TESIS

KUALITAS PENYELENGGARAAN DIKLAT TEKNIS PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI PAPUA BARAT

THE QUALITY OF TECHNICAL TRAINING AT THE BOARD FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF WEST PAPUA PROVINCE

Sonya Margaretha Patty

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur

PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
MAKASSAR
2018

HALAMAN PENGESAHAN

KUALITAS PENYELENGGARAAN DIKLAT TEKNIS PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI PAPUA BARAT

disusun dan diajukan oleh

Sonya Margaretha Patty

Nomor Pokok Mahasiswa : **2016.02.037**

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 25 Januari 2018
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,
Komisi Penasihat,

Dr. Muttaqin, MBA	**Dr. Halim, SH.MH**
Ketua	**Anggota**

Mengetahui,
Ketua STIA LAN Makassar

Prof. Amir Imbaruddin, MDA., Ph.D
NIP. 19640706 199303 1 001

TESIS

HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI

JUDUL : KUALITAS PENYELENGGARAAN DIKLAT TEKNIS PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI PAPUA BARAT

Pada hari ini Kamis, 25 Januari 2018 telah dilaksanakan Ujian Tesis Mahasiswa atas nama **Sonya Margaretha Patty** dengan Nomor Pokok Mahasiswa **2016.02.037**

Telah menyempurnakan tesis sesuai saran dan rekomendasi Tim Penguji, jika setiap anggota penguji menandatangani persetujuan di bawah ini.

Ketua Tim	:	Dr. Frida Chairunisa, M.Si	.....
Sekretaris	:	Drs. Sudirman, M.Si	.....
Anggota	:	1. Dr. Muttaqin, MBA	.....
		2. Dr. Halim, SH.MH	.....

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa sesungguhnya :

1. Karya Tulis saya berupa TESIS, saya ajukan untuk mendapatkan gelar akademik berupa MAGISTER di STIA LAN Makassar, merupakan karya asli saya dan belum pernah diajukan oleh siapapun juga maupun pada perguruan tinggi lainnya.
2. Adapun pada karya tulis saya, terdapat tulisan yang saya kutip dan jelas disebutkan nama pengarang serta tercantum sebagai daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan ataupun ketidak benaran maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar dan sanksi lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

Makassar, 25 Januari 2018

Yang menyatakan,



SONYA MARGARETHA PATTY

NPM. 2016-02-037

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kita panjatkan kehadirat Tuhan Yang Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga dengan segala keterbatasan dan ketidak-sempurnaan yang penulis miliki sehingga tesis dengan judul: **”Kualitas Penyelenggaraan Diklat Teknis Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat ”**dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu persyaratan untuk mencapai pendidikan Strata Dua (S2) pada Program Magister Ilmu Administrasi Negara STIA – LAN Makassar. Peneliti menyadari bahwa dalam penyajian tesis ini terdapat kekurangan dari berbagai segi,oleh karena itu peneliti dengan segala kerendahan hati mengharapkan adanya saran dan koreksi yang sifatnya konstruktif untuk mendekati sebuah kesempurnaan.

Dalam proses penulisan dari awal hingga akhir, peneliti banyak menemukan rintangan dan halangan, namun berkat rahmat Tuhan dan bantuan dari berbagai pihak sehingga tesis ini bisa diselesaikan, karena itu dengan hati yang tulus peneliti mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya masing-masing kepada :

1. Bapak Prof. Amir Imbaruddin, MDA., Ph.D. selaku Ketua STIA-LAN Makassar.

2. Bapak Dr. Muttaqin, MBA selaku Ketua Komisi Penasehat dan bapak Dr.Halim,SH,MH selaku anggota komisi penasehat atas kerelaan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan dengan dedikasi yang tinggi kepada peneliti.
3. Bapak/Ibu Dosen Program Pascasarjana STIA LAN Makassar yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti selama perkuliahan.
4. Kepala (BPSDM) Provinsi Papua Barat beserta staf yang telah memberikan kesempatan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan terkait dengan penelitian ini.
5. Kedua orang tua Ayahanda Jan Alexander Patty (alm) dan Ibunda tercinta Josephina Lalihatu serta saudara-saudaraku terima kasih atas dukungan dan perhatiannya yang diberikan demi kelancaran perkuliahan dan tesis ini.
6. Suami tercinta Berly Harvey Parera dan anak-anakku Nathasya Parera dan Marissa Parera yang selalu menjadi penyemangatku.
7. Rekan-rekan perkuliahan yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu, atas motivasi yang diberikan.

Semoga semua bantuan tersebut dicatat sebagai amal dan mendapatkan balasan yang sebanyak-banyaknya dari Tuhan, Amin. Harapan peneliti semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pembacanya.

Makassar, Januari 2018

Penulis

INTISARI

Sonya Margaretha Patty, 2016.02.037

KUALITAS PENYELENGGARAAN DIKLAT TEKNIS PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI PAPUA BARAT

Tesis, ix hlm, 112 hlm

Penasehat : Dr. Muttaqin, MBA

Dr. Halim, SH., MH

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah, Bagaimana kinerja yang dimiliki penyelenggara Diklat pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) di Provinsi Papua Barat? Berdasarkan permasalahan tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja yang dimiliki oleh penyelenggara Diklat pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) di Provinsi Papua Barat.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun informan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi sebanyak 10 orang. Analisis data terdiri dari empat tahapan yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, verifikasi, penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Standar Kualitas Penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat sudah sesuai dengan PERKA LAN RI No. 5 Tahun 2013. Jaminan Kualitas Penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat sudah memadai tetapi perlu ditingkatkan tenaga kompetensi pengelola dengan pelatihan (Diklat) dan semua pengelola harus bersertifikat sebagai bukti bahwa pengelola diklat berkompeten.

Kontrol kualitas penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat pada sistem evaluasi belum dilaksanakan secara optimal karena belum melibatkan seluruh bidang.

ABSTRACT

THE QUALITY OF TECHNICAL TRAINING AT THE BOARD FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF WEST PAPUA PROVINCE

Author : Sonya Margaretha Patty

Supervisors : Muttaqin
Halim

The problem analyzed in the study was about performance of training organizers. The objective of the study was to understand performance of the training organizers at the board for human resource development (BPSDM) of West Papua province.

The study applied a descriptive method with qualitative approach. The data for the study were collected through interviews, observations, and document study. There were 10 relevant informants involved in the study. The data analysis was done through data collection, data reduction, data display, data verification, and conclusion taking.

The results of the study showed that the training at BPSDM had met standards of LAN Number 5 Year 2013. The quality assurance for the training was adequate but the competence of the training organizers should be improved and should have been certified training organizers. The control of the training through evaluation system had not been adequate.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN ii

KATA PENGANTAR iii

INTISARI v

DAFTAR ISI vi

DAFTAR TABEL ix

DAFTAR GAMBAR x

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1

B. Fokus Permasalahan 7

C. Tujuan Penelitian 8

D. Manfaat Penelitian 9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori 10

1. Sumber Daya Manusia 10

2. Tujuan dan Manfaat Sumber Daya Manusia 12

3. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia 17

4. Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan (DIKLAT). 22

a. Pengertian Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan 24

b. Tujuan Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan... 32

c. Proses & Metode Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan 38
d. Evaluasi Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan 39
5. Kualitas Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan 43
6. Penyelenggaraan Diklat BPSDM 53
B. Definisi Konsep 62
C. Model Berpikir 63
D. Pertanyaan Penelitian 64
BAB III METODOLOGI PENELITIAN
A. Metode Penelitian 66
B. Unit Analisis 67
C. Teknik Pengumpulan Data 68
D. Prosedur Pengolahan Data dan Analisis Data 72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Gambaran Umum Objek Penelitian 75
1. Profil BPSDM Provinsi Papua Barat 75
2. Visi dan Misi 76
3. Struktur Organisasi 77
B. Kualitas Penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat 78
1. Kurikulum 78
2. Penyelenggaraan Diklat 88
3. Evaluasi Diklat 101

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 118

B. Saran 118

DAFTAR PUSTAKA 119

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul Tabel	Halaman
1.	Kurikulum Diklat Teknis Tahun 2017	79
2.	Diklat Teknis Tahun 2017	90
3.	Rekapitulasi Nilai Peserta.....	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul Gambar	Halaman
1.	Model Berpikir Penelitian	64
2.	Struktur Organisasi BPSDM	77
3.	Evaluasi Peserta Terhadap Widyaiswara	108
4.	Evaluasi Peserta Terhadap Kinerja Penyelenggara	109
5.	Evaluasi Widyaiswara Terhadap Kinerja Penyelenggara	110

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Dengan semakin berkembangnya zaman yang penuh dengan perubahan lingkungan secara cepat, maka tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia sangatlah menantang, perubahan muncul dengan cepat dan meliputi masalah-masalah yang sangat luas.

Mengelola sumber daya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi, kegagalan dalam mengelolanya akan berdampak pada kesulitan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan yang terus muncul seiring dengan perkembangan dan persaingan yang semakin besar.

Menurut Uhar Suharsaputra (2010:1), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang akan menentukan pada kinerja organisasi, ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia serta mengintegrasikannya dalam suatu kesatuan gerak dan arah organisasi akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk lebih memahami bagaimana posisi manajemen sumber daya manusia dalam konteks organisasi

diperlukan pemahaman tentang makna manajemen sumber daya manusia itu sendiri, agar dapat mendudukan peran manajemen sumber daya manusia dalam dinamika gerak organisasi.

Peningkatan kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilihat dari konsep totalitas kehidupan, perlu dilengkapi dengan dimensi kualitas yang bersifat strategis dalam konteks pembangunan seutuhnya, yaitu keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan, profesional, intelektual, disiplin dan efisien.Fenomena sosial pada masa kini dan masa depan dalam era globalisasi ini, yang sangat menentukan adalah manajemen sumber daya manusia.

Sumber Daya Manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun kepentingan individu. (Abdurohmat Fathoni, 2006: 8)

Menurut Uhar Suharsaputra (2010:1) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu organisasi, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di Negara berkembang sangat ditentukan oleh perkembangan

manajemen sumber daya manusia (SDM), sering disebut *Human Resource Management* yang merupakan faktor dominan di segala bidang.

Ketika berbicara tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia, maka hal tersebut tidak bisa terlepas dari upaya untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan bukan saja hanya aktif melainkan kesadaran yang dimilikinya, artinya bukan karena dipaksa dan seperti itulah hakikat peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan yang diharapkan.

Reformasi terhadap kualitas pegawai (sumber daya manusia) merupakan bagian dari reformasi pemerintahan dalam rangka mengarahkan pada pencapaian *good governance*. Upaya yang dapat dilakukan yaitu melalui sistem manajemen kinerja, yang tidak hanya berlaku pada staf akan tetapi menyeluruh dari pegawai jajaran kepemimpinan sampai dengan pegawai pada tingkat operasional.

Salah satu aspek dalam manajemen kinerja adalah bagaimana sistem pengembangan pegawai dikelola dalam kemasan pendidikan dan pelatihan supaya benar-benar sesuai dengan fungsinya, yakni mampu memberikan efek positif pada peningkatan kinerja dalam lingkungan organisasinya. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan muncul karena adanya masalah-masalah yang mengganggu kinerja organisasi, seperti penurunan prestasi yang mencakup menurunya pelayanan dan menurunnya tingkat produksi.

Selain itu perubahan lingkungan organisasi yang penuh ketidakpastian *(boundarlys organization)* memaksa sebuah organisasi untuk selalu menyesuaikan dan mengikuti arah perubahan tersebut. Beberapa sebab lain adanya kebutuhan diklat selain dipicu oleh permasalahan-permasalahan terkait dengan kualitas angkatan kerja yang ada, juga persaingan global, serta adanya alih teknologi.

Kondisi masyarakat yang semakin maju baik tingkat ekonomi maupun sosial juga mempengaruhi kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan memberikan sinyal pada birokrasi untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian. Sebuah otrganisasi harus mampu beradaptasi secara cepat agar perubahan yang terjadi tidak mengganggu kinerja organisai.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran dalam organisasi yang mengarah pada perubahan sikap dan perilaku pegawai memenuhi harapan kualifikasi kerja dan tuntutan perkembangan organisasi baik internal maupun eksternal.

Berdasarkan PP RI No. 101 tahun 2000, disebutkan bahwa tujuan diklat antara lain: meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melakukan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai kebutuhan instansi, memantabkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat, menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir. Dengan adanya PP tersebut memberikan

penekanan pada kualitas pegawai/pegawai negeri untuk selalu meningkatkan kapasitas/kualiatas diri yaitu dengan mengikuti diklat.

Permasalahan di bidang diklat pada dasarnya sangat kompleks, dimana untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagaimana dijelaskan pada Peraturan Pemerinatah No. 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan Pelatihan PNS, pada ayat 2 dijelaskan bahwa diklat dalam jabatan meliputi: diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis.

Seiring dengan perkembangan organisasi maka kebutuhan diklat baik diklat fungsional maupun teknis sangat mendesak selain untuk mengisi jabatan juga dalam rangka memenuhi tuntutan persyaratan pekerjaan dan pelayanan masyarakat..

Tantangan yang perlu menjadi perhatian selanjutnya terarah pada bagaimana sumber daya manusia (pegawai) untuk mampu memenuhi harapan perkembangan organisasi sebagaimana misi yang telah ditentukan. Nampaknya perlu ada keseimbangan antara orientasi organisasai yang akan dituju dengan kinerja yang seharusnya dieksiskan oleh pegawai dalam mewujudkan pengembangan organisasi yang optimal.

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *training* and *development* (pelatihan dan pengembangan). *Management thought* yang dikemukakan Taylor, menyatakan bahwa tenaga kerja membutuhkan tenaga latihan kerja yang tepat. Teori ini sangat tepat untuk menghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggung

jawab bekerja, sehingga dalam menyelesaikan tugas jabatan lebih efektif dan efisien sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, serta meningkatkan kinerja pegawai. Pendidikan dan pelatihan berupaya mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang harus benar-benar memperhatikan pendidikan dan pelatihan pegawai sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan suatu kebutuhan guna mendukung Diklat sebagai salah satu bentuk kegiatan peningkatan kompetensi dan merupakan bagian integral dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Memainkan peran yang sangat krusial, karena melalui penyelenggaraan diklat yang dikelola secara efektif, maka dapat menghasilkan SDM yang handal dan memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Diklat merupakan salah satu instrumen pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Diklat ini diselenggarakan oleh lembaga diklat secara professional untuk menjawab kebutuhan kompetensi aparatur yang berguna dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Dalam menyelenggarakan suatu diklat hendaknya

dilakukan sesuai dengan Peraturan dan pedoman yang telah ditentukan oleh Pemerintah.

Dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 52 Tahun 2007 disebutkan bahwa proses penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan pelaut menyangkut peserta Diklat, kurikulum dan metode Diklat, tenaga kependidikan dan pelatihan, serta sarana dan prasarana Diklat. Keempat unsur tersebut merupakan bagian terpenting dalam penyelenggaraan Diklat.

Penyelenggaraan diklat pada suatu instansi masih terkadang belum memenuhi kualitas penyelenggaraan yang diharapkan karena masih terdapat beberapa masalah terkait pelaksanaan diklat yang ditinjau dari aspek-aspek peserta, widyaiswara dan penyelenggara diklat itu sendiri. Olehnya itu sangat penting untuk dilakukannya evaluasi secara lebih konkrit terhadap ketiga aspek tersebut.

Permasalahan yang dihadapi oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat dimana dalam penyelenggaraan diklat seperti belum tersediannya widyaswara pengampuh mata diklat teknis. Selain itu, belum tersediannya kurikulum untuk diklat teknis yang baku serta jumlah peserta yang relatif terbatas disebabkan karena diklat teknis yang dilakukan tidak berdasarkan analisis kebutuhan pegawai.

B. Fokus Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, terkait tentang pengukuran kinerja dan kaitannya dengan penyelenggaraan pendidikan & pelatihan atau dalam hal ini ialah diklat. Kondisi diklat pada BPSDM Provinsi Papua Barat yang masih tergolong baru tentunya masih diperlukan evaluasi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas.

Permasalahan diklat secara umum lebih pada kualitas diklat di setiap lembaga diklat yang masih kadang dibawah standar kualitas penyelenggara diklat. Masalah diklat juga sangat berpengaruh khususnya pada daerah yang berada di daerah yang secara geografis jauh dari pusat pemerintahan / ibukota Negara, dalam hal ini pada provinsi papua barat.

Kualitas diklat juga sangat dipengaruhi oleh standardisasi yang kadang masih belum merata dan sesuai aturan diklat yang sesuai undang-undang, serta yang paling menentukan terkait kualitas sumber daya manusia peserta, widyaiswara dan penyelenggara diklat pada suatu lembaga diklat.

Berdasarkan beberapa fenomena dan masalah tersebut maka dirumuskan fokus permasalahannya yaitu sebagai berikut : Bagaimana kinerja yang dimiliki oleh penyelenggara diklat pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) di Provinsi Papua Barat?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus permasalahan yang telah dibuat, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja yang dimiliki oleh penyelenggara diklat pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) di Provinsi Papua Barat.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat bermanfaat :

1. Manfaat Akademik

   Menambah pengetahuan dan wawasan khususnya mengenai manajemen kinerja serta kaitannya terhadap penyelenggara diklat pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) di Provinsi Papua Barat.

2. Manfaat Praktis

   Sebagai bahan masukan kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri - RI) dalam hal kualitas kinerja terhadap penyelenggaraan Diklat pada instansi tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Manajemen sumber daya manusia pada era informasi ini,

Menurut Dessler (2003:36) yaitu: “Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Gomez et al. (1991:253) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut *“The field of study and practice responsible for the fostering of a long-term, work-related learning capacity at the individual, group, and organizational level of organizations. The*

organization needs to enhance individuals' capacity to learn, to help groups overcome barriers, and to help in creation a culture which promotes continuous learning".

Definisi ini berhubungan dengan teori modal manusia diasumsikan oleh Nitisemito (1997) bahwa faktor pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pendidikan dan pelatihan akan berdampak positif ke orgnisasi. Sementara itu, Garavan et al. (2001) lebih lanjut menjelaskan sumber daya manusia berguna bagi organisasi karena empat hal utama, yaitu: (1) fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi; (2) peningkatan individu; (3) kompetensi; (4) pengembangan kompetensi organisasi; dan (5) kerja individu.

Siagian (2007) sependapat bahwa modal sumber daya manusia berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Sebagai pengembangan sumber daya manusia seperti berdampak secara signifikan peningkatan diri kemampuan pegawai terhadap pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumber Daya Manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta Sumber Daya yang berlebih, tetapi tanpa dukungan Sumber Daya Manusia yang handal maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala

kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, Sumber Daya Manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:2) menjelaskan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2002:96) mengemukakan pengertian pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

2. Tujuan dan Manfaat Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Berdasarkan Sihotang (2007:13), tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya terfokus pada pencapaian tujuan organisasi saja, akan tetapi termasuk pencapaian tujuan stakeholder terhadap organisasi agar dapat dikelompokkan pada empat macam tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Tujuan Sosial Kemasyarakatan

   Yang dimaksud dengan tujuan sosial masyarakat agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etik terhadap kebutuhan masyarakat seperti program kesehatan lingkungan, program perbaikan sarana lingkungan, dan program pelatihan keterampilan.

2. Tujuan Organisasional

   Bagian manajemen sumber daya manusia dibentuk dengan maksud membantu organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya. Bagian sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara:

   a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
   b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
   c. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja dengan dicapainya kepuasan kerja di perusahaan.
   d. Perilaku organisasi sesuai dengan peraturan dan undang-undang ketenagakerjaan terhadap karyawannya terutama perlindungan terhadap anak-anak para pekerja.
   e. Mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia kepada seluruh karyawan.

3. Tujuan Fungsional

   Dimaksudkan untuk mempertahankan andil manajemen sumber daya manusia pada tingkatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Bagian manajemen sumber daya manusia harus mampu melakukan pendekatan manajemen untuk mempertahankan orang-orang terbaik perusahaan agar tidak meninggalkan organisasi sampai pada usia pensiun dan juga harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas bila manajer lini mengajukan gagasan baru untuk perluasan investasi perusahaan.

4. Tujuan Pribadi Para Pekerja

Manajemen sumber daya manusia harus mampu mengidentifikasikan pencapaian tujuan organisasi dengan pencapaian tujuan pribadi setiap orang yang bekerja di perusahaan itu. Semakin maju organisasi maka semakin baik tingkatan kesejahteraan tiap karyawan. Tujuan tidak dicapai tanpa adanya sumber yang diperlukan, termasuk sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia harus merupakan bagian dari proses yang menentukan apa yang diperlukan oleh manusia, bagaimana menggunakan manusia, bagaimana memperolehnya, dan bagaimana mengatur mereka. Semua itu ada di dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2006:24), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses merencanakan penempatan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan atau kesalahan akan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana pengendalian keryawannya, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Perekrutan

Perekrutan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perekrutan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa mendatang.

Adapun metode pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu:

a. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Hasibuan (2006:43) pendidikan dan pelatihan adalah merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknik maupun manajerial. Menurut Notoatmodjo (2003:25) Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan intelektual dan keperibadian manusia.

b. Tugas Belajar

Sesuai dengan Peraturan Presiden No. 12 Tahun 1961 tentang pemberian tugas belajar, tugas belajar diberikan untuk menuntut ilmu, mendapatkan pendidikan atau latihan keahlian baik di dalam maupun di luar negeri dengan biaya negara atau sesuatu pemerintah negara asing, sesuatu badan internasional, atau sesuatu badan swasta asing.

c. Promosi

Menurut Alex Nitisemito (2006:134) promosi adalah proses kegiatan pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan atau tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

Menurut William B. Wether dan Keith Davis (2004:261) Promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi imbalan, tanggungjawab dan tingkatannya dalam organisasi.

d. Kinerja

Menurut Hasibuan (2006:54) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Simamora (2006:34) kinerja adalah tingkat terdapatnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efesien dan efektif.

3. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pelatihan pengembangan. Program pelatihan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Aktivitas ini juga mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap pegawai.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk aktivitas dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau

jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. (Hasibuan, 2000:68).

Adrew E (Hasibuan, 2000:68) yang membedakannya antara pengembangan dan pelatihan, yaitu:

> Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai menejerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Pengembangan merupakan penarikan, seleksi pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan SDM oleh organisasi (Wendell French, Gomes 2002:6).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk aktivitas dari manajemen sumber daya manusia, seperti dijelaskan oleh Usman, (2011:226) bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pendidikan, peningkatan

pelatihan, peningkatan kesehatan, peningkatan kesempatan kerja, pengendalian kependudukan, peningkatan lingkungan hidup, dan perencanaan karier.

Pengembangan menurut Beebe, Mottet, & Roach (2004:8) adalah:

> *The concept of development is a process often linked to both training and human resource. The word development added to other terms suggests a broadening of the behaviors or strategis to achieve a goal. Development is any behavior, strategy, design, restructuring, skill or skill set, strategic plan, or motivational effort that is designed to produce growth or change over time. Devolepment is a process of helping the organization or individuals in the organization do their jobs more effectively. Development involves a set of strategies that can help an individual or organization change to perform more effectively in achieving individual or corporate vision, mission, and goals.*

Pengembangan sumber daya manusia terbagi menjadi dua bentuk, yaitu pelatihan dan pengembangan *(training and development).* Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan kinerja individu, kelompok atau seluruh organisasi. Aktivitas ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap pegawai. Aktivitas keahlian dirancang untuk meningkatkan keahlian pada pekerjaan saat ini.

Menurut Amstrong (1997:507) menyatakan bahwa :

> “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut”.

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Mondy and Noe, 1990:270)

Pengertian pengembangan sumber daya manusia dikemukakan (Nimran, 1999:28) bahwa :

> Segala upaya yang sistematis dan terencana dalam rangka mewujudkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik yang menyangkut aspek fisik maupun non fisik, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang tinggi bagi dirinya dan organisasinya.

Menurut pendapat Martoyo (1986:62) menyatakan bahwa untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan, perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, serta sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat bagi organisasi, pegawai atau masyarakat yang menggunakan barang/jasa yang dihasilkan. Oleh karena itu, dalam pengembangan, harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsip pada peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja masing-masing pegawai pada jabatannya.

Keuntungan adanya pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi menurut Decenzo & Robbins (1999:232) adalah sebagai berikut :

> 1) Pengembangan memberikan pendidikan yang diperlukan oleh pegawai dalam memahami dan menginterpretasikan ilmu pengetahuan. (2) Pengembangan memfokuskan pada perkembangan pegawai secara individual. (3) Pengembangan memberikan ilmu pengetahaun yang dibutuh-kan secara menyeluruh. (4) Pengembangan menciptakaan sumber daya manusia yang mampu untuk menjabat pekerjaan yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar, analitis, memiliki rasa kemanusiaan, terkonsep dan memiliki keterampilan yang khusus. (5) Pengembangan menciptakan sumber daya manusia yang mampu untuk berpikir dan memahami secara logis.

Hasil yang diharapkan dalam pengembangan sumber daya manusia akan memiliki manfaat baik untuk organisasi maupun untuk anggota organisasi. Ini seperti yang disebutkan oleh Siagian (2007:183)**,** bahwa bagi organisasi terdapat 7 (tujuh) manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia, yaitu :

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialistik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarannya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelgasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif
3. Terjadinya proses pengembilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi

5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif
6. Memeperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan system rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi mewujudkan sasaran organisasi. "*Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan*" (Ike Kusdyah Rachmawati, 2008:1).

4. Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan (DIKLAT)

Menurut Rachmawati, (2008:110) Pelatihan dan Pengembangan merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan.

Secara teoritis istilah pelatihan (training) berbeda dengan istilah pengembangan (development). Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi para karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis secara sistematis. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangkapanjang bagi para karyawan manajerial memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis

Pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat professionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik

Adapun secara konseptual Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk malakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

a. Pengertian Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan

Penggunaan istlah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi Diklat (Pendidikan dan Pelatihan). Untuk yang menangani pendidikan dan pelatihan pegawai atau karyawan lazim disebut Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).

Pendidikan (formal) di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan *(training)* sering dikacaukan penggunaannya dengan latihan *(practice atau exercise)* ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang.

"Menurut Siswanto (2003:200) mengemukakan bahwa :

> Pendidikan adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah, dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur dan selalu ada dalam keseimbangan. Sedangkan pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat, dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori."

Menurut Flippo (Hasibuan, 2006:69) mengemukakan bahwa :

> *Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment. Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.* Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas

> lingkungan kita secara menyeluruh. Pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

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 dala hal ini pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitis dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk lebih meningkatkan keterampilan dan kemampuan agar dapat meningkatkan cara berpikir dan bertindak agar lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Pengertian pelatihan dikemukakan oleh Andrew E. Sikula (Martoyo, 2000:63) :

> *“Training is short terms aducational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose”.* Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas.

Menurut Sjafri (2004:135) Pendidikan memberikan pengetahuan tentang subyek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan

lebih terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang, sedangkan Pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja *(vocational)* yang dapat digunakan dengan segera.

Sedangkan pengertian Pelatihan menurut Wursanto (1989;60) adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh manajemen kepegawaian dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, keahlian dan mental para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Menurut Sumarsono, (2009:92-93) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan Pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian meningkatkan produktivitas kerja.

Pendapat dari Tjiptono & Anastasia (2003:212) mengatakan pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Didalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, pegawai dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambilan inisiatif, pemecahan masalah yang kreatif, serta menjadikan pegawai efektif dan efesien dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Notoatmodjo (2003:28) Pendidikan dan pelatihan merupakan :

> Upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi Diklat (Pendidikan Dan Pelatihan).

Menurut Sjafri (2004:135) mendefinisikan pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Dari beberapa definisi mengenai pelatihan dapat diambil benang merahnya bahwa :

1) Pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keahlian, sikap dan perilaku serta kinerja pegawai.
2) Pelatihan berhubungan dengan pekerjaan tertentu yang harus dilakukan dalam organisasi.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses memberi bantuan kepada pegawai agar memiliki efektivitas dalam pekerjaannya yang sekarang maupun dikemudian hari, dengan jalan mengembangkan pada dirinya kebiasaan berpikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan, sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Wexley dan Yulk dalam Prabu, (2009:50) menyatakan bahwa penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Pengertian pelatihan dan pengembangan pegawai lebih jelas dikemukakan oleh Adrew E.Sikula dalam Prabu, (2009:50) sebagai berikut

> *"Training is short-terms educational procces utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose".*
>
> "Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum".

Dengan demikian, istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat

manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas *human relation.*

Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:63) pelatihan (*training*) meliputi aktivitas-aktivitas yang berfungsi meningkatkan unjuk-kerja seseorang dalam pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya. Pelatihan adalah tahap yang harus dijalani karyawan untuk memenuhi *job description* yang ditetapkan. Dalam buku Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2006:53), Ernest J. McCormick (1985:219) mengungkapkan:

> ”An organization should commit its resources to a training activity only if, in the best judgement of the managers, the training can be expected to achieve some results other that modifying employee behavior. It must also support some organizational and goal, such as more efficient production or distribution of goods and services, reduction of operating costs, improved quality, or more effective personel.”

Artinya:

> Organisasi perlu melibatkan SDM pada aktivitas pelatihan, jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Juga mendukung organisasi dan tujuan wwaaorganisasi; efektivitas produksi, distribusi barang dan pelayanan, menekan biaya produksi dan hubungan pribadi lebih efektif.

Menurut Rosidah & Sulistyani (2003:175), pelatihan adalah proses sistematik pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan

biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu program di mana para pegwai diberi informasi dan pengatahuan tentang kepegawaian, organisasi dan harapan-harapan untuk mencapai *performance* tertentu. Pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada pegawai, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didudukinya sekarang.

Menurut Henry Simamora di dalam Rosidah & Sulistyani (2003:176), tujuan pelatihan dan sekaligus pengembangan sebagai berikut :

1. Memperbaiki kinerja,
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi,
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya, menjadi kompeten dalam pegawai,
4. Membantu memecahkan persoalan operasional,
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi, dan
6. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Penggunaan istilah pelatihan *(training)* dan pengembangan *(development)*, yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Berikat pendapat-pendapat dari mereka :

1. Dale Yoder menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk tingkat manajemen. Istilah yang digunakan oleh

Dale Yoder adalah *rank and file training, supervisor training,* dan *management development*.

2. Edwin D. Flippo menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengembangan untuk tingkat pimpinan. Istilah-istilah yang dikemukakan olehnya adalah *training operative personel* dan *executive development*.
3. Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa pelatihan *(training)* adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakna prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.

Dengan demikian, istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada pegawai tingakt manajerial untuk kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

Goldstein dan Buxton (1982) dalam Mangkunegara (2009:53-54) mengemukakan tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu :

a) Analisis Organisasi (*Organizational Analysis)*
   Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada, dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survei sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Di samping itu, analisis organisasi dapat menggunakan turn over, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai, dan data perencanaan pegawai.
b) Analisis Pekerjaan dan Tugas *(Job or Task Analysis)*
   Analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program job-training. Sebagaimana program pelatihan analisis job, dimaksudkan untuk membantu pegawai

meningkatkan pengetahuan, skill, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

c) Analisis Pegawai *(Person Analysis*)

Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan pelatihan bagi pegawai yang bekerja pada job-nya. Kebutuhan pelatihan pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

1. Kebutuhan individu dari pelatihan
   Analisis kebutuhan individu dari pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi keterampilan, kartu kontrol kualitas, dan tes keterampilan pegawai.
2. Kebutuhan kelompok dari pelatihan
   Kebutuhan kelompok dari pelatihan dapat diprediksi dengan pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer.

b. Tujuan Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan

Diadakannya pendidikan dan pelatihan tentunya mempunyai tujuan-tujuan tertentu, baik bagi peserta itu sendiri maupun bagi kepentingan organisasi, hal ini perlu diperhatikan karena tujuan-tujuan tersebut sesungguhnya merupakan landasan penetapan metode pendidikan dan pelatihan mana yang akan dipakai, materi yang akan dibahas, pesertanya dan siapa saja tenaga pengajarnya untuk dapat memberi subjek yang bersangkutan.

Secara umum pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada personil dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpin atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Suatu program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi serta

untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan baik pula pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan organisasi.

Pada umumnya kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh suatu lembaga atau instansi bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan (*skill)* seseorang yang mengikuti pelatihan tersebut (pegawai). Berdasarkan pendapat Mukhyi dan Hudiyanto (1992:45) mengemukakan beberapa tujuan pendidikan dan pelatihan, yaitu :

1) Bekerja lebih efisien, siapapun yang menggikuti diklat diharapkan kelak bisa bekerja lebih efisien. Setelah mengikuti diklat tentunya para pegawai bertambah pengetahuannya, sehingga lebih mudah dalam menyelesaikan suatu tugas.
2) Pengawasan lebih sedikit, setelah mengikuti diklat maka kesalahan dalam mengerjakan tugas tentunya dapat ditekan. Jika kesalahan yang mungkin dibuat hanya sedikit maka tingkat pengawasan yang diberikan menjadi sedikit.
3) Lebih cepat berkembang, perkembangan pegawai memang dapat dibiarkan secara alami sesuai dengan kemampuannya. Akan tetapi, perkembangan tersebut akan lebih cepat jika para pegawai mengikuti diklat.
4) Stabilitas pegawai dan penurunan *turn over,* para pegawai yang telah memperoleh diklat secara berhasil sehingga bisa berkembang tentunya mempunyai kecenderungan untuk bertahan di organisasi, yang tidak mengembangkan pegawainya akan memiliki kemungkinan yang besar untuk ditinggalkan.

Menurut Handoko (1995:103) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pelatihan, yaitu :

> “Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan

> dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi."

Tujuan pendidikan dan pelatihan merupakan tolak ukur dari berhasil tidaknya proses pendidikan yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi. Tujuan pendidikan dan pelatihan dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman untuk melakukan penyusunan program pendidikan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasannya serta evaluasi keberhasilan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan itu untuk dapat memenuhi kepentingan bagi organisasi maupun individu.

Menurut Wursanto (1989:60), tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu:

a) Menambah pengetahuan pegawai;
b) Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan keterampilan pegawai;
c) Mengubah dan membentuk sikap pegawai;
d) Mengembangkan keahlian pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat;
e) Mengembangkan semagat, kemauan dan kesenagan kerja pegawai;
f) Mempermuda pengawasan terhadap pegawai;

Tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai dalam sebuah program atau kegiatan yang dilaksanakan oleh sebuah instansi atau lembaga. Begitupun dalam suatu pendidikan dan pelatihan, didalamnya terdapat tujuan yang hendak dicapai. Namun, tujuan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada tiap-tiap lembaga/instansi berbeda-

beda, sesuai dengan kebutuhan, harapan ataupun tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga tersebut.

Tujuan dari pendidikan dan pelatihan juga dikemukakan oleh Hamalik (2001:6), melihat bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan dilihat dari beberapa segi, diantaranya yaitu:

1) Pengembangan kualitas sumber daya manusia

   Tujuan pelatihan bersumber dari kualitas manusia yang diharapkan antara lain terdiri dari aspek-aspek sebagai berikut: a) peningkatan semangat kerja, b) pembinaan budi pekerti, c) peningkatan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, d) meningkatkan taraf hidup, e) meningkatkan kecerdasan, f) meningkatkan keterampilan, g) meningkatkan derajat kesehatan dan kesejahteraan. h) menciptakan lapangan kerja, i) memeratakan pembangunan dan pendapatan

2) Kelembagaan pendidikan dan pelatihan

   Setiap lembaga pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang berbeda-beda tergantung dari konsep diklat yang diadakan dan tujuan program yang ingin dicapai.

3) Jenis pekerjaan dan jenis diklat

   Berdasarkan jenis pekerjaan maka diklat pun diselenggarakan menyesuaikan dengan jenis pekerjaan. Kegiatan program pendidikan dan pelatihan dapat memberikan manfaat yang cukup positif bagi beberapa pihak. Manfaat dari diadakannya pendidikan dan pelatihan

dapat dirasakan oleh pegawai yang mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan maupun oleh lembaga/instansi tempat pegawai tersebut bekerja.

Bagi pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, manfaat yang diperoleh salah satunya adalah mereka dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, *skill* dalam bidang pekerjannya. Sedangkan bagi lembaga/instansi, kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat memberikan manfaat yang salah satunya yaitu dapat meningkatkan kualitas operasional organisasi karena didukung oleh sumber daya manusia yang lebih berkualitas.

Terlaksananya tujuan-tujuan tertentu dari pendidikan dan pelatihan memerlukan dukungan sepenuhnya dari penyelenggara serta unit para peserta itu sendiri. Mereka harus mempunyai kelayakan bahwa pendidikan dan pelatihan itu berguna bagi mereka sehingga mereka mau memanfaatkan kesempatan tertentu dengan baik.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 51) ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan yaitu:

a. Tujuan dan Sasaran pelatihan dan pengembangan harus Jelas dan dapat terukur.
b. Para Pelatih (Trainers) harus ahlinya yang berkualitas memadai (Profesional).
c. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai

d. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
e. Peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan

Selain itu, terdapat pula tahapan-tahapan dalam penyusunan pelatihan dan pengembangan yang harus diperhatikan sebelum melaksanakan suatu bentuk / model pelatihan Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 52) yaitu sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (Job Study)
b. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan
c. Menetapkan criteria keberhasilan dengan alat ukurnya
d. Menetapkan metode pelatihan/pengembangan
e. Mengadakan percobaan (try out) dan revisi
f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi

Setelah menetukan tahapan-tahapannya, selanjutnya Pelatihan dan pengembangan bagi SDM dapat diidentifikasi berdasarkan tujuan yang antara lain :

1. Memutakhirkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
2. Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
3. Membantu memecahkan persoalan operasional.
4. Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.

5. Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
6. Meningkatkan tingkat professionalisme para karyawan.

Pelatihan dan pengembangan bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan sumber daya manusia sesuai dengan keinginan organisasi, yang hasilnya sebuah pekerjaan akan lebih cepat dan lebih baik, sarana dan prasarana dapat digunakan secara lebih baik, kecelakaan dapat diperkecil dan sebagainya.

c. Proses & Metode Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran pendidikan dan pelatihan. Secara nyata perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan mutu kemampuan dari sasaran pendidikan dan pelatihan.

Menurut Notoatmodjo (2009:19) teori pendidikan dan pelatihan merupakan :

> Faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan yang dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*). Lebih lanjut Notoatmodjo, perangkat lunak dalam proses pendidikan dan pelatihan ini mencakup kurikulum, organisasi pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar, dan tenaga pengarjar atau pendidik. Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses ialah fasilitas-fasilitas, yang mencakup gedung, perpustakaan (buku-buku referensi),alat bantu pendidikan dan sebagainya.

Metode pendidikan dan pelatihan meruapakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat

mengkondisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotirik tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya (Siswanto, 2003:214). Metode pendidikan dan pelatihan merupakan pendekatan terhadap cara penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Dalam program pelatihan dan pengembangan menurut Anwar Prabu Mangkunegara, (2009:69) dapat digunakan metode-metode seperti berikut:

1) *On the job*
   Pelatihan dilakukan di tempat kerja dan pada waktu jam kerja dengan memperhatikan pegawai yang berpengalaman. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta prkatis, pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerjaan lain yang sedang bekerja.
2) *On Site but Not on the job*
   Pelatihan dilakukan di tempat kerja pegawai tersebut tetapi pelaksanaan dari pelatihan ini diluar jam kerja, sehingga tidak mengganggu waktu kerja.
3) *Off the job*
   Waktu dan tempat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dilakukan diluar jam kerja dan diluar tempat kerja. Jadi dilaksanakan di tempat terpisah dan waktu tertentu.

d. Evaluasi Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan

Kriteria dalam evaluasi pelatihan dan pengembangan: kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu kriteria pendapat, kriteria belajar, kriteria perilaku dan kriteria hasil.(Anwar Prabu Mangkunegara, 2009:69)

a. Kriteria pendapat

   Kriteria ini didasarkan pada pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini dapat diungkapkan dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan.

b. Kriteria Belajar

   Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur skill dan kemampuan peserta

c. Kriteria perilaku

   Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja.

d. Kriteria hasil

   Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekankan turnover, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan dan meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

Pelatihan dilakukan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya dari output yang dihasilkan. Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pelatihan, organisasi atau organisasi perlu melakukan evaluasi pelatihan. Menurut Triton (2008:114), menyarankan beberapa kriteria penting dalam melakukan evaluasi pelatihan, yaitu:

1) Reaksi peserta

Reaksi ini didasarkan pada pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Sangat penting utnuk memperhatikan reaksi peserta baik terhadap pelatihan, pelatih, maupun hal-hal lainnya. Reaksi peserta yang negatif tentunya dapat berdampak kurang efektifnya hasil-hasil kegiatan pelatihan.

2) Tingkat belajar

Sangat penting untuk melihat dan mengevaluasi bagaimana tingkat perubahan pada pegawai setelah dilakukannya pelatihan. Ada dan tidaknya perubahan positif pada tingkat pengetahuan, keahlian, dan sikap merupakan hal yang menentukan berhasil atau tidaknya pelatihan.

3) Tingkat perilaku kerja

Memperhatikan ada dan tidaknya perubahan perilaku kerja pegawai setelah mengikuti pelatihan.apabila perilaku pegawai tidak berubah kearah yang positif maka kegiatan pelatihan perlu diperbaiki secara serius.

4) Tingkat organisasi

Tingkat organisasi dalam konteks ini adalah ada dan tidaknya efek pelatihan terhadap peningkatan organisasi. Pelatihan yang efektif tentunya akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

5) Nilai akhir

Nilai akhir dapat dijadikan indikator apakah bermanfaat atau tidak pelatihan yang diadakan bagi organisasi atau pegawai. Nilai akhir yang meningkat dapat dijadikan sebagai indikator terjadinya peningkatan skill atau pengetahuan pegawai sebagai dampak positif diadakannya kegiatan pelatihan bagi pegawai.

Menurut Hamalik (2008:106), Kegiatan evaluasi pelatihan dapat berupa:

1) Evaluasi proses pelatihan adalah evaluasi yang dilakukan terhadap langkah-langkah kegiatan selama proses pelatihan berlangsung. Evaluasi proses dilakukan dengan mengungkapkan pendapat seluruh peserta tentang fasilitator, peserta, materi/isi, dan proses pelatihan.
2) Evaluasi hasil pelatihan berguna untuk mengetahui dan mengukur akibat-akibat yang ditimbulkan oleh suatu tindakan pelatihan.

Ada beberapa cara yang digunakan untuk menilai hasil akhir pelatihan :

1) Tes objektif, digunakan untuk mengetahui tingkat pengetahuan peserta diklat, tes diberikan diawal dan diakhir pelaksanaan diklat.
2) Skala pengamatan digunakan untuk mengukur keterampilan kerja selama peserta melakukan pekerjaan di organisasi.
3) Daftar centang, digunakan untuk menilai kemampuan sendiri terutama setelah mereka mendapat tanggung jawab penuh dalam satu bidang kegiatan.

5. Kualitas Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan

Kualitas didefinisikan sebagai memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas juga merupakan kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Dikatakan pula sebagai totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu (Russell dan Taylor dalam Wibowo, 2011).

Goesth dan Davis (Tjiptono, 2004:51) mengemukakan bahwa kualitas diartikan "sebagai suatu kondisi dinamis dimana yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.". Kemudian Triguno, (1997:76) juga mengungkapkan hal yang senada tentang kualitas, yang dimaksud dengan kualitas adalah :

> "Suatu standar yang harus dicapai oleh seseorang atau kelompok atau lembaga atau organisasi mengenai kualitas sumber daya manusias, kualitas cara kerja, proses dan hasil kerja atau produk yang berupa barang dan jasa."

Manajemen kualitas tidak dapat dipisahkan dengan usaha terus-menerus untuk melakukan perbaikan. *Continous Improvement* atau perbaikan berkelanjutan didasarkan pada konsep Jepang Kaizen, yang selalu mencari cara memperbaiki operasi. Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memulai perbaikan berkelanjutan adalah:

1. Melatih pekerja dalam metode proses statistik dan alat lain untuk memperbaiki kualitas dan kinerja.

2. Membuat metode tersebut menjadi operasi harian.
3. Membangun tim kerja dan keterlibatan pekerja.
4. Memanfaatkan alat pengambilan keputusan dalam tim kerja
5. Mengembangkan rasa pemilikan operator dalam proses.

Dengan demikian, berkualitas mempunyai arti memuaskan kepada yang dilayani, baik internal maupun eksternal, dalam arti optimal pemenuhan atas tuntutan atau persyaratan pelanggan atau masyarakat. Konsep kualitas berkaitan erat dengan pencapaian standar atau target yang diharapkan atau tuntutan dari pihak pelanggan yang dilayani. Dalam kaitan ini terlihat bahwa konsep kualitas terkait erat dengan pelanggan atau masyarakat yang dilayani.

Gasperz (1997:23) menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan *(meeting the needs of costumers)*. Sedangkan, kualitas seperti yang dijelaskan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai tingkat baik buruknya sesuatu atau pribadi yang baik dalam bentuk tingkah laku seseorang yang baik yang dapat dijadikan teladan dalam hidup bermasyarakat dan bernegara.

Kualitas menurut Tjiptono (2004:2), adalah 1) kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan, 2) kecocokan pemakaian, 3) perbaikan atau penyempurnaan keberlanjutan, 4) bebas dari kerusakan, 5) pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat, 6) melakukan

segala sesuatu secara benar semenjak awal, 7) sesuatu yang bisa para membahagiakan pelanggan.

Pendapat dari Goetsch dan Davis, (Tjiptono dan Diana, 2003:4) memberikan defenisi kualitas yaitu “suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. Kualitas adalah menjaga janji pelayanan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diuntungkan. Meningkatkan kualitas merupakan pekerjaan semua orang dalam organisasi.

Pengertian kualitas menurut Supranto (2001:10) adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Keunggulan suatu produk jasa sangat tergantung dari keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut apakah sudah sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan. Kualitas *(qualitiy)* menurut Montgomery (Supratno, 2001:11), *“the extent to which product meet the requrement of people who use them“*. Jadi suatu produk, apakah itu dalam bentuk barang atau jasa, bisa dikatakan bermutu bagi seseorang kalau produk tersebut dapat memenuhi kebutuhannya.

Defenisi kualitas yang dikemukakan oleh Juran (Tjiptono, 2001:53) mendefinisikan kualitas dengan menyatakan bahwa: “ Kualitas sebagai cocok atau sesuai untuk digunakan *(fitness for use),* yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya”.

Dengan demikian pelayanan yang diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan atau dalam konteks lembaga pelatihan publik atau lembaga pelatihan pemerintahan dapat berupa bagaimana pegawai lembaga pemerintahan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat yang akan menajadi penerima manfaat dari jasa / pelayanan dari pegawai tersebut.

Berbeda dengan Lukman (2000:11) yang mengartikan kualitas adalah “sebagai janji pelayanan agar yang dilayani itu merasa diuntungkan.” Pengertian yang lebih rinci tentang kualitas diberikan oleh Tjiptono, (1997:2) menarik 7 (tujuh) definisi yang sering dikemukakan terhadap konsep kualitas, definisi-definisi kualitas menurut Tjiptono tersebut, adalah sebagai berikut:

1) Kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan;
2) Kecocokan untuk pemakaian;
3) Perbaikan atau penyempurnaan berkelanjutan:
4) Bebas dari kerusakan atau cacat;
5) Pemenuhuan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat;
6) Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal; dan
7) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Dari pengertian tersebut tampak bahwa, disamping kualitas itu menunjuk pada pengertian pemenuhan standar atau persyaratan tertentu, kualitas juga mempunyai pengertian sebagai upaya untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan secara terus menerus dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan sehingga dapat memuaskan pelanggan.

Sebuah sistem pada dasarnya adalah sebuah kesatuan yang terdiri dari berbagai macam elemen atau unsur, yang satu sama lain saling

berhubugan, bergantung dan pengaruh mempengaruhi. Lebih lanjut, Gasperzs (Lukman, 2000:107) menjelaskan 5 (lima) karakteristik dasar dari sistem kualitas modern, sebagai berikut :

1) Sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan. Produk-produk didesain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar, kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar sehingga produk yang dihasilkan memenuhi spesifikasi desain (memiliki konformasi yang tinggi), serta pada akhirnya memberikan pelayanan purna jual kepada pelanggan.
2) Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpim oleh manajemen puncak (*top management*) dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.
3) Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tangguna jawab spesifik untuk kualitas.
4) Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja.
5) Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan ”jalan hidup” (*way of life*).

Karakteristik atau ciri dari sistem kualitas itu makin menegaskan pengertian bahwa konsep kualitas itu merupakan sebuah sebuah sistem yang terdiri dari dan ditentukan oleh banyak elemen atau unsur, seperti partisipasi aktif semua pihak, adanya filosofi kualitas, orientasi kepada pelanggan, tindakan pencegahan dan lain-lain. Konsepsi kualitas dalam penyelenggaraan pelayanan umum kepada masyarakat ditentukan oleh banyak faktor yang satu sama lain saling berhubungan, sehingga upaya untuk meningkatkan kualitas juga membutuhkan perbaikan pada berbagai faktor tersebut secara simultan.

David (2006:52), mengidentifikasikan adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yaitu:

a) *Transcendental Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini, dipandang sebagai *innate excellence*, dimana kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalisasikan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam dunia seni, misalnya seni musik, seni drama, seni tari, dan seni rupa. Meskipun demikian suatu organisasi dapat mempromosikan produknya melalui pernyataan-pernyataan maupun pesan-pesan komunikasi. Dengan demikian fungsi perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu organisasi sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

b) *Product-based Approach*

Pendekatan ini menganggap bahwa kualitas merupakan karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual.

c) *User-based Approach*

Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (misalnya *perceived quality*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Perspektif yang subjektif dan *demand-oriented* ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

d) *Manufacturing-based Approach*

Perspektif ini bersifat *supply-based* dan terutama memperhatikan praktik-praktik perekayasaan dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian/sama dengan persyaratan (*conformance to requirements*). Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat *operations-driven*. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secar internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan organisasi, bukan konsumen yang menggunakannya.

e) *Value-based Approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai "*affordable excellence*". Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah barang atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

Dalam penyelenggaraan pelatihan, agar dapat bermanfaat bagi peserta dan dapat mencapai tujuan secara optimal, hendaknya penyelenggaraannya mengikuti asas-asas umum pelatihan. Menurut Yoder (1962:12), menyebutkan sembilan asas atau dimensi yang berlaku umum dalam kegiatan pelatihan yaitu :(1).*Individual differences; (2) relation to job analysis; (3) motivation (4) active participation, (5) selection of trainees, (6). Selection of trainers; (7) trainer's of training (8) training method's dan (9) principles of learning .*

Kualitas merupakan derajat atau tingkat baik buruknya sesuatu. Dengan demikian, kualitas pelatihan adalah derajat baik buruknya proses pelatihan. Kualitas pelatihan dianggap memiliki peran yang sangat penting bagi efektivitas pelatihan. Kualitas pelatihan yang baik akan memberikan pengaruh positif bagi efektivitas pelatihan.

Menurut Kotler (2009:49), kualitas adalah "seluruh ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat". Ini jelas merupakan definisi kualitas yang berpusat pada konsumen, seorang produsen dapat memberikan kualitas bila produk atau pelayanan yang diberikan dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen. Lebih lanjut Kotler, (2007:180), mendefinisikan kualitas sebagai keseluruhan ciri serta sifat barang dan jasa yang berpengaruh pada kemampuan memenuhi kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat.

Selanjutnya, motivasi dan keaktifan peserta kegiatan pelatihan perlu dibangkitkan. Peserta pelatihan akan berusaha dan memberikan perhatian yang lebih besar pada pelatihan yang diikutinya, apabila ada daya perangsang yang dapat menimbulkan motivasinya. Begitu juga dalam fase-fase kegiatan pelatihan, peserta diupayakan turut aktif mengambil bagian. Dengan demikian peserta pelatihan turut aktif berpikir, berbuat dan mengambil keputusan selama proses pelatihan berlangsung.

Langkah selanjutnya yang tidak kalah penting dalam kegiatan pelatihan adalah seleksi peserta dan seleksi pelatih. Sebagaimana diketahui bahwa diantara peserta pelatihan terdapat perbedaan-perbedaan yang sifatnya individual. Selain seleksi peserta, untuk mendapatkan para pelatih yang berkualitas dan profesional, maka dalam rangkaian penyelenggaraan pelatihan diperlukan juga seleksi pelatih. Harapannya pelatih yang terpilih adalah orang-orang yang cakap dan memiliki kualifikasi sebagai seorang pelatih yang handal.

Kemudian untuk keberhasilan pelatihan, metode pelatihan dan prinsip-prinsip pembelajaran yang digunakan harus sesuai dengan jenis materi pelatihan yang diberikan. Meskipun tidak ada metode yang paling sempurna, namun dapat dicarikan beberapa alternatif metode yang sesuai dengan karakteristik peserta pelatihan. Dalam hal ini ada persyaratan minimal yang perlu diperhatikan pelatih dalam memilih metode pelatihan yaitu (1) sesuai dengan keadaan dan jumlah sasaran; (2) cukup dalam jumlah dan mutu materi; (3) tepat menuju tujuan pada waktunya; (4)

Amanat hendaknya mudah diterima, dipahami dan diterapkan; dan (5) biaya ringan (Depdikbud, 1983).

Dalam pemilihan metode juga dapat mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut : tujuan instruksional khusus yang hendak dicapai dalam proses penyampaian pesan atau bahan belajar, keadaan warga belajar yang akan menerima pesan, karakteristik metode yang akan digunakan dan sumber atau fasilitas yang tersedia untuk menunjang penggunaan metode tertentu yang hendak kita pilih.

Sedangkan prinsip-prinsip pembelajaran akan memberikan arah bagi cara-cara seseorang (peserta pelatihan) belajar efektif dalam kegiatan pelatihan. Dan pembelajaran akan lebih efektif, apabila metode pelatihan sesuai dengan gaya belajar peserta dan tipe-tipe pekerjaan yang diperlukan.

Prinsip-prinsip pembelajaran yang efektif sering direfleksikan dengan *participation. repetition, transference, dan feed back*. Dengan demikian untuk mencapai pelatihan yang berkualitas, bermanfaat dan mencapai tujuan secara optimal, maka asas-asas maupun prinsip dasar penyelenggaraan pelatihan hendaknya dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Wibowo, (2011:149) pada dasarnya semua organisasi selalu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dilakukan secara gradual, bertahap, dan secara berkelanjutan. Adanya

perubahan secara menyeluruh terhadap seluruh proses kinerja organisasi merupakan usaha yang dinamakan dalam *total quality management*.

Menurut pandangan J. Paul Peter dan James H. Donnelly,Jr dalam Wibowo (2011:150), Total Quality Management merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang atau jasa.

Pengertian lain diberikan oleh Stephen P. Robbins yang merumuskan Total Quality Management sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dan semua proses organisasional. Sementara itu, Greeberg dan Baron memandang sebagai strategi organisasi tentang komitmen untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dengan mengembangkan teknik untuk secara berhati-hati mengelola kualitas keluaran.

Pada sisi yang lain, Chase, Aquilano dan Jacobs memberikan makna *Total Quality Management* sebagai mengelola keseluruhan organisasi sehingga melampaui semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Dari pandangan pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan atau masyarakat secara berkelanjutan dengan memperbaiki proses organisasional.

6. Penyelenggaraan Diklat BPSDM

Pada tahun 1972, pemerintah mengeluarkan kebijakan baru di bidang kediklatan yang menetapkan bahwa Diklat Pegawai Negeri Sipil diselenggarakan oleh instansi pelaksana diklat dari Kemendagri atau lembaga Pemerintah non Kementrian dengan pembinaan dan koordinasi Lembaga Administrasi Negara sebagaimana diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 34 tahun 1972 Instruksi Presiden Nomor 15 tahun 1974.

Pada tahun 1974 pemerintah mengeluarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 44 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Organisasi Departemen, dimana dalam struktur Departemen Dalam Negeri terdapat unit Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat). Badan Diklat Departemen Dalam Negeri ditunjuk sebagai lembaga yang diberi kewenangan untuk menyelenggarakan diklat bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen/Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah.

Melalui perjalanan yang cukup panjang itu, pada tahun 2015 Badan Pendidikan dan Pelatihan mengalami transformasi menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri. Perubahan tersebut seiring dengan tuntutan perkembangan sistem pemerintahan di Indonesia dan lahirnya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam UU No. 5 Tahun 2014 menerapkan Sistem Merit yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang seseorang. Kualifikasi yang dimaksud adalah keahlian yang diperlukan untuk melakukan sesuatu atau menduduki jabatan tertentu. Kualifikasi juga diartikan sebagai hal-hal yang dipersyaratkan baik secara akademis maupun teknis untuk mengisi jenjang kerja tertentu.

Sedangkan Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang ASN berupa pengetahuan dan keterampilan serta perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga ASN tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Kompetensi dimaksud meliputi: kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi social kultural.

a. Standar Kualitas Penyelenggaraan Diklat

Dalam rangka penetapan standar kualitas penyelenggara diklat, maka Sistem Penjaminan Mutu Internal Diklat Proses yang sistematis, independen dan terdokumentasi dengan parameter dan metode yang telah ditetapkan guna mencapai hasil dalam penyelenggaraan diklat secara optimal sesuai standar yang telah ditetapkan. Konsep penjaminan mutu adalah menerapkan, mengendalikan, dan mengembangkan sejumlah standar mutu untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.

Badan Diklat melalui komite penjaminan mutu harus menetapkan, mendokumentasikan, mengimplementasikan, memelihara dan meningkatkan secara berkelanjutan (*continual improvement*) penjaminan mutu internal sesuai dengan persyaratan, pedoman dan standar yang ditentukan. Prinsip Penerapan PDCA dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal meliputi (1) *Plan*, adanya perencanaan / standar, (2) *Do*, adanya pelaksanan dari apa yang sudah direncanakan atau pelaksanaan standar mutu, (3) *Check*, adanya *monitoring*, pemeriksaan, pengukuran dan evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pelaksanaan termasuk pengendalian pelaksanaaan standar mutu melalui Audit Mutu Internal, dan (4) *Action*, adanya tindak lanjut dan perbaikan standar mutu dari hasil evaluasi.

Sebelum lebih jauh, terlebih dahulu harus diberikan batasan definisi terhadap kualitas :

> "... *a measure of excellence or a state of being free from defects, deficiencies and significant variations. It is brought about by strict and consistent commitment to certain standards that achieve uniformity of a product in order to satisfy specific customer or user requirements*." (anonym, 2016).

Yaitu kualitas merupakan suatu ukuran keunggulan atau keadaan yang bebas dari cacat, kekurangan dan variasi yang signifikan . Hal ini disebabkan oleh komitmen yang ketat dan konsisten dengan standar tertentu yang mencapai keseragaman produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau pengguna tertentu.

Kualitas menurut ISO *(International Organization for Standardization*) adalah :

a) Kondisi yang sehat untuk tujuan atau pemakaian;
b) Keselarasan dengan spesifikasi;
c) Kebebasan dari segala kekurangan;
d) Kepuasan pelanggan;
e) Kredibilitas
f) Kebanggaan memiliki.

Menurut ISO-8402 (Loh, 2003:35), kosa kata kualitas adalah totalitas dari fasilitas dan karakteristik suatu produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan, yang tersurat atau tersirat. Kualitas adalah perbaikan terus-menerus. Kualitas merupakan fungsi dari biaya dimana biaya dapat diturunkan dengan proses perbaikan atau pengurangan variasi dalam produk atau variasi dalam proses.

Kadir (2001:19) menyatakan bahwa kualitas adalah :

> Suatu tujuan yang sulit dipahami *(elusive goal),* sebab harapan dari konsumen akan selalu berubah. Setiap ada standar baru yang baik ditemukan, maka konsumen akan menuntut lagi agar diperoleh lagi standar baru yang lebih baru dan lebih baik lagi. Dalam pandangan ini maka kualitas merupakan suatu proses dan bukan merupakan suatu hasil akhir *(continuitas quality improvement).*

Penetapan standar kualitas (*standard quality*) dilakukan dengan mengeluarkan berbagai pedoman kediklatan yang dapat dijadikan pedoman oleh semua lembaga penyelenggara Diklat. Misalnya pedoman untuk penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan, Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat Teknis Analisis Kebutuhan Diklat, Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat bagi Penyelenggara Diklat, Pedoman

Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang, dll.

b. Jaminan Kualitas Penyelenggaraan Diklat

Jaminan kualitas *(Quality Assurance)* merupakan strategi untuk untuk mendesain standar pelayanan Diklat dan mengevaluasi pelaksanaan standar tersebut (Swansburg, 1999). Menurut Wijono (2000), *Quality Assurance* sering diartikan sebagai menjamin mutu atau memastikan mutu karena *Quality Assurance* berasal dari kata *to assure* yang artinya meyakinkan orang, mengusahakan sebaik-baiknya, mengamankan atau menjaga. Dimana dalam pelaksanaannya menggunakan teknik-teknik seperti inspeksi, internal audit dan surveilan untuk menjaga mutu yang mencakup dua tujuan yaitu : organisasi mengikuti prosedur pegangan kualitas, dan efektifitas prosedur tersebut untuk menghasilkan hasil yang diinginkan.

Dengan demikian *quality assurance* dalam pelayanan Diklat adalah kegiatan menjamin mutu yang berfokus pada proses agar mutu pelayanan Diklat yang diberikan sesuai dengan standar. Dimana metode yang digunakan adalah : audit internal dan surveilan untuk memastikan apakah proses pengerjaannya (pelayanan Diklat yang diberikan kepada peserta) telah sesuai dengan *Standar Operating Procedure* (SOP); evaluasi proses; mengelola mutu; dan penyelesaian masalah. Sehingga sebagai suatu system (*input*, proses, *outcome*), menjaga mutu pelayanan

Diklat difokuskan hanya pada satu sisi yaitu pada proses pemberian pelayanan Diklat untuk menjaga mutu pelayanan Diklat.

Menurut Fryman (2002:5) pengertian dari jaminan mutu/kualitas adalah :

> *"Every planet task and action necessary that demontratethat the product or serviece statisfies the given custumer reqruitment. It is the assurance that the product or service meets the criteria of the customer, and is similar to the auditing aspect that assurethat the financial record reported in a company's financial statement are corrret.*

Sementara menurut Gryna (2001:658) mengemukakan pengertian jaminan mutu/kualitas adalah :

> *"Quality assurance is the activity of providing to estabilish confidence that quality requirement will be met.* Lebih lanjut menurut ISO 8402-1994 (Gryna, 2001:659) defenisi jaminan mutu/kualitas adalah *"quality assurance as all the planned and systematic acivities implemented within the quality system, and demonstrated as needed, to provide adequate confidence that and entity fulfill requirement for quality".*

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa jaminan mutu/kualitas fokus pada setiap aktivitas organisasi yang mempunyai pengaruh dalam mempertahankan mutu/kualitas pada tingkat yang diinginkan. Jaminan mutu. Kualitas meluas sampai dari desai produk atau jasa, proses kerja hingga penilaian mutu/kualitas dari system keluaran.

c. Kontrol Kualitas Penyelenggaraan Diklat

Kontrol kualitas merupakan Suatu kegiatan untuk memastikan bahwa produk dan proses yang telah dipilih, dikerjakan sesuai dengan

rencana (permintaan) dan mengambil langkah-langkah perbaikan untuk mengatasi permasalahan yang timbul.

Menurut Assauri (2004:210) ngemukakan bahwa :

> Pengawasan mutu (kualitas) adalah kegiatan untuk memastikan apakah kebijaksanaan dalam hal mutu (standar) dapat tercermin dalam hasil akhir. Dengan kata lain pengawasan kualitas merupakan usaha untuk mempertahankan mutu/kualitas dari barang yang dihasilkan agar sesuai dengan spesifikasi produk yang ditetapkan berdasarkan kebijaksanaan pimpinan organisasi.

Lebih lanjut menurut Lewis, Goddman, dan Fandt (2004:541) menyebutkan bahwa pengendalian mutu/kualitas adalah

> *"quality control refers to the actual measurement and assessment af output determine wheather the spesificationor being met*. Kemudian menurut Jain P.L (2001:1) mengemukakan bahwa *"quality control includes all efforts to managequality and maintain assurance of continued high quality of product or service".*

Sedangkan menurut Fryman (2002:6) menyebutkan pengertian pengendalian mutu adalah *"all operation techniques necessary to satisfies all quality recreuitment. Inclusive in quality control is process monitoring and the elimination of root causes of unsatisfactory product of service quality performance".*

Defenisi di atas tentang pengendalian mutu/kualitas dapat memperlihatkan bahwa mutu adalah proses pengawasan, pengukuran, penentuan dan tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap mutu produk maupun jasa agar sesalu sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Pemerintah tentunya menginginkan agar kebijakan Diklat berbasis kompetensi dapat diterapkan secara efektif oleh masing-masing lembaga

Diklat. Standar-standar kualitas yang telah ditetapkan oleh Instansi Pembina Transportasi dan Unit Pelaksana Teknis Diklat Perhubungan dapat dipahami dengan baik oleh lembaga Diklat dan secara konsisten menerapkannya secara penuh.

Instansi Pembina dan Unit Pelaskana Teknis dituntut untuk melakukan monitoring terhadap lembaga-lembaga Diklat pada saat lembaga Diklat tersebut menyelenggarakan Diklat. Dengan membawa standar-standar kualitas yang ada, instansi Pembina dan Unit Pelaskana Teknis ini mencocokkan kesesuaian antara standar kualitas yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan. Dengan demikian, setiap penyimpangan-penyimpangan yang ditemukan dapat segera dikoreksi sehingga penyimpangan tidak terlalu jauh.

Di samping itu, instansi Pembina dan Unit Pelaskana Teknis juga tetap dituntut untuk melakukan evaluasi terhadap lembaga-lembaga Diklat yang telah menyelenggarakan Diklat. Hasil evaluasi diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi kepada lembaga Diklat tersebut agar penyelenggaraan mendatang dapat lebih sesuai lagi dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.

Diklat yang berkualitas memang sangat dibutuhkan bukan hanya oleh peserta diklat namun oleh semua komponen sistem. Sehingga diklat yang berkualitas harus dirancang dari hulu secara ketat, dilaksanakan secara ketat dan dipantau oleh komite penjamin mutu mulai dari hulu

hingga hilir. Artinya hasil akhir diklat sebagaimana telah ditetapkan oleh penyelenggara dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Dalam Permendagri Nomor 2 Tahun 2013 secara tersurat menyatakan tentang diklat berbasis kompetensi. Diklat berbasis kompetensi ini adalah diklat berkualitas karena hasil akhir diklat akan diuji kompetensinya sehingga keluaran diklat akan berkualitas. Penyelenggaraan diklat berbasis kompetensi tidak akan terwujud tanpa mengusung diklat berkualitas. Maka sejalan dengan itu, Analisis Kebutuhan Diklat juga harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan berdasarkan Competency Gap yang teranalisis. Bukan saatnya lagi, diklat terselenggara karena keinginan.

Dengan merujuk pada kebutuhan maka tindak lanjut dari kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat adalah penyusunan Kurikulum Diklat, Modul Diklat, Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat, dan Bank Soal. Ini penting agar perencanaan terkait bahan-bahan ajar betul-betul ideal. Untuk mewujudkan mutu diklat, tiga pilar diklat yaitu penyelenggara, widyaiswara dan peserta diklat harus menyadari perannya masing-masing. Dibutuhkan keseriusan semua stakeholder untuk mewujudkan diklat berkualitas. Keberadaan Komite Penjamin Mutu Diklat dan Badan Standar Nasional (BSN) mutlak dibutuhkan untuk mengendalikan penyelenggaraan diklat secara menyeluruh. Tanpa pengendalian tidak mustahil akan terjadi banyak penyimpangan dalam seluruh rangkaian

penyelenggaraan diklat mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan monitoring dan evaluasinya.

B. Definisi Konsep

1. Kurikulum pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat adalah bagaimana hasil / *output* yang dapat dihasilkan dari proses penyelenggaraan diklat terhadap APN & PNS dalam lingkup Pemerintah Provinsi Papua Barat. Standar kualitas Diklat adalah ukuran mutu penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan yang diberikan terhadap peserta Diklat pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, dengan indikator : a) kesesuaian kurikulum, b) durabilitas kurikulum.
2. Penyelenggaraan Diklat adalah kepastian terhadap kemampuan tenaga kediklatan dalam memberikan pengajaran dengan metode yang tepat untuk pembelajaran terhadap peserta didik pada Diklat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, dengan indikator : a) kompetensi tenaga kediklatan, b) metode pembelajaran, c) dukungan sarana prasarana.
3. Evaluasi Diklat adalah evaluasi penyelenggaraan Diklat yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, dengan indikator : a) evaluasi peyelenggaraan, b) pengawasan dan pengendalian.

C. Model Berpikir

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan Pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan. Sedangkan kualitas merupakan kemampuan suatu organisasi untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan masyarakat. Jadi kualitas Diklat adalah kemampuan organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dari aspek pengetahuan dan keterampilan.

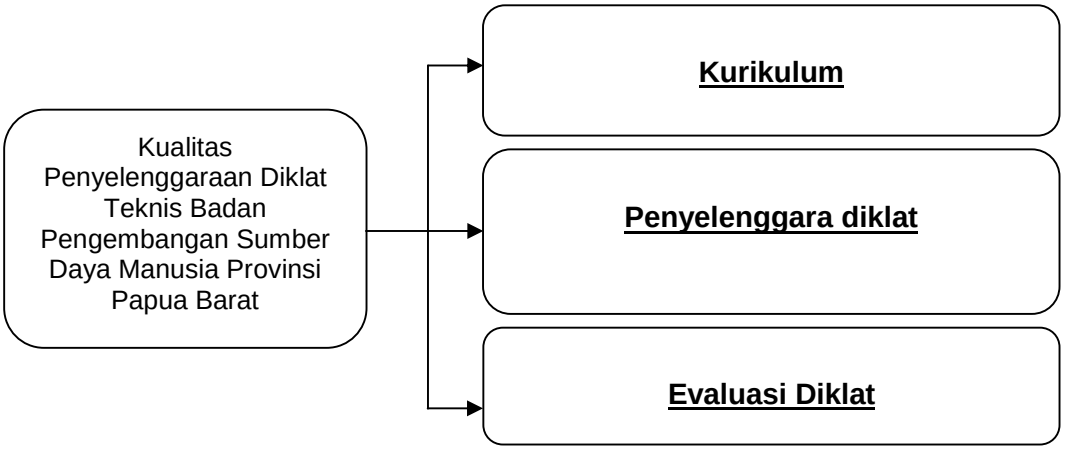
Kualitas penyelenggaraan Diklat, dalam hal ini, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat akan sangat menentukan pembentukan kualitas dan pengembangan sumber daya manusia dan terkhusus kepada para Aparatur Penyelenggara Negara serta para Pegawai Negeri Sipil dalam lingkup pemerintahan provinsi Papua Barat.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 sebagai dasar dari sistem diklat aparatur yang berlaku saat ini dan mengacu pada aspek standar kualitas diklat, jaminan kualitas diklat dan kontrol kualitas diklat. Kemudian sesuai dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang kurikulum yang merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan diklat.

Adapun model berpikir penelitian yang digunakan penulis sebagai alur yang dijadikan acuan dalam proses penelitian ini yang merupakan turunan dan pengembagan dari PP dan UU terkait pelaksanaan diklat dapat dilihat pada bagan berikut :

Gambar 1

Model Berpikir Penelitian



D. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana kualitas penyelenggaraan Diklat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat ditinjau dari aspek kurikulum?
2. Bagaimana penyelenggaraan Diklat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat ditinjau dari aspek penyelenggaraan diklat?

3. Bagaimana penyelenggaraan Diklat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat ditinjau dari aspek evaluasi diklat?

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu metode penelitian yang dilakukan melalui pengamatan untuk mendapatkan keterangan-keterangan terhadap suatu masalah tertentu secara mendalam tentang Kualitas Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia atau pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

Kecenderungan untuk menggunakan metode penelitian ini, didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini dianggap sangat relevan dengan materi penulisan tesis, karena penelitian yang dilakukan hanya bersifat deskriptif yaitu penulis ingin mengambarkan, mengamati tentang Kualitas Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia atau pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat. tertentu tanpa berniat membuat generalisasi. Dalam penelitian ini

digunakan metode dengan tingkat penjelasan atau deskriptif guna memperoleh data yang obyektif dan valid dalam rangka memecahkan permasalahan yang ada.

B. Unit Analisis

Unit Analisis dalam penelitian ini adalah terkait Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pada penelitian ini pemilihan informan dipilih dengan menggunakan pertimbangan pribadi yang sesuai dengan topik penelitian, peneliti memilih subjek/objek sebagai unit analisis. Peneliti memilih unit analisis tersebut berdasarkan kebutuhannya dan menganggap bahwa unit analisis tersebut representatif. Responden yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Kepala BPSDM Provinsi Papua Barat : 1 orang
2. Sekertaris : 1 orang
3. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi manajerial : 1 orang
4. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis : 1 orang
5. Kepala Bidang sertifikasi Kompetensi dan Kelembagaan : 1 orang
6. Kepala Sub Bidang Sertifikasi Kompetensi : 1 orang
7. Peserta Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat : 2 orang
8. Widyaiswara : 2 orang +

Jumlah responden penelitian ini adalah sebanyak 10 orang

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karna tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data, tanpa mengetahui teknik pengumpulan data , maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas hasil penelitian, yaitu, kualitas instrument penelitian, dan kualitas pengumpulan data. Dalam peneitan kuantitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan realibilitas instrument dan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data.

1. Medote Pengumpulan Data

Adapun penetapan penggunaan suatu metode dan instrumen dalam pengumpulan data senantiasa disesuaikan dengan fokus permasalahan dan pertanyaan penelitian yang dibahas. Untuk memperoleh data serta keterangan-keterangan yang diperoleh dalam penulisan ini, maka digunakan metode sebagai berikut :

a. Wawancara

Esterberg (2002) mendefinisikan bahwa wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti

ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal hal dar responden yang lebih mendalam.

Untuk mendapatkan data dan informasi yang akurat dan obyektif, maka peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam, wawancara mendalam adalah merupakan proses tanya jawab yang terbuka untuk memperoleh data tentang maksud hati partisipan – bagaimana menggambarkan dunia mereka dan bagaimana mereka menjelaskan atau menyatakan perasaannya tentang kejadian-kejadian penting dalam hidupnya.

b. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan. Dengan observasi dilapangan peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situsi sosial, jadi akan dapat diperoleh pandangan yang holistic atau menyeluruh (bungin 2007 : 115).

Observasi ditujukan terhadap penyelenggaraan Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia atau pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat dengan tujuan untuk memperoleh keterangan dan informasi sebagai data yang akurat tentang hal-

hal yang diteliti serta untuk mengetahui relevansi antara jawaban informan dengan kenyataan yang ada.

c. Dokumentasi

Penelusuran data sekunder dilakukan oleh penulis dengan mempelajari berbagai koleksi bahan pustaka atau buku-buku dan non buku yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi serta memperhatikan hasil-hasil penelitian terkait Kualitas Penyelenggaraan Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia atau pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

2. Instrument pengumpulan data

a. Panduan wawancara

Untuk mendapatkan data dan informasi yang akurat dan obyektif dari para informan yang akan diwawancarai, maka peneliti akan menyiapkan instrumen wawancara terbuka. Wawancara terbuka berpedoman adalah suatu instrumen dimana setiap pertanyaan yang peneliti ajukan belum disertai pilihan jawabannya. Sehingga untuk memberikan jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan, diberikan kebebasan sepenuhnya kepada informan untuk menjawab sesuai pemahamannya serta sesuai dengan kenyataan di lapangan. Pedoman wawancara ini sering juga disebut *interview guide.* Instrumen yang digunakan adalah buku catatan wawancara.

b. Panduan Observasi

Panduan observasi adalah kegiatan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian yang sedang berlangsung untuk memperoleh keterangan dan informasi sebagai data yang akurat tentang hal-hal yang diteliti serta untuk mengetahui relevansi antara jawaban informan dengan kenyataan yang ada. Hal ini berarti dalam melakukan pedoman observasi peneliti harus terlibat langsung pada obyek dan peristiwa yang diteliti. Peneliti melakukan observasi terhadap proses pelaksanaan pembelajaran dan fasilitas Diklat.

c. Panduan Dokumentasi

Panduan atau alat yang digunakan oleh penulis dengan mempelajari berbagai koleksi bahan pustaka atau buku-buku dan non buku yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi serta memperhatikan hasil-hasil penelitian terkait penyelenggaraan Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia atau pegawai. peneliti akan menelaah dokumen Peraturan Kurikulum Diklat, dokumen sistem pelayanan Diklat, Akreditasi Diklat, laporan pelaksanaan Diklat dan laporan-laporan Diklat yang berhubungan dengan penelitian ini.

D. Prosedur Pengolahan Data dan Analisis Data

1. Analisis data

Dalam penelitian ini langkah-langkah analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Tahap Pengumpulan data
b. Reduksi data, reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalam wawasan yang tinggi oleh karna peneliti harus bisa memilah data mana yang relevan dengan penelitian atau yang tidak relevan yang kemudian bisa dipisahkan agar penelitian tidak bias.
c. Display Data (penyajian data), setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya, namu paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.
d. Verifikasi, yaitu penguatan data yang diupayakan oleh peneliti untuk mendeskripsikan secara rinci tentang hasil penelitian yang dilaksanakan, dengan tetap mengacu pada fokus penelitian.

e. Penarikan kesimpulan yaitu peneliti mengambil kesimpulan setelah membahas hasil penelitian atau setelah melalui tahapan tersebut di atas maka ditarik suatu kesimpulan yang merupakan hasil yang dicapai.

Dalam penelitian ini pengujian kredibilitas data penelitian dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Trianggulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dalam teknik triangulasi ada 3 teknik yang biasa digunakan yaitu, triangulasi teknik, triangulasi sumber, dan triangulasi waktu.

a. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama dengan teknik yang berbeda, yaitu dengan wawancara, obsevasi, dan dokumentasi.

b. Trianggulasi sumber dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda, dalam hal ini sumber datanya adalah Kepala BPSDM Provinsi Papua Barat, Kepala Seksi Penyelenggaraan Diklat, Kepala Seksi Sarana Prasarana Diklat, Kepala Unit Program Diklat, Ketua Jurusan Program Diklat, Tenaga Kependidikan dan Pelatihan Diklat Peningkatan Tingkat V Ahli Nautika dan Ahli Teknika, Peserta Diklat Peningkatan Tingkat V Ahli Nautika dan Ahli Teknika

pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat.

c. Trianggulasi waktu dilakukan dengan cara mengumpulkan data pada waktu yang berbeda pada satu sumber sehingga dapat diketahui bahwa sumber data konsisten atau tidak konsisten dalam memberikan data.

2. Mengumpulkan bahan referensi sebagai bahan pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan dalam penelitian yang berupa peta, data statistik, maupun dokumen kebijakan atau sumber referensi dari internet yang berhubungan dengan proses penelitian terhadap lembaga Diklat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil BPSDM Provinsi Papua Barat

Badan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Provinsi Papua Barat dibentuk berdasarkan Perda Nomor 5 Tahun 2009 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Papua Barat.

Pada Tahun 2016 berdasarkan PP No. 18 tentang perangkat daerah, Perda Nomor 7 tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah yang ditindak lanjuti dengan Pergub Nomor 42 Tahun 2016 tentang susunan dan tata kerja badan daerah, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSSDM) Provinsi Papua Barat mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat menyelenggarakan fungsi yang terdiri dari:

1) Penyusunan kebijakan teknis pada sekretariat, bidang penjamin mutu, bidang pengembangan kompetensi manajerial, bidang pengembangan integritas, dan bidang pengembangan kompetensi fungsional;

2) Pelaksanaan tugas dukungan teknis pada sekretariat, bidang penjamin mutu, bidang pengembangan kompetensi manajerial, bidang pengembangan integritas, dan bidang pengembangan kompetensi fungsional;
3) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dan dukungan teknis pada sekretariat, bidang penjamin mutu, bidang pengembangan kompetensi manajerial, bidang pengembangan integritas, dan bidang pengembangan kompetensi fungsional;
4) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan Daerah pada Sekretariat, Bidang Penjamin Mutu, bidang pengembangan kompetensi manajerial, bidang pengembangan integritas, dan bidang pengembangan kompetensi fungsional; dan
5) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur terkait dengan tugas dan fungsinya

2. Visi dan Misi

a. Visi

“Terwujudnya Sumber Daya Manusia Aparatur yang Profesional.”

b. Misi

1) Menyediakan Kerangka Regulasi Kepelatihanan
2) Mengelolah Kurikulum Kepelatihanan
3) Meningkatkan Kualitas Tenaga Kepelatihanan

4) Mengelolah Sarana dan Prasarana Kepelatihanan

5) Meningkatkan Kerjasama Kepelatihanan dengan Pihak Terkait

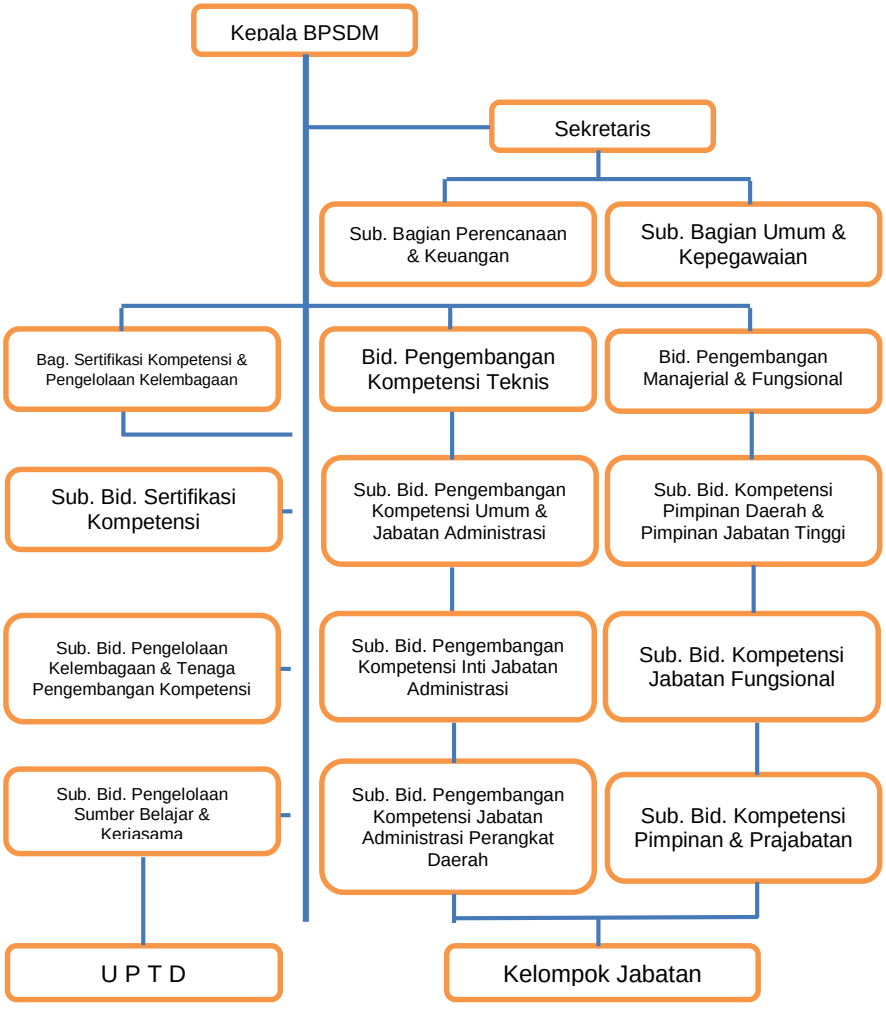
6) Mengelola Sistem Informasi Kepelatihanan

7) Menyelenggarakan Kegiatan Kepelatihanan

3. Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat dapat dilihat pada gambar di bawah:

Gambar 2
Struktur Organisasi (BPSDM)



B. Kualitas Penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat

1. Kurikulum

Kurikulum adalah perangkat mata pelajaran dan program pendidikan yang diberikan oleh suatu lembaga penyelenggara pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang akan diberikan kepada peserta pelajaran dalam satu periode jenjang pendidikan. Dalam UU No. 20 Tahun 2003, kurikulum merupakan seperangkat rencana & sebuah pengaturan berkaitan dengan tujuan, isi, bahan ajar & cara yang digunakan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai sebuah tujuan pendidikan nasional. Kurikulum di susun, di siapkan dan di kembangkan untuk kepentingan pendidikan, terutama untuk mempersiapkan pelajar atau siswa supaya mereka dapat hidup di dalam masyarakat.

Kurikulum berfungsi untuk pedoman atau acuan guru dalam memberikan pendidikan kepada para siswa atau muridnya. Jadi bagi guru kurikulum berfungsi sebagai pedoman dalam melakukan proses pembelajaran di sekolah. Sedangkan bagi sekolah dan pengawas berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan pengawasan pendidikan. Bagi orang tua kurikulum berfungsi untuk pedoman dalam membimbing anaknya saat belajar. Lalu bagi masyarakat kurikulum berfungsi untuk pedoman dalam memberikan batuan bagi terselenggaranya proses pendidikan. Dan bagi pelajar atau siswa

kurikulum berfungsi sebagai pedoman dalam belajar khususnya di sekolah.

Tabel 1
Kurikulum Diklat Teknis Tahun 2017

No	Nama Diklat	Mata Diklat	Kurikulum
1	Pengelolaan Keuangan Desa	1. Pengarahan Program (2 JP) 2. Kebijakan Pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Desa (5 JP) 3. Revolusi Mental dan Tata Kepemerintahan (10 JP) 4. Perencanaan dan Penganggaran dengan Aplikasi SISKEUDES (10) 5. Penatausahaan dengan Aplikasi SISKEUDES (10 JP) 6. Pelaporan Pertanggungjawaban Keuangan Kampung dengan aplikasi SISKEUDES (8 JP) 7. Ujian Komprehensif (2 JP)	47 JP
2	Bina Damai	1. Pengarahan Program (2 JP) 2. Wawasan Manajemen Pemerintahan Peka Damai (8 JP) 3. Instrumen Analisis Konflik (7 JP) 4. Pengelolaan Kedamaian (8 JP) 5. Kolaborasi dan Sinergi Pengelolaan Kedamaian (7 JP) 6. Diskusi Kelompok (5 JP) 7. Presentasi (5 JP) 8. Ujian Komprehensif (2 JP)	44 JP
3	Manajemen ASN	1. Pre Test (2 JP)' 2. Pengarahan Program (3 JP) 3. Kebijakan Manajemen ASN (2 JP)' 4. Organisasi dan Jabatan (3 JP) 5. Pengadaan Pegawai (3 JP) 6. Perencanaan Pegawai (4 JP) 7. Pensiun dan Pemberhentian Pegawai (3 JP) 8. Manajemen Kinerja Pegawai (3 JP) 9. Jaminan dan Perlindungan Pegawai (4 JP) 10. Pengembangan Karir (3 JP) 11. Pelatihan Pegawai (3 JP) 12. Penggajian Pegawai (4 JP) 13. Disiplin dan Hukuman Pegawai (5 JP) 14. Post Test (2 JP)	44 JP

Sumber : Data Sekunder, 2017

Tabel di atas menggambarkan tentang kurikulum diklat dan mata diklat pada tahun 2017, adapun nama diklat yang diatur dalam kurikulum tersebut yaitu pengelolaan keuangan desa, bina damai dan manajemen ASN. Ketiga program diklat yang telah terlaksana tersebut menggunakan beberapa mata diklat yang telah disusun seperti yang disajikan pada tabel di atas.

Menurut Sekertaris BPSDM dalam wawancara pada tanggal 17 Oktober 2017:

> “Sudah sesuai dengan PERKA LAN Republik Indonesia khusus diklat Kepemimpinan dan Diklat Prajabatan sedangkan Diklat Teknis, selalu koordinasi dengan pusat, belum adanya penyusunan kurikulum teknis di bidang terkait. Sudah sesuai dengan ketentuan PERKA LAN Republik Indonesia khusus diklat Kepemimpinan dan Prajabatan. Dan sudah sesuai dengan ketentuan PERKA LAN Republik Indonesia”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, Kepeminpinan dan Diklat Prajabatan di BPSDM di Provinsi Papua Barat telah sesuai dengan PERKA LAN Republik Indonesia No. 5 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Pengelola Pendidikan dan Pelatihan. sedangkan pelaksanaan diklat teknis, pelaksanaannya selalu dikoordinasikan dengan pusat, karena sampai saat ini pada badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papua barat belum memiliki kurikulum diklat teknis yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Belum adanya kurikulum yang baku dalam pelaksanaan diklat teknis pada badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papua barat, disebabkan karena masih kurangnya pegawai pada bidang

pengembangan kurikulum serta belum adanya pegawai widiyasuara di lingkup BPSDM yang memiliki pengetahuan yang memadai dalam pengembangan kurikulum, sehingga selama ini, kegiatan diklat teknis biasnya menggunakan kurikukul yang mengacu pada kurikulum kementerian sehingga belum sepenuhnya menyentuh pada kegiatan-kegiatan teknis yang dibutuhkan oleh pegawai.

Lebih lanjut, penjelasan dari Kabid Sertifikasi Kompetensi dan Pengelola Kelembagaan pada tanggal 17 Oktober 2017 tentang kurikulum:

> “Pada prinsipnya kurikulum yang digunakan sudah baik pada Diklat kepemimpinan, Diklat Teknis dan Fungsional masih disesuaikan dengan kebutuhan dan disesuaikan dengan standar dari LAN RI. Untuk Diklat Kepemimpinan standarnya sudah baku sedangkan Diklat Teknis dan Fungsional masih juga berkiblat pada instansi/lembaga kediklatan kementrian. Bahwa kurikulum untuk diklat kepemimpinan sudah berjalan dengan baik sesuai dengan peraturan kepala LAN RI, sedangkan untuk kurikulum pada Diklat teknis dan fungsional masih bersifat umum dan perlu untuk dikembangkan yang nantinya dapat diaplikasikan pada seluruh organisasi perangkat daerah dan perlu diangkat kurikulum muatan lokal yang menyangkut materi-materi khusus yang disesuaikan dengan kondisi daerah. Menyangkut durabilitas kurikulum perlu ditinjau kembali dan agar disesuaikan dengan target dan sasaran yang akan dicapai (Output), kerena selama ini waktu yang digunakan disesuaikan dengan dana/anggaran dan kebanyakan sesi penyampaian materi atau teori masih terlihat banyak dibandingkan praktek”.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan tersebut, memberikan gambaran yang sangat jelas bahwa penyelenggaraan diklat yang dilakukan oleh badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papua barat sudah dilaksanakan dengan baik dengan menggunakan kurikulum yang memadai, terutama pada diklat kepemimpinan yang sudah

memiliki kurikulum yang baku. Akan tetapi, pada diklat teknis dan fungsional belum memiliki diklat baku. Pelaksanaan diklat teknis dan fungsional selama ini dilakukan dengan masih menggunkan kurikulum yang masih umum, sehingga kurikulum tersebut belum terlalu menyentuh subtansi sesuai dengan kondisi daerah atau belum memuat muatan lokal daerah. Dalam penyelegaraan diklat di BPSDM, kurikulum yang digunakan perlu dilakukan penyesuain sesuai dengan target dan sasaran yang akan di capai. Selain itu, dalam pelaksanaan diklat teknis dan fungsional lebih banyak penyampaian materi dari pada prakteknya.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa penyelenggaran diklat pada badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papua barat memang belum memiliki kurikulum yang baku yang sesuai dengan kondisi daerah. Selama ini pelaksanaannya dilakukan dengan menggunakan kurikulum dari kementerian atau lembaga pemerintah. Oleh karena itu, badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papua barat harus memulai untuk membuat atau mengkonsep kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Hasil wawancara dari Kasubbid Sertifikasi Kompetensi, pada tanggal 17 Oktober 2017:

> “Standar Kualitas diklat kurikulum sudah sesuai dengan PERKA LAN baik dalam penyelenggaraan diklat Prajabatan dan Diklat Pim tidak boleh melanggar/ harus sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh LAN sebagai Pembina Diklat, sudah sangat sesuai karena kurikulum yang digunakan sudah sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan Oleh LAN dan durasi yang panjang membuat rasa

> bosan sehingga dibutuhkan stamina fisik dan Psikis yang prima sehingga tidak jenuh, namun dengan pelaksanaan diklat pola baru yang menerapkan sistim Off dan In memberikan kesempatan kepada Peserta untuk lebih menciptakan Inovasi – Inovasi yang bermanfaat".

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kurikulum untuk diklat kepemimpinan sudah berjalan dengan baik sesuai dengan peraturan kepala LAN RI, sedangkan untuk kurikulum pada Diklat teknis dan fungsional masih bersifat umum dan perlu untuk dikembangkan yang nantinya dapat diaplikasikan pada seluruh organisasi perangkat daerah. sehingga tujuan yang diharapkan bisa tercapai.

Agar tujuan tersebut bisa tercapai, maka kurikulum diklat-diklat yang dilaksanakan harus benar-benar terkait dengan peningkatan kompetensi aparatur pemerintah yang dibutuhkan di lapangan. Oleh karena itu, sistem kurikulum yang dibuat, harus disusun secara bersama-sama antara instasi Pembina diklat (LAN), instansi pengendali diklat (BKN) dengan berbagai lembaga diklat. Agar sistem ini terlaksana dengan baik maka dapat dilakukan pengaturan dengan melakukan kegiatan akreditasi dan sertifikasi program diklat *(accrediting & certifying training program)* terhadap seluruh program diklat kepemimpinan, teknis dan fungsional.

Hasil wawancara dari Kabid Pengembangan Kompetensi Teknis pada tanggal 17 Oktober 2017:

> "Standar kualitas diklat sudah bagus, kesesuaian kurikulum diklat sudah sesuai dengan kebutuhan peserta, dan tingkat durabilitas masih perlu diperbaiki karena untuk mencapai tujuan pembelajaran harusnya dibuat suatu standar kompetensi yang harus dicapai peserta".

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kesesuaian kurikulum diklat sudah sesuai dengan kebutuhan peserta. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Kabid Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional pada hasil wawancara yang mengatakan bahwa:

> “Standar untuk Diklat Pim sudah baku dan tidak diragukan, tetapi untuk diklat teknis fungsional lainnya harus disesuaikan dengan kondisi Daerah harus disusun oleh daerah sebagai kurikulum BPSDM Papua Barat, tingkat kebutuhan yang dimaksud belum sepenuhnya sesuai karena diklat yang dilaksanakan tidak berdasarkan atas analisis kebutuhan diklat yang tepat dan durasi bagi Papua Barat mestinya ditambah dengan muatan-muatan lainnya karena jika kurikulum itu seragam se-Indonesia, maka hasil setiap Daerah tidak akan sama kualitasnya”.

Dari urian pendapat tersebut diatas, maka bisa dikatakan bahwa perlu adanya standar untuk diklat. Pada badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papua barat Standar diklat untuk diklat PIM sudah baku dan selalu dijalankan sesuai petunjuk pelaksanaannya. Namum untuk diklat fungsional tentu harus memperhatikan aspek kondisi daerah dengan menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan daerah (analisis kebutuhan diklat) yang tepat sehingga hasil yang diharapkan bisa tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Oleh karena itu, dalam penyusunan kurikulum harus dilakukan dengan memperharikan analisis kebutuhan diklat, sehingga bisa untuk mengukur kompetensi apa yang harus dimiliki pegawai dan diklat apa yang harus diikuti. Pengukuran kompetensi dapat dilakukan dengan berbasis jabatan maupun dengan basis pemegang jabatan. Pengukuran berbasis jabatan dapat menggunakan instrument yang telah dibuat seperti

Analisis Jabatan dan Standar Kompetensi Jabatan, sedangkan pengukuran dengan basis jabatan dapat dilakukan dengan metode pemetaan bakat pada pemegang jabatan tersebut.

Lebih lanjut penjelasan dari wawancara kepala BPSDM pada tanggal 17 Oktober 2017 tentang kurikulum:

> “Untuk sementara ini standar kualitas kurikulum diklat sesuai dengan kebutuhan yang ada, kesesuaian kurikulum diklat yang digunakan dan kebutuhan peserta BPSDM saat ini belum signifikan. Selain itu, masih perlu ditingkat durabilitas kurikulum diklat yang digunakan harus disesuaikan sasaran dan target Output yang dihasilkan oleh diklat itu sendiri sehingga dapat disesuailan dengan kebutuhan daerah”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kesesuaian kurikulum diklat yang digunakan dan kebutuhan peserta BPSDM belum signifikan. ketidaksesuaian ini disebabkan karena kurikulum diklat teknis belum sepenuhnya membahas aspek teknis di tambah jumlah peserta yang mengikuti diklat teknis masih terbatas dan tingkat durabilitas kurikulum diklat yang digunakan harus disesuaikan sasaran dan target.

Lebih lanjut penjelasan dari wawancara Widyaiswara tentang kurikulum pada tanggal 17 Oktober 2017:

> “Standar kualitas kurikulum diklat yang digunakan (baik diklat fungsional, teknis dan structural PIM) sudah baik, namun kedepan perlu adanya muatan local (materi-materi khususnya sesuai kondisi daerah di Provinsi Papua Barat dan juga kurikulum yang disusun harus lebih banyak Praktek karena selama ini lebih banyak teori, tingkat kesesuaian kurikulum diklat yang digunakan dengan peserta diklat di BPSDM masih bersifat umum dan perlu adanya perbaikan-perbaikan pada mata diklat tertentu yang mengarah kususnya pada pekerjaan-pekerjaan rutin yang dikerjakan sehingga antara teori dan praktek berkesinambungan dan peserta lebih professional dalam mengerjakan tugas-tuga rutin kantor, dan mengenai durasi waktu, rata-rata belum mencukupi (waktu kurang) karena waktu

banyak digunakan hanya penyampaian teori sedangkan praktek kurang, semuanya harus ditambah waktu diklat".

Jika kita mencermati pada pendapat tersebut diatas, maka bisa kita katakan bahwa standar kualitas kurikulum yang digunakan dalam penyelenggaraan diklat sudah cukup baik, akan tetapi kurikulum yang digunakan belum sepenuhnya memasukan materi-materi yang bermuatan lokal atau sesuai dengan kondisi daerah, selain itu kegiatan diklat yang diikuti lebih dominan materi di bandingkan prakteknya serta pelaksanaan kegiatan (waktu pelaksanaan) relatif singkat dan jumlah peserta yang sangat terbatas sehingga pelaksanaan kegiatan tersebut belum maksimal dalam meningkatkan kompetensi pegawai. oleh karena itu dalam pelaksanaan diklat sangat di perlukan kurikulim yang didukung dengan standar yang memadai.

Standar sangat penting dilakukan untuk penyeragaman pelaksanaan diklat dan menjaga kualitas diklat, karena jika diklat tidak terstandar maka pelaksanaan diklat kadang disesuaikan dengan kondisi yang diharapkan sehingga sasaran yang akan dicapai dalam pelaksanaan diklat tersebut tidak tercapai. Tidak adanya output atau parameter keberhasilan diklat yang terukur, sehingga tingkat keberhasilan pelaksanaan diklat sulit diukur, jika tidak terdapat parameter yang jelas maka hasil yang akan dicapai akan sulit untuk diukur.

Sedangkan hasil wawancara peserta diklat pada tanggal 17 Oktober 2017:

> “Standar kualitas kurikulum diklat Kepemimpinan perlu disesuaikan secara nasional, sehingga dapat menyesuaikan dengan PERKA LAN, dan tingkat kesesuaiaan kurikulum diklat sudah sesuai karena telah mengikuti aturan yang diatur di dalam PERKA LAN”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kurikulum sudah sesuai dengan PERKA LAN Republik Indonesia khusus diklat Kepeminpinan dan Diklat Prajabatan, serta kurikulum yang disusun juga harus lebih banyak Praktek karena selama ini lebih banyak teori. selain itu, harus ada standar yang jelas dalam pelaksanaannya.

Secara keseluruhan berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, maka bisa dikatakan bahwa penyelenggaran diklat pada badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papua barat sudah berjalan atau terlaksana dengan cukup baik, walaupun dalam pelaksanaanya belum sepenuhnya sesuai dengan apa yang diharapkan. terutama dalam pada aspek kurikulum diklat yang belum sepenuhnya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Pada hal dalam penyelenggaran diklat, aspek kurikulum merupakan aspek yang sangat penting untuk dilaksanakan guna meningkatkan kompetensi pegawai.

Sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Salah satu alat yang dipakai untuk meningkatakan kompetensi adalah melalui penyediaan kurikulum. Kurikulum merupakan alat mencapai suatu tujuan dan membutuhkan keandalan penggunanya. Kurikulum akan manjadi dasar bagi pengajar/widyaiswara serta lembaga diklat untuk mrngembangkan materi diklat.

Kurikulum dalam suatu sistem pendidikan dan pelatihan merupakan suatu alat *(instrumental input)* yang sangat membantu dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi suatu program pendidikan dan pelatihan. Dalam kegiatan belajar mengajar tersebut, kedudukan kurikulum sangat krusial, karena dengan kurikulum peserta diklat akan memperoleh manfaat *(benefit)*. Oleh karena itu, kurikulum memiliki fungsi bagi pencapaian tujuan diklat/kompetensi diklat, dan akhirnya bagi peserta diklat.

Kurikulum sebagai suatu alat atau usaha dalam mencapai tujuan diklat/kompetensi diklat tertentu dianggap cukup tepat dan krusial untuk dicapai. Sehingga salah satu langkah yang perlu dilakukan adalah meninjau kembali tujuan yang selama ini digunakan oleh lembaga diklat yang bersangkutan. Maksudnya, bahwa bila tujuan-tujuan yang diinginkan belum tercapai maka cenderung meninjau kembali alat yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, misalnya dengan meninjau kembali kurikulumnya.

2. Penyelenggara Diklat

Dalam rangka untuk Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur, maka salah satu upaya penting yang harus dilakukan adalah melalui diklat. Dan hal itu mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa

pelaksanaan Diklat Aparatur merupakan bagian Integral dari Pendayagunaan Aparatur Negara.

Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.Tujuan diklat diantaranya adalah meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap agar dapat melaksanakan tugas pekerjaan, baik yang bersifat umum pemerintahan maupun pembangunan, yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pengembangan partisipasi masyarakat.

Penyelenggaraan diklat bertujuan: (1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; (2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; (3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; (4). Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya kepemerintahan yang baik.

Tabel 2
Diklat Teknis Tahun 2017

No	Nama Diklat	Tempat dan Waktu Penyelenggaraan	Nama Widyaiswara/ Pengajar	Keterangan
1	Bina Damai	Manokwari, 3 s.d.7 April 2017	1. Natan T. Lande, SE	WI Muda BPSDM Prov. PB
			2. DR. Andi Taufik, M.Si	Kapus Inovasi Tata Pemerintahan LAN RI
			3. Maylitha Achmad, S.Psi, MBA	Wi PKP2A Lan Makassar
			4. M. Yunus, S.IP, S.Psi, M.Si	Wi Madya PKP2A Lan Makassar
2	Manajemen ASN	Manokwari, 21 s.d. 25 Agust 2017	1. Drs. Edi Sujitno, SH, M.Si	WI Utama Pusbang ASN BKN
			2. Yopi Koirewoa, SH, MAP	WI Madya Pusbang ASN BKN
			3. Ida Bagus Oka, S.Sos, MAP	Kabid Pengangkatan & Pensiun Kanreg XIV BKN
			4. Budi A. Isman, SH	Kabid Pengembangan & SK Kanreg XIV BKN
			5. Sidik Kadarusman	Kakanreg XIV BKN
3	Pengelolaan Keuangan Desa	Kab. Raja Ampat, 11 s.d. 15 Sept 2017	1. DR.Togar Sibarani, M. Pd	Kabid Standardisasi Lembaga Kediklatan BPSDM Kemendagri
			2. Agung Tri Kartiwan, AK	Auditor Madya BPKP Prov. PB
			3. Doni Hardianto	Auditor Pertama BPKP Prov. PB

Sumber : Data Sekunder, 2017

Tabel 2 menggambarkan tentang diklat teknis pada tahun 2017, adapun nama diklat yang diatur dalam kurikulum tersebut yaitu bina damai, manajemen ASN, dan pengelolaan keuangan desa. Ketiga nama diklat tersebut terlaksana dengan bekerjasama dengan pengajar dari beberapa instansi yang berkompeten dalam menyajikan materi diklat berdasarkan mata diklat yang telah disusun.

Menurut Sekertaris BPSDM dalam hasil wawancara pada tanggal 17 Oktober 2017 tentang penyelenggara diklat:

> “Untuk meningkatkan jaminan kualitas diklat di BPSDM, maka perlu dibentuk tim jaminan kualitas Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat. Tenaga Pengelolaan diklat sudah memadai tetapi perlu ditingkatkan tenaga kompetensi pengelola dengan pelatihan (Diklat). Sudah cukup memadai dalam menyajikan materi tetapi perlu adanya inovasi lain dalam menyajikan materi. Metode dalam penyajian sesuai dengan pembelajaran orang dewasa yaitu: ceramah, diskusi, film pendek, dan permainan peran”.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka bisa dikatakan bahwa untuk jaminan kualitas diklat BPSDM provinsi papua barat perlu ada Tim yang bertugas untuk terus meningkatkan kualitas diklat. Selama ini, tenaga pengelola diklat sudah memadai dalam memberikan atau menyajikan materi.

Dalam penyelenggaraan diklat aparatur selama ini seringkali terkesan sebagai penghamburan dana daerah atau hanya sekedar untuk mendapatkan sertifikat saja. Bahkan ada juga yang beranggapan diklat sebagai saat-saat refreshing yang menyenangkan bagi beberapa PNS, dimana mereka bisa terlepas sejenak dari kepenatan tugas keseharain yang monoton.

Jika melihat kondisi realitas yang ada, ternyata program-program diklat yang dilakukan selama ini dinilai masih belum mampu mewujudkan tujuan yang diharapkan, yaitu peningkatan kompetensi aparatur. Ada berbagai factor yang menyebabkan hal tersebut, salah satunya adalah bahwa pengembangan kompetensi PNS melalui program kediklatan tidak didasarkan pada kebutuhan baik kebutuhan individual maupun organisasional. Sehingga menyebabkan munculnya beberapa fenomena menarik yang berkaitan dengan dengan jenis-jenis program yang ditawarkan, antara lain: (1) Pengembangan program diklat selama ini dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan baik yang dibutuhkan oleh pegawai maupun organisasi itu sendiri; (2) Kurang berkembangnya inovasi jenis-jenis diklat teknis, karena lembaga/bagian diklat hanya fokus menyelenggarakan jenis-jenis diklat yang sama dari tahun ke tahun. Padahal, inovasi jenis diklat teknis sangat diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok aparatur pemerintah di lapangan; (3) Adanya fenomena bahwa lembaga diklat hanyalah *"event organizer"* saja.

Hal ini sejalan dengan Kabid Sertifikasi Kompetensi dan Pengelola Kelembagaan pada hasil wawancara tanggal 17 Oktober 2017:

> "Jaminan kualitas diklat pada prinsipnya sudah baik namun perlu ditingkatkan dan dikembangkan kearah yang lebih profesional, baik dari segi manajemen mulai dari perencanaan, persiapan, pelaksanaan monitoring dan evaluasi serta perlu adanya koordinasi dan kerjasama serta kolaborasi antar bidang. Sesuai pengamatan kami, khusus kompetensi tenaga pengelola diklat belum optimal, kedepannya perlu peningkatan kompetensi untuk dapat memahami tugas dan fungsi masing-masing staf. Khusus untuk instruktur diklat, kompetensinya telah memenuhi persyaratan formal, namun penyebaran instruktur belum merata khusus untuk kabupaten/kota.

> Dan perlu juga peningkatan kompetensi instruktur dilakukan setiap tahun baik pada jenjang Diklat kepemimpinan, Teknis dan Fungsional. Metode pembelajaran yang digunakan sudah disesuaikan dengan standar metode pembelajaran yang ditetapkan oleh LAN RI dan lembaga terkait. Namun kami juga terkendala pada tersediannya sarana dan prasarana yang ada pada lembaga BPSDM Papua Barat".

Berdasarkan pendapat tersebut bisa dikatakan bahwa jaminan kualitas pelaksanaan diklat yang dilakukan oleh badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papau barat sudah cukup baik, terutama dari segi manajemen mulai dari perencanaan, persiapan, pelaksanaan monitoring dan evaluasi serta perlu adanya koordinasi dan kerjasama serta kolaborasi antar bidang. selain itu, instruktu diklat yang ada sudah cukup baik tetapi masih kurang jumlahnya sehingga penyembaran ke kab/kota belum merata. hal ini tentu harus diperhatikan dengan cara meningkatkan jumlah instruktur serta meningkatkan kompetensinya terutama yang berhubungan dengan diklat teknis dan fungsional.

Berdasarkan hasil wawancara Kasubbid Sertifikasi Kompetensi pada tanggal 17 Oktober 2017:

> "BPSDM Papua Barat memiliki penjamin mutu, dimana penjamin mutu ini yang mempunyai tugas dan fungsi menjamin mutu diklat agar sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh LAN sebagai Pembina DIKLAT. Kompetensi tenaga pengelola diklat harus lebih ditingkatkan lagi semua pengelola harus bersertifikat sebagai bukti bahwa pengelola diklat berkompeten dan belum semua pengelola Diklat di BPSDM bersertifikasi jadi harus mengikuti Diklat TOC dan MOT Masih harus lebih ditingkatkan lagi kompetensinya WI tidak hanya focus pada diklat Prajabatan dan Diklat Pim saja tapi harus mengikuti TOT diklat teknis maupun fungsional lainnya sehingga kompetensi bisa lebih ditingkatkan lagi sehingga tidak hanya focus pada structural saja. Metode yang digunakan sudah bagus yaitu diskusi Tanya jawab visifasi peserta

diberi kesempatan lebih banyak dari pada instruktur, instruktur hanya mendampingi".

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, bahwa badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papua barat sudah memiliki penjamin mutu, sehingga proses kegiatan diklat yang dilakukan selama ini sudah dilakukan dengan memperhatikan aspek-aspek sasaran dan target yang ingin dicapai. Selain itu, kompetensi tenaga pengelola diklat harus lebih ditingkatkan lagi serta semua pengelola harus bers‘ertifikat sebagai bukti bahwa pengelola diklat berkompeten.

Salah satu di antara rangkaian kegiatan dalam penerapan sistem mutu yang mengacu pada prinsip Perencanaan, Pelaksanaan, Pemeriksaan dan Tindakan (Plan, Do, Check, Action/PDCA) adalah dilaksanakannya penjaminan mutu internal. Dengan adanya kegiatan penjaminan mutu internal pihak penyelenggara diklat dapat mengetahui keadaan manajemen mutu yang sedang berlangsung, dan dapat menentukan sistem mutu, sehingga dapat segera melakukan perbaikan sebelum timbul permasalahan.

Meningkatkan mutu diklat dengan cara berperan aktif sebagai penyedia SDM khusus yang mempunyai kompetensi sebagai tenaga widyaiswara/fasilitator yang mengajar diklat khusus kepegawaian, dalam hal ini BKN mengeluarkan sertifikat kompetensi bagi para widyaiswara/fasilitator yang telah lulus uji kompetensi dengan memanfaatkan *Computer Assisted Test dan Assesment center* BKN dan diklat *Training of Trainer*. Diharapkan dengan adanya uji kompetensi para

widyaiswara/fasilitator yang mengajar diklat mempunyai kompetensi, dan outputnya dapat memberikan transfer of knowledge kepada peserta dalam mengimplementasikan materi diklat;

Sistem Penjaminan Mutu Internal Diklat Proses yang sistematis, independen dan terdokumentasi dengan parameter dan metode yang telah ditetapkan guna mencapai hasil dalam penyelenggaraan diklat secara optimal sesuai standar yang telah ditetapkan. Konsep penjaminan mutu adalah menerapkan, mengendalikan, dan mengembangkan sejumlah standar mutu untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.

Sistem Penjaminan mutu internal bertujuan; (1) Untuk menjamin mutu pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh balai diklat, melalui penjaminan mutu input, proses dan output dalam rangka mewujudkan visi balai diklat dan serta memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan; (2) Untuk menjamin kepuasan pengguna jasa layanan (customer satisfaction) dan kepuasan pengguna jasa layanan terpelihara (customer care); (3) Untuk menjamin terlaksananya Pelayanan Prima; (4) Untuk memastikan keberlanjutan Organisasi.

Menurut Kabid Pengembangan Kompetensi pada hasil wawancara pada tanggal 17 Oktober 2017:

> “Teknis jaminan kualitas diklat di Papua Barat sudah bagus, kompetensi pengelola diklat masih perlu ditingkatkan, kompetensi infrastruktur sudah bagus, dan metode pembelajaran sudah bagus”.

Dari pendapat tersebut diatas, maka bisa dikatakan bahwa kualitas diklat di papua barat sudah berjalan dan terlaksana dengan cukup baik. dimana pengelola diklat sudah cukup baik, meskipun demikan pengelola kegiatan diklat masih perlu juga melakukan peningkatan kompetensinya serta menciptan metode-metode pembelajaran yang lebih baik lagi.

Menurut Kabid Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional pada wawancara tanggal 17 Oktober 2017:

> “Menentukan jaminan kualitas rata-rata baru mencapai 70 – 80 % karena tidak semua peserta diklat, kalau pengelola diklat ditinjau dari sisi kompetensi, semua telah memenuhi persyaratan bersertifikat tetapi perlu adanya perubahan mindset, demikian halnya infrastruktur /WI semua berkompetensi dan mengajar sesuai kompetensi, dan metode pembelajaran Andragogi yaitu pembelajaran orang dewasa, tetapi teknik dan strategi setiap pengajar berbeda-beda”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, jaminan kualitas rata-rata dalam penyenlenggaraan diklat baru mencapai 70 – 80 % karena tidak semua peserta diklat mampu memahami dengan baik kegiatan diklat yang dilaksanakan. Sedangkan dari segi pengelola atau penyelenggara diklat dari segi kompetensi sudah memenuhi syarat. Dari segi kompetensi tenaga pengajar juga sudah memiliki kompetensi yang baik dalam melakukan pengajaran diklat.

Berdasarkan wawancara kepala BPSDM pada tanggal 17 Oktober 2017:

> “Jaminan kualitas diklat di BPSDM Provinsi papua barat sementara ini belum maksimal karena terkait dengan SDM WI yang secara kualitas serta sarpras kediklatan sementara dalam pembenahan untuk diupayakan terus meningkat sesuai dengan keperluan pemerintah Daerah Provinsi Papua Barat. Kompetensi tenaga

> pengelola diklat untuk sementara dalam upaya peningkatan. Kompetensi instruktur diklat telah memenuhi persyaratan formal sesuai syarat/ketentuan yang berlaku hanya penyebaran di kabupaten/kota di Provinsi Papua Barat belum merata. Metode pembelajaran yang digunakan masih mengacu pada standar umum yang dikeluarkan oleh LAN RI dan lembaga terkait lainnya yang disesuaikan dengan sasaran".

Berdasarkan hasil wawancara di atas, Jaminan kualitas diklat di BPSDM Provinsi papua barat diupayakan terus meningkat sesuai dengan keperluan pemerintah Daerah Provinsi Papua Barat. saat ini, kualitas diklat yang dilakukan memang belum sepenuhnya maksimal mengingat jumlah widyasuara yang membawakan materi diklat di papua barat masih sedikit dan tidak semuanya mampu membawakan materi diklat teknis, mengingat tidak semua WI memiliki kompetensi pada bidang teknis.

Penjelasan dari Widyaiswara pada wawancara tanggal 17 Oktober 2017:

> "Jaminan kualitas diklat di BPSM Papua Barat baik namun kedepan perlu adanya management yang lebih professional, perlu adanya perencanaan yang baik, persiapan berkas – berkas secara khusus persiapan SDM (Pengelola), Pembagian tugas yang jelas dan perlu adanya Monev yang baik dilakukan di BPSDM Papua Barat khususnya banyak ke Kabupaten / Kota. Kompetensi tenaga pengelola diklat yang ideal, memahami semua tahapan – tahapan diklat mulai dari perencanaan , pelaksanaan, pembuatan laporan serta evaluasi kedepan perlu adanya kegiatan kegiatan yang dibuat/dikrancang khusus untuk pengelola sehingga lebih professional dalam mengelola diklat (karena selam ini kemampuan pengelola diklat belum maksimal). Kompetensi isntruktur diklat selama ini ada yang baik ada yang kurang, (terlihat jelas pada saat mendampingi sebagai moderator dan juga saat peserta mengisi evaluasi bagi pengajar, oleh sebab itu, kedepan memanggil/ meminta instruktur perlu melihat syarat – syarat teknis yang harus dipenuhi oleh seorang instruktur (sebelum Mengajar). Metode pembelajaran yang digunakan selama ini, sangat baik namun ada yang sudah mahir dalam mengajar ada yang kurang. Kedepan diharapkan dengan berbagai metode pembelajaran yang

> digunakan dan juga persiapan yang matang dari pengajar maka pembelajaran sangat menyenangkan / lebih professional".

Berdasarkan hasil wawancara di atas, Jaminan kualitas diklat di BPSM Papua Barat perlu adanya management yang lebih professional, perlu adanya perencanaan yang baik, persiapan berkas – berkas secara khusus persiapan SDM (Pengelola), Pembagian tugas yang jelas dan perlu adanya Monev yang baik dilakukan di BPSDM Papua Barat khususnya banyak ke Kabupaten / Kota. Selain itu, peningkatan kemampuan penyelenggara diklat harus terus ditingkatkan guna menghasilkan sumber daya manusia aparatur yang berkompeten.

Sedangkan menurut peserta diklat kepemimpinan pada wawancara tanggal 17 Oktober 2017:

> "Jaminan kualitas diklat di BPSDM sangat baik karena sesuai dengan aturan yang dikeluarkan oleh LAN – RI, kompetensi tenaga pengelola diklat perlu ditingkatkan dalam rangka peningkatan kualitas dan mutu pelayanan diklat, kompetensi Instruktur diklat perlu ditingkatkan, sehingga mampu bersaing secara kompetitif, dan metode pembelajaran yang digunakan cukup bervariatif, namun perlu ditingkatkan agar lebih professional".

Berdasarkan hasil wawancara di atas, Jaminan kualitas diklat di BPSDM sangat baik karena sesuai dengan aturan yang dikeluarkan oleh LAN – RI, kompetensi tenaga pengelola diklat perlu ditingkatkan dalam rangka peningkatan kualitas dan mutu pelayanan diklat. Dalam pelaksanaan diklat yang dilakukan tentu harus mengacu pada aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, agar hasil atau outputnya bisa sesuai dengan apa yang telah tetapkan oleh pemerintah. akan tetapi,

kegiatan diklat juga harus memperhatikan aspek-aspek kondisi daerah mengingat setiap daerah memiliki kultur yang berbeda.

Berikut ini adalah hasil dokumentasi BPSDM di Provinsi Papua Barat:



Diklat Bina Damai (Dr. Andi Taufik, M.Si)

Sumber: Data Sekunder BPSDM tahun 2017

Berdasarkan gambar tersebut diatas, menunjukan proses penyelenggaraan Diklat dalam rangka meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap agar dapat melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik. pelaksanaan diklat ini sebagai bagian dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara agara memiliki kompetensi yang lebih baik.



Sumber: Data sekunder BPSDM 2017

Berdasarkan gambar tersebut diatas, menunjukan penyelenggaraan Diklat yang diikut oleh pegawai pada pemerintah daerah Provinsi Papua Barat sebagai upaya meningkatkan kemampuan dan ketrampilan pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur atau standar yang telah ditetapkan. Pelatihan tersebut yaitu pelatihan manajemen ASN.

Pelatihan manajemen ASN bertujuan agar aparatur mengetahui peran dan fungsi ASN serta kedudukan, kewajiban dan hak PNS, sistem Rekrutmen, Sistem Penempatan PNS, Sistem Penggajian dan Sistem Karier PNS sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3. Evaluasi Diklat

Evaluasi adalah suatu proses sistematik untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan efisiensi suatu program. Dalam konteks evaluasi di lingkungan diklat, terdapat tiga istilah yang memiliki arti berbeda karena tingkat penggunaan yang berbeda, yaitu istilah pengukuran (*measurement*), penilaian (*evaluation*) dan pengambilan keputusan (*decision making*). Ketiga istilah ini berkaitan erat dan merupakan suatu rangkaian aktivitas dalam evaluasi dalam dunia kediklatan.

Program pelatihan evaluasi merupakan bagian yang harus ada, sehingga keberadaan evaluasi dalam program pelatihan sangatlah penting untuk dilakukan. Maka tidak heran, jika evaluasi harus sudah masuk dalam perencanaan program, termasuk juga dengan pembiayaannya.

Evaluasi pada intinya bertujuan mengukur keberhasilan program dalam segi hasil belajar partisipan dan kualitas penyelenggaraan program. hasil belajar partisipaan dibuktikan dengan adanya perubahan pengetahuan, sikap dan keterampilan partispan, yang diperkirakan sebagai akibat dari pelatihaa. Sedangkan kualitas penyelenggaraan program terlihat dalam aspek-aspek yang bersifat teknis dan subtantif.

Evaluasi memiliki lima tahap, yaitu: Persiapan Evaluasi; Mengembangkan Instrumen; Mengumpulkan Data; Mengolah dan Menganalisis Data; dan Menyusun Laporan. Evaluasi diklat yang telah dilakukan yaitu evaluasi peserta terhadap widyaiswara, evaluasi peserta

terhadap penyelenggara dan evaluasi widyaiswara terhadap penyelenggara diklat.

Evaluasi diklat yang dilakukan dalam menilai kualitas diklat yang telah dan yang akan dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Papua Barat meliputi evaluasi terhadap :

a. Peserta

1) Aspek-aspek yang dinilai terhadap peserta yaitu aspek sikap dan perilaku, meliputi:

a) Disiplin

adalah ketaatan dan kepatuhan peserta terhadap seluruh ketentuan yang ditetapkan oleh penyelenggara. Indikator yang dinilai adalah:

- Kehadiran
- ketepatan hadir di kelas
- ketepatan penyelesaian tugas
- etika dan sopan santun
- kerapian berpakaian
- keikutsertaan dalam senam pagi/SKJ/PBB
- ketentuan lain yang ditetapkan penyelenggara

b) Kepemimpinan

adalah kemampuan memberikan motivasi dan menggerakkan peserta lainnya, meyakinkan pendapat kepada orang lain,

mempertemukan pendapat dan megatasi ketegangan yang mungkin ada. Indikator yang dinilai adalah:

- objektif dan tegas dalam mengambil keputusan
- membela kepentingan bersama sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- bertanggungjawab
- memberikan contoh yang dapat menjadi teladan, seperti komunikatif, konsisten, adil, jujur, tekun, tegas, dan rasional.

c) Kerjasama

adalah kemampuan bekerjasama dengan peserta diklat lainnya dalam seluruh proses pembelajaran. Indikator yang dinilai adalah:

- Menyelesaikan tugas bersama dengan orang lain secara kooperatif
- membina keutuhan dan kekompakan kelompok
- tidak mendikte atau mendominasi kelompok
- mau menerima pendapat orang lain

d) Prakarsa

Kemampuan untuk mengajukan gagasan yang bermanfaat untuk kepentingan kelompok atau kepentingan yang lebih luas. Indikator yang dinilai adalah:

- berperilaku positif untuk membantu kelancaran Diklat dan membuat situasi Diklat lebih dinamis;
- mampu membuat sasaran yang nyata, baik yang menyangkut materi Diklat maupun kelancaran pelaksanaan Diklat;
- dapat menyampaikan gagasan/ide baru yang kritis, konstruktif, dan bermanfaat;
- mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dan tidak bersifat menguji atau memojokkan orang lain;
- kemampuan mengendalikan diri, waktu, situasi dan lingkungan.

2) Aspek Penguasaan Materi

Unsur penguasaan materi dicakup oleh bahan ujian tertulis yang dilakukan oleh setiap widyaiswara/fasilitator pada setiap mata Diklat. Dan ujian komprehensif yang dilakukan oleh penyelenggara melalui seksi evaluasi setelah semua mata diklat selesai (akhir Kegiatan).

3) Bobot Penilaian

a) Sikap perilaku 40%

- Disiplin : 10%
- Kepemimpinan : 10%
- Kerjasama : 10%
- Prakarsa : 10%

b) Penguasaan Materi 60%

4) Cara penilaian

a) Penilaian dilakukan oleh petugas yang sudah ditentukan oleh panitia.

- Evaluasi Sikap dan tingkah laku dilaksanakan oleh pengamat kelas/Pendamping WI pada setiap sesi.
- Penguasaan materi :
  - Penilaian terhadap keaktifan peserta dalam mengikuti proses belajar mengajar/penguasaan peserta terhadap materi yang diajarkan dilakukan oleh pengajar pada mata diklat yang diajarkan;
  - Ujian komprehensif dilaksanakan oleh panitia sesudah selesai seluruh proses belajar mengajar (akhir kegiatan).

b) Nilai terendah adalah 0 (nol) sedang nilai tertinggi adalah 100 (seratus);

c) Nilai sikap dan perilaku merupakan nilai dari seluruh unsur sikap dan perilaku, yang diperoleh dengan cara sebagai berikut :

- Nilai disiplin (antara nol sampai seratus) dikalikan bobot 10%
- Nilai kepemimpinan (antara nol sampai seratus)dikalikan bobot 10%

- Nilai kerjasama (antara nol sampai seratus) dikalikan bobot 10%
- Nilai prakarsa (antara nol sampai seratus) dikalikan bobot 10%

d) Nilai penguasaan materi merupakan (Nilai rata-rata ujian per mata diklat + Nilai ujian akhir) dibagi 2(Dua) x 60%.

e) Jumlah nilai sikap dan perilaku ditambah nilai penguasaan materi adalah nilai akhir yang diperoleh peserta

f) Ujian akhir dan penentuan nilai akhir peserta dilakukan oleh Tim (Tim Evaluasi) yang dibentuk oleh kepala Badan Diklat.

5) Kualifikasi kelulusan peserta ditetapkan sebagai berikut :

- Lulus sangat Memuaskan (Skor : 92,5 – 100)
- Lulus Memuaskan (Skor : 85,0 – 92,4)
- Lulus baik sekali (skor : 77,5 – 84,9)
- Lulus baik (skor : 70,0 – 77,4)
- Tidak Lulus (skor : dibawah 70,0)

Apabila nilai rata-rata akhir yang dicapai peserta kurang dari 70 dinyatakan tidak lulus atau ketidakhadiran peserta melebihi 5% dari jumlah jam pelajaran, dinyatakan gugur, kecuali yang cacat jasmani.

b. Penilaian terhadap Widyaiswara

1) Aspek yang dinilai dari kinerja Widyaisara antara lain sebagai berikut :

- Pengausaan materi;
- Sistematika penyajian;
- Kemampuan menyajikan;
- Ketepatan waktu, kehadiran dan menyajikan;
- Penggunaan metode dan sarana Diklat;
- Sikap dan perilaku;
- Cara menjawab pertanyaan dari peserta;
- Penggunaan Bahasa;
- Pencapaian tujuan pembelajaran;
- Kerapian berpakaian;
- Kerjasama antara widyaiswara, peserta dan penyelenggara.

2) Penilaian terhadap Widyaisawara dilakukan oleh peserta dan pengelola Diklat dengan menggunakan *Formulir 9*. Hasilnya diolah dan disampaikan oleh penyelenggara kepada Kepala Lembaga Diklat dan Widyaisawara yang bersangkutan sebagai masukan untuk peningkatan kinerjanya pada masa yang akan datang.

c. Penyelenggara

Aspek yang dinilai :

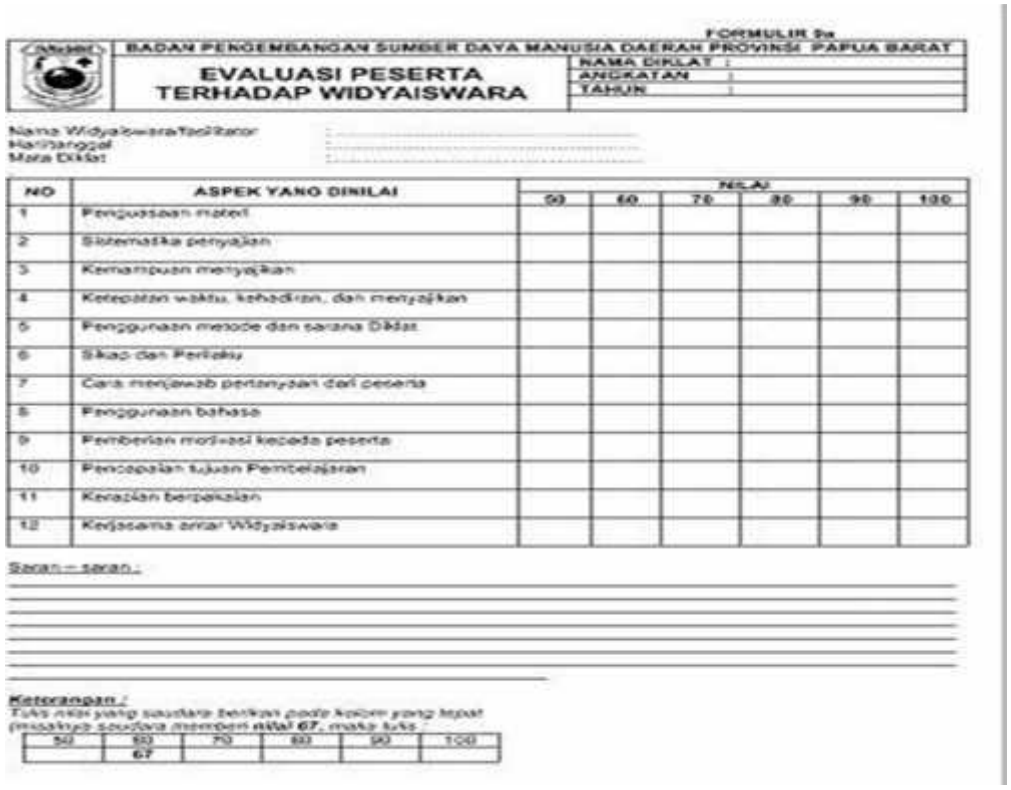
- Efektivitas penyelenggaraan;
- Ketersediaan bahan Diklat;
- Kesiapan sarana Diklat;
- Kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana;
- Ketersediaan dan kelengkapan sarana dan prasarana Diklat;

- Kebersihan kelas, asrama, kafetaria, kamar mandi, WC dan lain-lain;
- Ketersediaan fasilitas olahraga dan kesehatan.

Evaluasi Diklat seperti yang telah dijelaskan diatas dapat digambarkan berdasarkan aspek yang dinilai dalam rangka evaluasi diklat sebagai berikut :

Gambar 3

Evaluasi Peserta Terhadap Widyaiswara



FORMULIR 3a

BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT

EVALUASI PESERTA TERHADAP WIDYAISWARA

NAMA DIKLAT :
ANGKATAN :
TAHUN :

Nama Widyaiswara/Fasilitator :
Hari/tanggal :
Mata Diklat :

NO	ASPEK YANG DINILAI	NILAI					
		50	60	70	80	90	100
1	Penguasaan materi						
2	Sistematika penyajian						
3	Kemampuan menyajikan						
4	Ketepatan waktu, kehadiran, dan menyajikan						
5	Penggunaan metode dan sarana Diklat						
6	Sikap dan Perilaku						
7	Cara menjawab pertanyaan dari peserta						
8	Penggunaan bahasa						
9	Pemberian motivasi kepada peserta						
10	Pencapaian tujuan Pembelajaran						
11	Kerapian berpakaian						
12	Kejasama antar Widyaiswara						

Saran – saran :

Keterangan :

Tulis nilai yang saudara berikan pada kolom yang tepat (misalnya saudara memberi nilai 67, maka tulis :

50	60	70	80	90	100
	67				

Gambar di atas disajikan formulir untuk evaluasi peserta terhadap widyaiswara dengan menilai 12 aspek dengan bobot nilai 50 sampai 100. Evaluasi tersebut dimaksudkan untuk memberikan masukan dan koreksi demi peningkatan kualitas dalam pelaksanaan diklat yang telah dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Papua Barat.

Gambar 4

Evaluasi Peserta Terhadap Kinerja Penyelenggara



FORMULIR 10 b

BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT

EVALUASI PESERTA TERHADAP KINERJA PENYELENGGARA

NAMA DIKLAT : PENATAUSAHAAN KEUDA
ANGKATAN : II
TAHUN : 2017

Hari/tanggal : .....

NO	ASPEK YANG DINILAI	NILAI					
		50	60	70	80	90	100
1	Efektifitas Penyelenggaraan						
2	Ketersediaan Bahan Diklat						
3	Ketersediaan Sarana Diklat						
4	Kesesuaian Pelaksanaan Program dengan rencana						
5	Ketersediaan dan kelengkapan Sarana dan prasarana Diklat						
6	Kebersihan Kelas, Asrama, Kafetaria, Kamar mandi, WC dan lain-lain						

Saran-saran :

Keterangan:
Tulis nilai yang saudara berikan pada kolom yang tepat
(misalnya saudara memberi nilai 67, maka tulis :

50	60	70	80	90	100
	67				

Gambar di atas merupakan formulir evaluasi peserta terhadap penyelenggara dengan menilai enam (6) aspek dengan bobot nilai 50 sampai 100. Evaluasi tersebut dimaksudkan untuk memberikan masukan dan perbaikan demi peningkatan kualitas dalam pelaksanaan diklat yang telah dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Papua Barat.

Gambar 5

Evaluasi Widyaiswara Terhadap Kinerja Penyelenggara



BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT

EVALUASI WIDYAISWARA TERHADAP KINERJA PENYELENGGARA

NAMA DIKLAT : PENATALAKSANAAN KEUDA
ANGKATAN : II
TAHUN : 2017

Hari/tanggal .....

NO	ASPEK YANG DINILAI	NILAI					
		50	60	70	80	90	100
1	Efektifitas Penyelenggaraan						
2	Ketersediaan Bahan Diklat						
3	Ketersediaan Sarana Diklat						
4	Kesesuaian Pelaksanaan Program dengan rencana						
5	Ketersediaan dan kelengkapan Sarana dan prasarana Diklat						
6	Kebersihan Kelas, Asrama, Kafetaria, Kamar mandi, WC dan lain-lain						

Saran-saran :

Keterangan:
Tulis nilai yang saudara berikan pada kolom yang tepat
(misalnya saudara memberi **nilai 67**, maka nilai :

50	60	70	80	90	100
	67				

Manokwari, ...
Penilai

(.....
NIP

Gambar di atas merupakan formulir evaluasi widyaiswara terhadap penyelenggara dengan menilai enam (6) aspek dengan bobot nilai 50 sampai 100. Evaluasi tersebut dimaksudkan untuk memberikan masukan dan perbaikan terhadap penyelenggara demi peningkatan kualitas dan kinerja dalam pelaksanaan diklat yang telah dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Papua Barat.

Proses wawancara yang dilakukan untuk mendapatkan informasi terkait kualitas penyelenggaraan Diklat pada BPSDM Provinsi Papua Barat terhadap beberapa responden yang dianggap mewakili dan dapat memberikan informasi terkait data yang dibutuhkan yaitu sebagai berikut :

Berdasarkan wawancara dengan sekertaris BPSDM, pada tanggal 17 Oktober 2017:

> ”Kontrol kualitas diklat masih belum maksimal, dan sistem pengendalian masih dilaksanakan di masing – masing kepala bidang. Sedangkan menurut Kabid sertifikasi kompetensi dan pengelola kelembagaan pada kontrol kualitas diklat, sistem evaluasi belum dilaksanakan secara optimal: (a) Selama ini pelaksanaan belum efektif karena belum melibatkan seluruh bidang dan Widyaiswara; (b) Pola dan cara serta format evaluasi belum baku dan terperinci; (c) Hasil evaluasi baik mingguan, bulanan atau triwulan dan semesteran belum pernah dibahas secara bersama – sama; dan (d) Hasil evaluasi belum pernah disampaikan kepada seluruh staf. Selanjutnya sistem dan proses pengendalian diklat belum dilakukan secara optimal, dikarenakan belum ada sistem pengelolaan diklat yang terbaik dan terencana, hal ini sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (a) Belum dilakukan secara serentak Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dari masing – masing OPD; (b) Belum dilakukannya evaluasi pasca diklat bagi para alumni peserta diklat; dan (c) Belum tersedianya fasilitas sarana dan prasarana yang memadai”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kontrol kualitas diklat masih belum maksimal, dan sistem pengendalian masih dilaksanakan di masing–masing kepala bidang, sistem evaluasi juga belum dilaksanakan secara optimal. Selama ini, pelaksanaan diklat di badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papau barat belum optimal disebabkan karena belum terlibatnya semua bidang dan WI dalam pelaksanaan diklat. pelaksanaan diklat selama ini, terlaksana tanpa melakukan analisis

kebutuhan diklat, sehingga diklat yang terlaksana bisanya tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pegawai.

Menurut Kasubbid Sertifikasi Kompetensi dalam wawancara tanggal 17 Oktober 2017:

> “Evaluasi yang digunakan hanya dilakukan pada saat penyelenggaraan diklat dan Pra Diklat saja sedangkan evaluasi pasca diklat belum pernah dilakukan dan sampai sekarang belum dilaksanakan proses pengendalian diklat. Menurut Kabid Pengembangan Kompetensi Teknis, sistem evaluasi sudah bagus sedangkan sistem pengendalian masih perlu ditingkatkan”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, evaluasi yang digunakan hanya dilakukan pada saat penyelenggaraan diklat dan pra diklat sedangkan evaluasi pasca diklat belum pernah dilakukan. Tidak adanya evaluasi diklat pada pegawai yang sudah mengikuti diklat tentu tidak bisa melihat perkembangan kemampuan pegawai yang sudah mengikuti diklat tersebut. jika kita melihat kondisi yang ada, bisa dikatakan pegawai yang telah mengikuti diklat belum tentu kemampuannya mengalami peningkatan.

Menurut Kabid Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional pada kontrol kualitas diklat dalam wawancara tanggal 17 Oktober 2017:

> “Sistem evaluasi sudah bagus, karena evaluasi dari peserta ke WI dan penyelenggara dari WI ke peserta dan terselenggara serta dari penyelenggara ke WI dan peserta. Demikian halnya penguji dari LAN dilibatkan. Sedangkan sistem pengendalian masih kurang karena manajemen Diklat belum diterapkan dengan baik”.

Dari pendapat tersebut diatas, maka bisa dikatakan bahwa sistem evaluasi yang dilakukan dalam penyelenggaran diklat sudah dilakukan

dengan baik. Evaluasi penyelenggaran diklat yang dilakukan oleh badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papua barat melibatkan peserta,dimana peserta mengevaluasi atau memberikan saran dan masukan untuk pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukan sebagai upaya meningkatkan kualitas diklat.

Menurut Kepala BPSDM, wawancara tanggal 17 Oktober 2017:

> “Tahap evaluasi penyelenggaraan diklat selalu dibuat sedangkan pelaksanaan diklat menyangkut tenaga pengajar, penyelenggara, peserta untuk selalu dibenahi kekurangannya. Sistem dan proses pengendalain diklat pada BPSDM provinsi Papua Barat dilakukan melalui pemantauan, monitoring dan evaluasi”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, tahapan evaluasi pelaksanaan diklat dilakukan sesuai dengan pedoman pelaksanaan kegiatan diklat yang telah disusun sebelumnya. Selama ini, evaluasi penyelanggaran diklat selalu dilakukan dengan baik dengan mengevaluasi tenaga pengajar, penyelenggara, peserta untuk selalu dibenahi kekurangannya sehingga penyelenggaran diklat kedapannya bisa lebih baik lagi.

Selanjutnya, Widyaiswara mengatakan dalam wawancara tanggal 17 Oktober 2017 bahwa:

> “(1) Sistem evaluasi penyelenggaraan diklat belum berjalan maksimal (Khusus bagi penyelenggara) hal ini terbukti dengan belum pernnah diadakan evaluasi mingguan/ bulanan atau triwulan, ketikan pelaksanaan diklat berjalan maupun selesai, padahal evaluai sangat penting agar diklat – diklat kedepan lebih maksimal karena telah dipahami kekuarangan dan perbaikanan; dan (2) Sistem dan proses pengendalian diklat belum maksimal hal ini terbukti belum pernah diadakan analisis kebutuhan diklat (AKD) diseluh OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat, selama ini hanya dilaksanakan diklat berdasarkan Renstra BPSDM (sesuai usulan bidang) hal ini tenyu kurang mewakili kebutuhan seluruh pegawai di Provinsi Papua Barat dan khususnya tentang

> pengendalian diklat, belum pernah diadakan evaluasi / kajian kegiatan tentang peserta diklat yang selama ini telah mengikuti diklat, apakah teori – teori yang didapatkan sudah di aktualisasikan/diterapkan dalam tugas keseharian di kantor atau belum, sehingga dapat diukur lulusan diklat- diklat yang dilaksanakan tepat sasaran untuk meningkatkan kinerja pegawai yang tentunya guna pelayanan prima yang berkualitas bagi masyarakat (memang harus dibentuk tim khusus pengontrol diklat pra dan pasca diklat)".

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa evaluasi kegiatan diklat yang dilakukan belum maksimal atau belum terlaksana dengan baik. kajian kegiatan tentang peserta diklat yang selama ini telah mengikuti diklat, apakah teori–teori yang didapatkan sudah di aktualisasikan / diterapkan dalam tugas keseharian di kantor atau tidak oleh pegawai yang mengikuti pelatihan belum di bisa diketahu karena tidak adanya evaluasi pada hal tersebut. Sehingga hasil dari penyelenggaran diklat tidak diketahui karena tidak adanya data tentang pengamplikasian hasil diklat oleh pegawai di kantor atau instansi tempat mereka bekerja.

Sedangkan menurut peserta diklat kepemimpinan dalam wawancara tanggal 17 Oktober 2017:

> "Pada kontrol kualitas diklat perlu ditingkatkan, karena selama ini tidak dilakukannya evaluasi terhadap penyelenggaraan diklat yang dilakukan oleh BPSDM Provinsi Papua Barat dan proses pengendalian diklat pada BPSDM Provinsi Papua Barat sudah baik kerena sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku".

Berdasarkan hasil wawancara di atas, selama ini tidak dilakukannya evaluasi terhadap penyelenggaraan diklat yang dilakukan oleh BPSDM Provinsi Papua Barat.

REKAPITULASI NILAI PESERTA

NO	NAMA PESERTA	ASAL INSTANSI	ASPEK NILAI & PERILAKU	REKAP NILAI	NILAI AKHIR	KUALIFIKASI KELULUSAN	PERINGKAT
1	2	3	4	5	6	7	8
1	YANE SARCE MANDACAN, A.Md.Pi	DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN PROVINSI PAPUA BARAT	38.0	48.3	**86.3**	**MEMUASKAN**	**4**
2	KRISTOFEL NAUW, SH	DINAS TRANSMIGRASI DAN TENAGA KERJA PROVINSI PAPUA BARAT	37.8	47.6	**85.3**	**MEMUASKAN**	**8**
3	OCTOVIANUS MANDACAN, A.Md.Hut	DINAS KEHUTANAN PROVINSI PAPUA BARAT	37.8	48.2	**86.0**	**MEMUASKAN**	**6**
4	DOLFINUS MOSYOI, SH	DINAS KOPERASI DAN UMKM PROVINSI PAPUA BARAT	37.8	35.9	**73.7**	**BAIK**	**19**
5	ANNA CHRISTA WERIMON, SH	BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT	37.8	43.3	**81.1**	**BAIK SEKALI**	**13**
6	NASKADRI, SH	SEKRETARIAT DPR PROVINSI PAPUA BARAT	37.8	43.4	**81.2**	**BAIK SEKALI**	**12**
7	MARNITA TIKU DATU, A.Md	SEKRETARIAT DPR PROVINSI PAPUA BARAT	38.0	52.0	**90.0**	**MEMUASKAN**	**1**
8	ELIA KEFAS WARERE ONIM	SEKRETARIAT DPR PROVINSI PAPUA BARAT	38.0	42.6	**80.6**	**BAIK SEKALI**	**15**
9	JAVED PAULUS PATTIKAWA, SH	DINAS PETERNAKAN DAN KESEHATAN HEWAN PROVINSI PAPUA BARAT	38.0	39.6	**77.6**	**BAIK SEKALI**	**16**
10	ALFRIDA LIMBONG TASIK	BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT	37.8	47.8	**85.6**	**MEMUASKAN**	**7**
11	YANCE MALAGIFIK, A.Md	DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA PROVINSI PAPUA BARAT	37.8	50.8	**88.6**	**MEMUASKAN**	**3**
12	ENY KUSWIDIYATI, S.Sos	DINAS KOMUNIKASI INFORMATIKA PERSANDIAN DAN STATISTIK PROVINSI PAPUA BARAT	37.8	52.1	**89.9**	**MEMUASKAN**	**2**
13	JEMI TULAK LANDE', ST	DINAS KOMUNIKASI INFORMATIKA PERSANDIAN DAN STATISTIK PROVINSI PAPUA BARAT	37.8	46.9	**84.6**	**BAIK SEKALI**	**9**
14	KRISTINA MANIAMBO, SH	BIRO HUKUM SETDA PROVINSI PAPUA BARAT	37.5	46.7	**84.2**	**BAIK SEKALI**	**10**
15	MATILDA YOLANDA KORWA, SH	BIRO HUKUM SETDA PROVINSI PAPUA BARAT	37.3	40.2	**77.5**	**BAIK**	**18**
16	TATA SIMON	SEKRETARIAT DPR PROVINSI PAPUA BARAT	37.8	39.8	**77.5**	**BAIK SEKALI**	**17**
17	YAHYA SALABAY, SKM	DINAS KESEHATAN PROVINSI PAPUA BARAT	37.3	46.7	**83.9**	**BAIK SEKALI**	**11**
18	BENYAMIN TAMPANG, SH	DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI PAPUA BARAT	37.3	48.9	**86.2**	**MEMUASKAN**	**5**
19	YULIANA KAMBUAYA, S.Sos	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DAN PERLINDUNGAN ANAK PROVINSI PAPUA BARAT	37.3	43.4	**80.7**	**BAIK SEKALI**	**14**

Sumber : Data Sekunder, 2017

Berdasarkan Tabel Rekapitulasi nilai peserta diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa 19 orang responden dari beberapa dinas yang berada dalam lingkup diklat oleh BPSDM Provinsi Papua Barat para responden menilai baik, baik sekali dan memuaskan atas penyelenggaran diklat yang dilakukan oleh badan pengembangan sumber daya manusia provinsi papua baratOlehnya itu pelaksanaan diklat oleh BPSDM Provinsi Papua Barat dapat dikategorikan berhasil dan sesuai dengan harapan para peserta diklat. Mesikpun demikan masih ada hal yang harus di perbaiki dalam penyelenggaran diklat agar lebih baik lagi kedepannya

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkah hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Standar Kualitas Penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat sudah bagus karena sesuai dengan PERKA LAN Republik Indonesia No. 5 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Pengelola Pendidikan dan Pelatihan, kurikulum yang disusun harus lebih banyak praktek karena selama ini lebih banyak teori.
2. Jaminan Kualitas Penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat belum maksimal terkait dengan SDM WI yang secara kualitas serta sarana dan prasarana kediklatan sementara dalam pembenahan untuk diupayakan terus meningkat sesuai dengan keperluan pemerintah Daerah Provinsi Papua Barat.
3. Kontrol Kualitas Penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat pada sistem evaluasi belum dilaksanakan secara optimal karena belum melibatkan seluruh bidang, kemudian sistem dan proses pengendalian diklat belum maksimal karena belum adanya monitoring atas penyelenggaran diklat yang dilaksanakan.

.

B. Saran-Saran

Untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat, maka peneliti menyarankan sebagai berikut :

1. Agar Kepala BPSDM Provinsi Papua Barat lebih meningkatkan Standar Kualitas Penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat dengan cara penerapan kurikulum sesuai dengan waktu pembelajaran, dan instruktur Diklat memiliki silabus mata pelajaran dan pemberian pelatihan pembuatan bahan ajar.
2. Agar Kepala BPSDM Provinsi Papua Barat lebih meningkatkan Jaminan Kualitas Penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat dengan cara menfasilitasi instruktur Diklat untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan terus membenahi sarana prasarana kediklatan.
3. Agar Kepala BPSDM Provinsi Papua Barat lebih meningkatkan Kontrol Kualitas Penyelenggaraan Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat dengan cara terus mengevaluasi pasca penyelenggaraan Diklat .

DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan* .Bandung :Remaja Rosda Karya.

..... (2006). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* .Bandung : PT. Refika Aditama.

…….. (2009). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* .Bandung : PT. Refika Aditama.

Alex S, Nitisemito. (2006). *Manajemen personalia*, Edisike 4.Jakarta :Gahalia Indonesia.

Amstrong, M. (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Media Kompetindo, Jakarta.

Assauri, Sofjan, (2004).*"Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi 2004"*, Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta.

Beebe, S. A., Mottet, T.P. & Roach, K.D. (2004).*Training and Development: En-Hancing Communication and Leadership Skill*. New York: Pearson.

David, Fred R, (2006). *Manajemen Strategi*, Buku 1 Edisi 10, Jakarta, Salemba Empat.

Decenso, D.A & Robbins, S.P. (1999).*Human Resources Management*. New York: John Wiley & Sons.

Depdikbud.(1983). *Proyek Invetarisasi dan Dokumentasi Sejarah Nasional*.Jakarta : IDSN.

Dessler, G. (2003).Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 2. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Ernest. (1985). *Industrial Psycology*. New York : Prentice Hall, Inc.

Fryman, Mark A., (2002), *Quality and Process Improvement*, Delmar.

Garavan, TN, Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E. (2001). "Akumulasi Human Capital: Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia". Journal of European PelatihanIndustri, 25 (2/3/4), 48 -68.

Gaspersz, Vincent. (1997), *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa,* Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Gomez-Mejia, LR, Balkin, DB &Cardy, R.(1998).Mengelola Sumber Daya Manusia. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Gryna, Frank M., (2001), *Quality Planning and Analysis (From Product Development Through Use),* 4th ed., New York: McGraw-Hill.

Hamalik, Oemar. (2001). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: BumiAksara.

……....., (2008), *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Handoko, T.Hani. (1995). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* .Yogyakarta :BPFE.

Hasibuan, Melayu, S.P, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.

..... *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

…….. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, Jakarta : PT BumiAksara.

Ike, Racmawati Kusdyah. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta : ANDI Yogyakarta.

Jain, P.L., (2001).*Quality Control and Total Quality Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Kadir, Abd. Rahman.(2001). *Pengaruh Komitmen Manajemen Bank Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dan Tingkat Kepuasan Nasabah di Sulawesi Selatan.*Disertasi Unair Surabaya.

Kotler, Philip. (2007). *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan, Pengendalian*, Prentice Hall, EdisiBahasa Indonesia, Jakarta: Salemba Empat.

…….. (2009). *Manajemen Pemasaran*.Jakarta :Erlangga.

Lewis S. Pamela, Stephen H. Goodman, and Patricia M. Fandt., (2004), *Management*, 4th Edition, Thomson-South Western, Canada.

Loh, Y.W. L., Yong, C.Z., Yun,., (2003). (Diterjemahkan oleh Sutanto).*The Quest for Global Quality*.Pustaka Delapratasa, Jakarta.

Lukman Sampara, (2000). *Manajemen Kualitas Pelayanan,*Jakarta : STIA LAN Press.

Mahmudi.(2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*.Yogyakarta : UPP Stim YKPN.

Martoyo, (1986).*Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE.

…….. (2000).*Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogjakarta.

Mukaram.(2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bandung :Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.

MukhyiA .danHudyanto, H. (1992). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Gunadharma.

Nirman, Umar. (1999). *PerilakuOrganisasi*. Jakarta, Kencana.

Nitisemito, S. (1997).Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Balai Pustaka.

Noe M. Robert & R. Wayne Mondy, (1990), *Human Resource Management,*Allyn and Bacon.

Notoatmodjo, Soekidjo, (2003). *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan* .Rineka Cipta. Jakarta.

……., (2009), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.

Rosidah dan Sulistiyani, A.T, (2003)**,** *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu: Yogyakarta.

Siagian, P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Bumi Aksara.

Simamora.(2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN. Yogyakarta.

Siswanto, Sastrohadiwiryo (2003), *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi 2*, PT. Bumu Aksara, Jakarta.

Sjafri, Mangkuprawira. (2004).*Manajemen SDM Strategik*, Jakarta: PT Ghalia Indonesia.

Sihotang.(2007). Manajemen Sumber Daya Manusia.Jakarta :Pradnya Paramita.

Sumarsono, Sony.(2009). *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*.Jogyakarta :GrahaI lmu.

Supranto, J. (2001), *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta :Rineke Cipta.

Swansburg&Swansburg, (1999).*Introductory Management and Leadhership for Nurses : an interactive text*. Second edition, Boston : Jones &Burlett Publishers.

Tjiptono, Fandy, (1997), *Strategi Pemasaran*, Edisi 1, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Tjiptono, Fandy& Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management,*Yogyakarta :Andi.

……., (2004). *Manajemen Jasa*, Andi. Yogyakarta.

Triguno. (1997). *Budaya Kerja, Meningkatkan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja,* Jakarta : Golden Terayon Press.

Triton.(2008). *Pedoman Penulisan Ilmiah Proposal danSkripsi*.Yogyakarta :Oryza.

Usman, Husaini. (2011). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*(Edisike 3). Jakarta: Bumi Aksara.

Wibowo, (2011).*Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Wijono, Djoko, (2000) .*Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan.*Surabaya :airlangga university.

William B. dan Keith Davis.(2004). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Erlangga. Jakarta.

Wursanto.(1989). *Manajemen Kepegawaian*.Yogyakarta:Kanisius.

Yoder, Dale (1962), Personal: *The Management of People at Work,* New York: McMillan Publishing co.

PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN

Judul :

Manajemen Kinerja Penyelenggara Diklat Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat

Assalamu Alaikum Wr.Wb

Dengan Hormat,

Sebelumnya kami ucapkan permohonan maaf karena ditengah kesibukan rutinitas kerja, kami meminta waktu Bapak/Ibu/Sdr/(i), untuk kami melakukan wawancara mengenai Manajemen Kinerja Penyelenggara Diklat pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat. Adapun harapan kami kepada responden agar dapat memberikan informasi yang valid dalam rangka penyusunan Tesis sebagai prasyarat untuk menyelaikan studi pada Program Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA-LAN) Makassar.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/(i), di ucapkan terima kasih.

Waalaiukum Mussalam Wr.Wb

Pertanyaan Penelitian untuk Kepala BPSDM Provinsi Papua Barat

1. Bagaimana menurut Bapak standar kualitas kurikulum Diklat yang digunakan?
2. Bagaimana menurut Bapak tingkat kesesuaian kurikulum Diklat yang digunakan dengan kebutuhan peserta / BPSDM?
3. Bagaimana menurut Bapak tingkat durabilitas kurikulum Diklat yang digunakan?
4. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) kompetensi tenaga kediklatan yang ada?
5. Bagaimana menurut Bapak metode pembelajaran yang digunakan?
6. Bagaimana menurut Bapak sistem evaluasi penyelenggaraan Diklat?
7. Bagaimana menurut Bapak sistem dan proses pengendalaian Diklat?

PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN

Judul :

Manajemen Kinerja Penyelenggara Diklat Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat

Assalamu Alaikum Wr.Wb

Dengan Hormat,

Sebelumnya kami ucapkan permohonan maaf karena ditengah kesibukan rutinitas kerja, kami meminta waktu Bapak/Ibu/Sdr/(i), untuk kami melakukan wawancara mengenai Manajemen Kinerja Penyelenggara Diklat pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Barat. Adapun harapan kami kepada responden agar dapat memberikan informasi yang valid dalam rangka penyusunan Tesis sebagai prasyarat untuk menyelaikan studi pada Program Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA-LAN) Makassar.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/(i), di ucapkan terima kasih.

Waalaiukum Mussalam Wr.Wb

Pertanyaan Penelitian untuk Kepala Seksi, Unit, Ketua Jurusan, Instruktur, dan Peserta Diklat

A. Standar Kualitas Diklat

1. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) standar kualitas kurikulum Diklat yang berlaku?
2. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) tingkat kesesuaian kurikulum Diklat yang digunakan dengan kebutuhan peserta BPSDM?
3. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) tingkat durabilitas kurikulum Diklat yang digunakan?

B. Jaminan Kualitas Diklat

1. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) jaminan kualitas Diklat di BPSDM Provinsi Papua Barat?
2. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) kompetensi tenaga pengelola Diklat ?
3. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) kompetensi instruktur Diklat?
4. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) metode pembelajaran yang digunakan?

C. Kontrol Kualitas Diklat

1. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) sistem evaluasi penyelenggaraan Diklat pada BPSDM Provinsi Papua Barat?
2. Bagaimana menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) sistem dan proses pengendalian Diklat pada Balai Diklat BPSDM Provinsi Papua Barat?

PEDOMAN OBSERVASI

Observasi yang dilakukan adalah mengamati proses penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, meliputi :

A. Tujuan :

   Untuk memperoleh informasi dan data dilapangan baik mengenai kondisi fisik maupun non fisik penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat

B. Aspek yang di observasi penyelenggaraan Diklat pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Papua Barat, yakni proses pelaksanaan pembelajaran dan fasilitas Diklat.

PEDOMAN TELAAH DOKUMEN

Variabel Penelitian	Dokumen yang ditelah	Keterangan
Kualitas Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan pada BPSDM Provinsi Papua Barat	1. Dokumen Peraturan Kurikulum Diklat 2. Dokumen Sistem Informasi Pelayanan Diklat 3. Dokumen Akreditasi Diklat 4. Dokumen laporan pelaksanaan Diklat	

FORMULIR 9a

BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT

EVALUASI PESERTA TERHADAP WIDYAISWARA

NAMA DIKLAT:
ANGKATAN :
TAHUN :

Nama Widyaiswara/fasilitator :……..
Hari/tanggal :……
Mata Diklat :.....

.

NO	ASPEK YANG DINILAI	NILAI					
		50	60	70	80	90	100
1	Penguasaan materi						
2	Sistematika penyajian						
3	Kemampuan menyajikan						
4	Ketepatan waktu, kehadiran, dan menyajikan						
5	Penggunaan metode dan sarana Diklat						
6	Sikap dan Perilaku						
7	Cara menjawab pertanyaan dari peserta						
8	Penggunaan bahasa						
9	Pemberian motivasi kepada peserta						
10	Pencapaian tujuan Pembelajaran						
11	Kerapian berpakaian						
12	Kerjasama antar Widyaiswara						

Saran – saran :

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Keterangan :

*Tulis nilai yang saudara berikan pada kolom yang tepat (misalnya saudara memberi **nilai 67,** maka tulis :*

50	60	70	80	90	100
	67				

FORMULIR 10 b

	BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT	
	EVALUASI PESERTA TERHADAP KINERJA PENYELENGGARA	NAMA DIKLAT : ANGKATAN : TAHUN :

Hari/tanggal :.....

NO	ASPEK YANG DINILAI	NILAI					
		50	60	70	80	90	100
1	Efektifitas Penyelenggaraan						
2	Ketersediaan Bahan Diklat						
3	Ketersediaan Sarana Diklat						
4	Kesesuaiaan Pelaksanaan Program dengan rencana						
5	Ketersediaan dan kelengkapan Sarana dan prasarana Diklat						
6	Kebersihan Kelas, Asrama, Kafetaria, Kamar mandi, WC dan lain-lain						

Saran-saran :

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Keterangan:

Tulis nili yang saudara berikan pada kolom yang tepat (misalnya saudara memberi nilai 67, maka tulis :

50	60	70	80	90	100
	67				

FORMULIR 10a

BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI PAPUA BARAT

EVALUASI WIDYAISWARA TERHADAP KINERJA PENYELENGGARA

NAMA DIKLAT :
ANGKATAN :
TAHUN :

Hari/tanggal :……

NO	ASPEK YANG DINILAI	NILAI					
		50	60	70	80	90	100
1	Efektifitas Penyelenggaraan						
2	Ketersediaan Bahan Diklat						
3	Ketersediaan Sarana Diklat						
4	Kesesuaiaan Pelaksanaan Program dengan rencana						
5	Ketersediaan dan kelengkapan Sarana dan prasarana Diklat						
6	Kebersihan Kelas, Asrama, Kafetaria, Kamar mandi, WC dan lain-lain						

Saran-saran :

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Keterangan:
*Tulis nili yang saudara berikan pada kolom yang tepat (misalnya saudara memberi **nilai 67,** maka tulis :*

50	60	70	80	90	100
	67				

Manokwari,……..
Penilai

(……)
NIP.

A



ASRAMA DIKLAT



ASRAMA DIKLAT



PERPUSTAKAAN



RUANG MAKAN



DAPUR



KLINIK KESEHATAN



MUSHALLA



GEREJA

DAFTAR RIWAYAT PENULIS



Nama	: Sonya Margaretha Patty
Tempat/Tanggal Lahir	: Sorong, 04 September 1987
Agama	: Kristen Protestan
Alamat	: Jln. Pertanian Wosi
E-mail / No.Telp.	: sonya.harly@yahoo.com / 085244071349
Pekerjaan	: Aparatur Sipil Negara (ASN)
Instansi	: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Papua Barat

Nama Orang Tua

1. Ayah : Jan Alexander Patty (alm)
2. Ibu : Josephina Lalihatu

Nama Suami & Anak

1. Suami : Berly Harvey Parera
2. Anak : Nathasya Parera
   Marissa Parera

Riwayat Pendidikan

1. SD INPRES 65 Sorong – Papua Barat (1999)
2. SLTP Negeri 1 Sorong – Papua Barat (2002)
3. SMA Negeri 1 Sorong – Papua Barat (2005)
4. STIE Mah-Eisa Manokwari Papua Barat (2011)
5. STIA LAN Makassar Jurusan Administrasi Publik (2018)