erlina (2016) dengan Evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III di Kabupaten Nunukan (Kajian Perka LAN No. 12 Tahun 2013). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa penyelenggaraan Diklatpim III Pola Baru di Kabupaten Nunukan, mencari faktor-faktor yang mendukung dan menghambatnya dan usaha yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Nunukan dalam mengatasi hambatan tersebut. Penelitian ini memiliki kerangka berpikir yang merujuk pada Daniel Stufflebeam dengan model COPP (*Contex, Input, Process dan Product*) secara kualitatif dan proses analisisnya berdasarkan Miles dan Huberman. Pembuktian dalam penelian ini dilakukan melalui wawancara dengan informasi dari BKD, dari Coach, Mentor, Peserta dan Pihak PKP2A III LAN samarinda sebagai Penjamin Mutu.

Hasil dari penelitian adalah bahwa penyelenggaraan Diklatpim III di Kabupaten Nunukan tahun 2015 secara garis besar telah memenuhi ketentuan Perka LAN Nomor 12 Tahun 2013, namun yang ada, serta daya dukung Sumber Daya Manusia penyelenggara belum mampu membuat ideal dan optimalnya penyelenggaraan Diklat.

Adapun faktor yang mendukung adalah karena adanya program Nawacita, ketersediaan anggaran yang terus ditingkatkan. Sedangkan faktor penghambatnya masih bertumpu pada akses keterbatasan akibat kondisi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

geografis, ketersediaan WI, Coach dan SDM yang memiliki sertifikat,

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

sehingga oleh BKDD telah berupaya melalui stakeholder yang membidangi akreditasi Diklat, untuk secara bertahap melakukan perbaikan sarana prasarana bahkan telah menyiapkan lahan 10 Ha untuk membangun fasilitas Diklat yang lebih konferehensif.

2.6. Kerangka Pemikiran

Keberlanjutan evaluasi penyelenggaraan Diklatpim Tk. III Angkatan XVII Tahun 2018 dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kebijakan, pimpinan, dan ketersediaan sarana prasarana. Tanpa adanya kebijakan terkait pemanfaatan evaluasi, sebuah evaluasi dapat dengan mudah terhenti atau gagal mencapai tujuannya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, kepemimpinan juga sangat mempengaruhi keberlanjutan evaluasi. Pemimpin dapat melakukan monitoring terhadap pelaksanaan evaluasi. Hambatan teknis dapat diselesaikan dengan cepat jika adanya intervensi pimpinan. Selain pimpinan, peran mentor dalam keberlanjutan evaluasi sangat penting. Di dalam penelitian ini, sebagian *mentor* juga bertindak sebagai pimpinan langsung sehingga alumni dapat berkonsultasi sekaligus meminta dukungan pimpinan terhadap keberlanjutan evaluasi proyek perubahan.

Ketersediaan sarana prasarana sangat mempengaruhi keberlanjutan inovasi. Beberapa evaluasi membutuhkan pembiayaan yang cukup besar untuk menjalankannya misalnya aplikasi berbasis *online*. Jenis evaluasi seperti ini juga sangat membutuhkan ketersediaan sarana seperti komputer dan sistem jaringan

UNIVERSITAS MEDAN AREA
yang memadai. Selain itu, peran *stakeholders* (termasuk user) juga sangat

mempengaruhi keberlanjutan inovasi. Jika user memilih untuk tidak menggunakan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

evaluasi yang telah dibangun maka evaluasi penyelenggaraan Diklat dapat terhenti dengan sendirinya. Oleh sebab itu, dukungan user dan *stakeholder* dalam keberlanjutan inovasi sangat penting karena evaluasi dapat bertahan jika masih ada permintaan pelayanan dengan menerapkan evaluasi yang telah dikembangkan. Keberlanjutan inovasi juga harus diikuti dengan pengembangan inovasi baru. Para PNS diharapkan mampu mengembangkan evaluasi lain yang merupakan kebutuhan organisasi. Hal tersebutlah yang diharapkan dari adanya kompetensi *adaptive leadership*. Kompetensi tersebut juga memungkinkan PNS agar mampu mendorong pengembangan evaluasi di unit bawahnya. Selain itu, PNS juga diharapkan mampu mendorong replikasi mengavaluasi yang telah dikembangkannya.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan bulan mulai bulan Januari sampai dengan bulan Maret tahun 2020 dengan melakukan pengamatan atau berupa pranelitian sejak bulan Oktober tahun 2019. Penelitian ini dilakukan di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara yang beralamat Jl. Ngalengko No.1, Perintis, Kec. Medan Timur, Kota Medan 20236.

Tabel 3.1. Jadwal Penelitian

| Uraian Kegiatan | 2019 | | | 2020 | | |
|-------------------------------|------|-----|-----|------|-----|-------|
| | Okt | Nov | Des | Jan | Feb | Maret |
| Prapenelitian | ■ | ■ | | | | |
| Pengajuan proposal tesis | | ■ | ■ | | | |
| Bimbingan ke dosen pembimbing | | ■ | ■ | | | |
| Daftar seminar proposal | | | ■ | | | |
| Seminar proposal | | | | ■ | | |
| Penelitian | | | | ■ | ■ | ■ |

Sumber: Olahan penulis, 2020

3.2. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipan. Partisipan dalam hal ini adalah orang-orang yang diajak wawancara, yang diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran dan persepsinya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA (Kresnaningrum & Moleong, 2010:45) mendefinisikan bahwa penelitian

kuantitatif adalah tradisi tertentu dalam Ilmu Pengetahuan Sosial yang secara

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

fundamental bergantung kepada pengamatan manusia dalam kawasan tersendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. Sedangkan Boyman dan Taylor (dalam Moleong, 2010:46) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai “prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.” Sasaran dari pendapat mereka ini diarahkan kepada individu atau organisasi ke dalam variabel. Pada penelitian kualitatif menekankan unsur manusia sebagai sarana penelitian yang dapat berhubungan dengan responden, penelitian dengan bantuan orang lain guna pengumpulan data penelitian yang dilakukan. Sedangkan penelitian deskriptif (Sukmadinata, 2009:72) ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alamiah ataupun rekayasa manusia.

Sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian, maka bentuk penelitian ini adalah bentuk Deskriptif bersifat kualitatif yang menitikberatkan pada proses, deskripsi analisis, yang bertujuan untuk mengetahui tentang Evaluasi Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan III Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (Studi Pada Alumni Diklatpim Tk. III Angkatan XVII).

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, adapun teknik yang akan dilakukan dalam proses pengumpulan data adalah:

1. **Data primer**, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian

2. **Data sekunder**, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung

3. **Melalui observasi dan wawancara**, yaitu

4. **Melalui pengumpulan dokumen**, yaitu

5. **Melalui pengumpulan gambar**, yaitu

6. **Melalui pengumpulan rekaman**, yaitu

7. **Melalui pengumpulan foto**, yaitu

8. **Melalui pengumpulan video**, yaitu

9. **Melalui pengumpulan audio**, yaitu

10. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

11. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

12. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

13. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

14. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

15. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

16. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

17. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

18. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

19. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

20. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

21. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

22. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

23. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

24. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

25. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

26. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

27. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

28. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

29. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

30. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

31. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

32. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

33. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

34. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

35. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

36. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

37. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

38. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

39. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

40. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

41. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

42. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

43. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

44. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

45. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

46. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

47. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

48. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

49. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

50. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

51. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

52. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

53. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

54. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

55. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

56. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

57. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

58. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

59. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

60. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

61. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

62. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

63. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

64. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

65. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

66. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

67. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

68. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

69. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

70. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

71. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

72. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

73. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

74. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

75. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

76. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

77. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

78. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

79. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

80. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

81. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

82. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

83. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

84. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

85. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

86. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

87. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

88. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

89. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

90. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

91. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

92. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

93. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

94. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

95. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

96. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

97. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

98. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

99. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

100. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

101. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

102. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

103. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

104. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

105. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

106. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

107. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

108. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

109. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

110. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

111. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

112. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

113. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

114. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

115. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

116. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

117. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

118. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

119. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

120. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

121. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

122. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

123. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

124. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

125. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

126. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

127. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

128. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

129. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

130. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

131. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

132. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

133. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

134. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

135. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

136. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

137. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

138. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

139. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

140. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

141. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

142. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

143. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

144. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

145. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

146. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

147. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

148. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

149. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

150. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

151. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

152. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

153. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

154. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

155. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

156. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

157. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

158. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

159. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

160. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

161. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

162. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

163. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

164. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

165. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

166. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

167. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

168. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

169. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

170. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

171. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

172. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

173. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

174. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

175. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

176. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

177. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

178. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

179. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

180. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

181. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

182. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

183. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

184. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

185. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

186. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

187. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

188. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

189. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

190. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

191. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

192. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

193. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

194. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

195. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

196. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

197. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

198. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

199. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

200. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

201. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

202. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

203. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

204. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

205. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

206. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

207. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

208. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

209. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

210. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

211. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

212. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

213. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

214. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

215. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

216. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

217. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

218. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

219. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

220. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

221. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

222. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

223. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

224. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

225. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

226. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

227. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

228. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

229. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

230. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

231. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

232. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

233. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

234. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

235. **Melalui pengumpulan data lain**, yaitu

236. **Melalui**

- a. Observasi yaitu studi atau pengamatan tentang suatu permasalahan yang dilakukan secara langsung dan sistematis oleh peneliti.
 - b. Wawancara (Interview) yaitu cara yang dilakukan peneliti kepada para pejabat Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut: (1) Informan Kunci; (2) Informan Utama; (3) Informan Tambahan.
 - c. Dokumentasi berupa foto saat wawancara dengan pihak terkait dalam memberikan informasi dalam penelitian.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian berupa dokumen atau laporan-laporan, berupa gambaran umum lokasi penelitian, dan data lainnya yang relevan dengan penelitian ini.
- a. *Lilbrary Research* (Penelitian Kepustakaan)
 Penelitian kepustakaan ini dalam penelitian ini adalah sebagai salah satu cara dalam proses pengumpulan data dengan membaca buku-buku dan bahan bacaan lainnya yang relevan dengan masalah yang akan diteliti.
 - b. *Field Research* (Penelitian Lapangan)
 Dalam riset atau penelitian lapangan yang akan dilakukan dalam mencari data dan informasi dimana penelitian melakukan secara langsung terjun ke lapangan.

3.3.1. Informan Kunci dan Informan Utama

Informan Kunci merupakan subjek yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian yaitu Bapak Parluhutan Sirait, S.H., M.Si. sebagai Penanggung jawab panitia pelaksanaan Diklatpim Tk. III

Angkatan XVII Tahun 2018. Informan Utama adalah Urusan Umum dan Wali Kelas Tim Pelaksana.

3.3.2. Informan Tambahan

Informan tambahan merupakan subjek yang memberikan informasi walaupun tidak terlibat secara langsung dalam interaksi sosial yang diteliti. Adapun informan tambahan dalam penelitian ini adalah alumni Diklatpim Tk. III Angk. VII Tahun 2018, dan widyaiswara.

3.4. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, digunakan metode kualitatif yaitu menggambarkan tentang kondisi data dan informasi yang didapatkan serta gejala-gejala yang ada. Analisa data dalam penelitian ini menurut Moleong (2010:280) adalah proses pengorganisasian dan mengurut data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat diketemukan tema serta sesuai dengan yang disarankan oleh data. Data yang diperoleh baik saat pengumpulan data di lapangan maupun setelah data terkumpul, kemudian data yang terkumpul diolah agar sistematis. Data tersebut akan diolah melalui dari mengedit data, mengklarifikasikan. Mereduksi, menyajikan dan menyimpulkan. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan serta menjelaskan data yang diperoleh selama penelitian diproses dengan analisa dan teknik yang digunakan sesuai tahapan dengan model interaktif yang merupakan siklus pengumpulan data,

Tahapan analisa tersebut Miles dan Huberman dalam Moleong (2010:287) adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dari pengumpulan data yang ada kemudian direduksi untuk pengorganisasian data dalam memudahkan menarik kesimpulan/verifikasi.

b. Penyajian Data

Sebagai sekumpulan informasi yang tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan data disajikan secara tertulis berdasarkan kasus-kasus faktual yang saling berkaitan dan dalam penyajian data ini digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi pada proses pengembangan sumber daya manusia pada instansi yang diteliti.

c. Menarik Kesimpulan

Proses mencari kesimpulan arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proporsi peneliti. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung untuk mencari kesimpulan akhir.

Metode penelitian analisis data ini berpedoman terhadap studi atau penelitian yang telah dilakukan pada saat penelitian di lapangan. Berbagai kesimpulan dari hasil penelitian dan dibandingkan dengan teori yang ada,

kemudian menyimpulkan penelitian yang telah dilakukan dan selanjutnya

UNIVERSITAS MEDAN AREA

diberikan masukan-masukan terhadap Badan Pengembangan Sumber Daya

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

3.5. Defenisi Konsep dan Operasional

3.5.1 Defenisi Konsep

Menurut Bahri (2008 : 30) pengertian konsep adalah satuan arti yang mewakili sejumlah objek yang mempunyai ciri yang sama. Orang yang memiliki konsep mampu mengadakan abstraksi terhadap objek-objek yang dihadapi, sehingga objek-objek ditempatkan dalam golongan tertentu. Objek-objek dihadirkan dalam kesadaran orang dalam bentuk representasi mental tak berperaga. Yang artinya definisi konseptual adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan di atas, dapat dikemukakan definisi konseptual dari masing-masing variabel, sebagai berikut:

- a. Evaluasi Penyelenggaraan Diklat adalah sebuah proses yang dilakukan oleh instansi untuk melihat sejauh mana keberhasilan sebuah program diklat.
- b. Pelaksana Diklat adalah seorang atau sekumpulan penyelenggara sebagai pengelola diklat yang mengupayakan efektivitas penyelenggaraan Diklat dan bertanggung jawab penuh dalam memberikan pelayanan yang baik selama berlangsungnya kegiatan Diklat.
- c. Materi Bahan Ajar adalah sumber belajar (pengajaran) yang membawa pesan untuk tujuan pengajaran.
- d. Sarana dan Prasarana adalah segala sesuatu yang dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan serta menjadi penunjang utama terselenggaranya suatu proses.

3.5.2 Defenisi Operasional

Berdasarkan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, maka penelitian ini difokuskan pada Pelaksana Diklat, Materi Bahan Ajar dan Sarana dan Prasarana di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. Adapun Defenisi Operasional pada penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi Penyelenggaraan Diklat : kurikulum Diklat, lamanya Diklat, metode Diklat, widyaiswara, peserta Diklat, sarana dan prasaran Diklat dan panitia Diklat.
- b. Pelaksana Diklat : Efektivitas penyelenggaraan; Kesiapan dan ketersediaan sarana Diklat; Kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana; Kebersihan kelas, asrama, kafeteria, toilet; Ketersediaan dan kelengkapan bahan Diklat; Ketersediaan fasilitas olah raga, kesehatan, dan ibadah; Pelayanan terhadap peserta dan widyaiswara; Administrasi Diklat yang meliputi:
- c. Materi Bahan Ajar terdiri dari : (1) Susunan tampilan; (2) Bahasa; (3) Menguji pemahaman; (4) Stimulan; (5) Kemudahan dibaca; (6) Materi instruksional.
- d. Sarana dan Prasarana : (1) aula; (2) ruang kelas; (3) ruang diskusi/seminar; (4) ruang sekretariat; (5) ruang kebugaran; (6) ruang komputer; (7) asrama; (8) wisma/asrama tenaga kediklatan; (9) perpustakaan; (10) ruang makan; (11) fasilitas olahraga; (12) fasilitas hiburan; (13) unit kesehatan/poliklinik; dan (14) tempat ibadah.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XVII tahun 2018 pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Evaluasi Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XVII tahun 2018 Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara dari segi pelaksanaan Diklat berjalan dengan baik, walaupun ada beberapa kendala namun masih bisa diatasi oleh pihak panitia Diklat. Segi materi bahan Diklat, BPSDM masih mengacu pada LAN (Lembaga Administrasi Negara) Republik Indonesia. Sedangkan segi sarana prasarana yang selama ini masih mengalami kekurangan ruangan belajar dan bahkan meminjam gedung lain di luar BPSDM Provinsi Sumatera Utara, mengingat gedung yang selama ini sudah mengalami over kapasitas. Dengan kejadian kekurangan ruang belajar maka pihak BPSDM Provinsi Sumatera Utara sudah memiliki gedung baru yang merupakan hasil evaluasi-evaluasi sebelumnya.
2. Faktor-faktor Penghambat Dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan

Tingkat III Angkatan XVII Tahun 2018 yaitu:

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 25/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

- a. Keterampilan komunikasi tidak memadai antara Widyaiswara dan Peserta.
- b. Keterbatasan waktu dalam pembelajaran yang disediakan Widyaiswara.
- c. Terbatasnya sarana dan prasarana ruang belajar dan asrama.
- d. Fasilitas ruang belajar yang kurang mempermudah peserta untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
- e. Fasilitas penunjang, seperti komputer, tempat ibadah, ruang serbaguna, koperasi dan kamar mandi yang kurang memadai.

5.2 Implikasi Kebijakan

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti dapat memberikan implikasi sebagai berikut:

1. Untuk Penyelenggara Diklat
 - a. Agar penyelenggara melakukan evaluasi penyelenggaraan secara berkala namun bukan hanya evaluasi dari sisi pengajaran dan pembelajaran, tapi juga sarana dan prasarana Diklat yang menunjang kelancaran proses pembelajaran Diklat Pimpinan Tingkat III.
 - b. Agar penyelenggara Diklat melakukan peningkatan kualitas penyelenggaraan Diklat dengan memperhatikan faktor-faktor pendukung dan penghambat berdasarkan hasil evaluasi.
 - c. Agar penyelenggara Diklat menyediakan media khusus untuk menerima saran, misalnya melalui email.

2. Untuk Widyaiswara

- a. Untuk lebih meningkatkan metode dan teknik pengajaran yang baik dengan bahan mengajar yang mudah dimengerti peserta, agar peserta mudah memahami dan menerapkan ilmu yang diperoleh setelah selesai proses pelatihan dengan keikutsertaan pada bimtek penyusunan bahan ajar atau seminar-seminar yang dapat meningkatkan kualitas Widyaiswara dalam proses pembelajaran.
- b. Agar Widyaiswara memiliki media untuk sharing dalam rangka evaluasi antar widyaiswara sebagai tempat menerima saran dan masukan dari pihak peserta dan penyelenggara. Misalnya : Instansi menjadwalkan waktu pertemuan seminggu sekali dalam rangka sharing antar Widyaiswara, dan memberikan satu perwakilan yang bukan widyaiswara sebagai moderator.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Ambar. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmodiwirio, Soebagio. 1993. *Manajemen Training (Pedoman Praktis Bagi Penyelenggaraan Training)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Crawford, M. & Unger, R. 2000. *Women and Gender: A feminist psychology (3rd edition)*. USA: McGraw-Hills Companies, Inc. Duxbur.
- Dessler, Garry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Ke-7. Alih bahasa: Benyamin Mollan. Prehallindo: Jakarta.
- Echols, John M. dan Shadily, Hassan. 2000. *Kamus Inggris Indonesia An English Indonesia Dictionary*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Erlina. 2016. *Evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III di Kab. Nunukan (Kajian Perka LAN No. 12 Tahun 2012)*. Tesis : Universitas Terbuka.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Gronlund, Norman E dan Linn, Robert L. 1990. *Measurement and Evaluation in Teaching*. New York : Macmillan Publishing Company.
- Hamalik, Oemar. 2005. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Heidjrachman, Ranupandojo, dan Suad Husnan, 2000, “*Manajemen Personalia*”, Edisi Keempat, BPFE UGM, Jogjakarta.
- Kartono dan Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kartono. 2017. *Personality, Employee Engagement, Emotional Intellegence, Job Burnout Pendekatan Dalam Melihat Turnover Intention*. Yogyakarta: Deepublish
- Lestari, Ika. 2013. *Pengembangan Bahan Ajar Berbasis Kompetensi*. Padang: Akademia Permata.
- Majid, Abdul. 2006. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- UNIVERSITAS MEDAN AREA
Maramba, Ahmad D. 2007. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mustari Kurniawati. 2009. *Efektivitas Diklat Kepemimpinan Tingkat III*. Tesis. UGM : Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik.
- Notoatmodjo. 2014. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Purwanto, Ngalim. 2005. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: CV. Sahri.
- Soekanto, Soerjono. 2001. *Sosiologi Suara Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sudjarwo. 2008. *Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tk. V pada Balai Diklat Keagamaan Semarang*. Tesis. Program Pascasarjana Univ. Diponegoro Prodi Magister Ilmu Administrasi.
- Sukmadinata. 2009. *Landasan Psikologi dan Proses Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tague-Sutcliffe, J.M. 1996. *Some Perspective on the Evaluation of Information Retrieval Systems*. Journal Of the American Society for Information Science.
- Umar, Husein. 2002. *Metodologi Penelitian: Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, Joko. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Yunanda, M. 2009. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Balai Pustaka.

Peraturan-peraturan:

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang *Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural*.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2008 tentang *Standar Kompetensi Widyaiswara*

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)25/8/23

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 tentang ***Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.***

Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 15 Tahun 2017 tentang ***Perubahan atas Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 39 Tahun 2016 Tentang Susunan Organisasi Badan Daerah dan Inspektorat Daerah Provinsi Sumatera Utara.*** Berita Daerah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2017 Nomor 15.

Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 23 Tahun 2019 tentang ***Tugas, Fungsi, Uraian Tugas Dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.*** Berita Daerah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2019 Nomor 23.



Jurnal-jurnal:

- Tague-Sutcliffe, J. M. 1996. *Some perspectives on the evaluation of information retrieval systems*. *Journal of the American Society for Information Science*. 47 (1), 1–3.
- Qomari, Rohmad. 2008. *Pengembangan Instrumen Evaluasi Domain Afektif*. *Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan*, Vol. 13, No. 1, 1-15.

Sumber Internet:

<https://jdih.sumutprov.go.id>

- Lababa, Djunaidi. (2008). Evaluasi Program: Sebuah Pengantar. <http://evaluasiendidikan.blogspot.com/2008/03/evaluasi-program-sebuahpengantar.html>

