



AL-AFKAR: Journal for Islamic Studies

Vol. 6 No. 2 (2023). P-ISSN : 2614-4883; E-ISSN : 2614-4905

Journal website: <https://al-afkar.com>

Research Article

Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Sebagai Pengembangan Kompetensi Bagi Aparatur Di Pemerintah Kota Bandung

Saepul Kurniawan¹, Ujang Cepi Barlian², Dina Septima³, Wulansari⁴

Universitas Islam Nusantara Bandung, abusalman.bastian@gmail.com

Universitas Islam Nusantara Bandung, ujangcepibarlian@uninus.ac.id

Universitas Islam Nusantara Bandung, dinaseptima776@gmail.com

Universitas Islam Nusantara Bandung, sariwulan1508@gmail.com

Copyright © 2023 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : January 16, 2023

Revised : February 21, 2023

Accepted : March 19, 2023

Available online : April 28, 2023

How to Cite: Saepul Kurniawan, Ujang Cepi Barlian, Dina Septima and Wulansari (2023) "Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Sebagai Pengembangan Kompetensi Bagi Aparatur Di Pemerintah Kota Bandung", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 6(2), pp. 635–647. doi: 10.31943/afkarjournal.v6i2.649.

Level IV Leadership Education and Training as Competency Development for Apparatuses in the City Government of Bandung

Abstract. This study aims to determine the implementation of Level IV Leadership Education and Training (Diklatpim) using the CIPP evaluation model developed by Stufflebeam. The CIPP evaluation model is expected to produce a complex evaluation of the 2022 level IV Diklatpim program at the Bandung City Government. Based on the use of the evaluation model, the qualitative research method

with a case study approach was chosen by the researcher. Data collection was carried out by interviews and documentation studies related to the holding of Level IV Education and Training Centers in 2022. The informants in this study totaled 10 people from the Bandung City Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM), Regional Human Resources Development Center (BPSDMD) West Java Province and participants in Level IV Diklatpim in 2022 at the Bandung City government. When viewed from the process and product aspects implemented, the research results show that the 2022 level IV Education and Training program in the city of Bandung complies with applicable regulations and is considered successful. However, based on the context and input aspects, there are several things that are not in accordance with the aims and objectives of the Level IV Diklatpim program in the Bandung City government.

Keywords: CIPP Model Evaluation, Level IV Education and Training, Competency Development

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV dengan menggunakan model evaluasi CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam. Model evaluasi CIPP diharapkan dapat menghasilkan evaluasi yang kompleks dari program Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di Pemerintah Kota Bandung. Didasari dengan penggunaan model evaluasi tersebut, maka metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dipilih oleh peneliti. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan studi dokumentasi terkait dengan penyelenggaraan Diklatpim tingkat IV tahun 2022. Adapun informan pada penelitian ini berjumlah 10 orang yang berasal dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung, Balai Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa barat dan peserta Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di pemerintah Kota Bandung. Apabila dilihat dari aspek process dan product yang dilaksanakan, hasil penelitian menunjukkan bahwa program Diklatpim tingkat IV Tahun 2022 di Kota Bandung telah sesuai dengan peraturan yang berlaku dan dianggap berhasil. Namun berdasarkan aspek context dan input, terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan maksud dan tujuan dari program Diklatpim tingkat IV di pemerintah Kota Bandung.

Kata Kunci: Evaluasi Model CIPP, Diklatpim Tingkat IV, Pengembangan Kompetensi

PENDAHULUAN

Perubahan-perubahan yang cepat di tingkat global dan nasional serta tuntutan dari masyarakat akan pelayanan publik yang lebih baik merupakan faktor pendorong yang kuat bagi organisasi publik untuk melakukan perubahan demi menyelesaikan kompleksitas masalah bagi para pelaksana organisasi publik (Effendi, 2010). Sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan organisasi menjadi syarat mutlak dalam menciptakan organisasi yang berkinerja tinggi (Mukhopadhyay, Sil, & Banerjea, 2011). Hal ini sejalan dengan tuntutan dari Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) atau sering disebut dalam kalangan birokrat dengan UU ASN, bahwa untuk mewujudkan ASN yang berkualitas dapat dibangun dengan mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa untuk mengoptimalkan kompetensi para ASN, Diklat merupakan nilai penting untuk menambah dan memfasilitasi para pegawainya dalam mencapai kecakapan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan tujuan organisasi (Rajendran & Udayasuriyan, 2015). Selaras dengan hal tersebut pada pasal 70 Undang- Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang berkelanjutan bagi ASN.

Sedangkan dari data yang peneliti dapatkan terlihat masih banyak pejabat struktural eselon IV dilingkungkan pemerintah Kota Bandung yang belum mengikuti Diklatpim tingkat IV. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya dengan melihat sinkronisasi antara pengelolaan SDM dengan pencapaian visi organisasi (Dessler, 2015). Bagi sektor pemerintah, fungsi manajemen SDM adalah untuk mengoptimalkan potensi ASN dalam hal secara efektif dan efisien (Thoha, 2014). Dengan pekerjaan yang khas pada jabatan sektor pemerintah, dibutuhkannya kompetensi khusus agar pekerjaan tersebut dapat terselesaikan.

Permasalahan kompetensi yang dihadapi pemerintah daerah di Indonesia saat ini terdapat pada setiap tingkatan. Hal itu dikarenakan masih lemahnya kemampuan sumber daya aparatur dari level manajer hingga level non manajerial (Abdussamad, 2017). Perlu adanya tatanan pengembangan kompetensi secara jelas, terukur dan konkret dalam menentukan arah perencanaan demi tercapainya kompetensi pegawai yang optimal (Wu, 2013). Kompetensi optimal merupakan kompetensi yang dibangun berdasarkan pengetahuan maupun pengalaman. Artinya kompetensi optimal tidak hanya didasari oleh pendidikan formal (pendidikan dasar dan pendidikan tinggi) melainkan juga didasari pendidikan non-formal (berupa pelatihan dan pengembangan pegawai).

Setiap elemen umum dari kompetensi dapat dikembangkan, namun kompetensi tidak akan berkembang selama elemen dari manusia nya tidak mau diubah. Substansi penting pengembangan SDM dalam era good governance adalah perubahan paradigma, sikap, dan perilaku para aparatur pemerintah (sulistiyani et.al 2011: 33). Dalam ranah pemerintahan, Diklat termasuk dalam salah satu program untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh ASN. Sebagaimana yang disampaikan oleh (Hasibuan, 2014) istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi atau organisasi biasanya disatukan menjadi Diklat, namun secara teoritik mempunyai arti yang berbeda. Pendidikan adalah suatu perluasan individu sehingga dia dapat dipersiapkan untuk menilai berbagai situasi dan memilih respon yang paling tepat berdasarkan kebutuhan organisasi (Simamora, 2016:274).

Sedangkan pelatihan menurut M. J. Julius dalam (Suwanto, 2011:30) adalah kegiatan yang secara khusus berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemanfaatan, dan pemeliharaan agar sumber daya manusia dapat melakukan sesuatu yang efisien. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 diatur mengenai Diklat bagi ASN ada 2 (dua) jenis yaitu, Diklat Prajabatan yang merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS dan Diklat dalam jabatan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar dapat melaksanakan tugas- tugas dengan sebaik-baiknya. Perubahan yang cukup signifikan sebagai upaya penyempurnaan pedoman penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola baru mencakup pada materi pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan (leadership) birokrasi di sektor publik dalam memimpin proses perubahan diinstansinya (Dwiyanto, 2013). Kemampuan kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi, karena hal itu dapat menghasilkan perubahan yang berguna bagi organisasi yang dipimpinnya (Kotter,1990).

Evaluasi dilaksanakan untuk melihat bagaimana suatu program mencapai efektifitasnya, baik dari fase perencanaan, pelaksanaan, dan hasil yang dicapai (Saks & Belcourt, 2006). Arikunto mengutip apa yang dikatakan Suchman bahwa evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan (Arikunto & Jabar, 2008). Menurut Arikunto dan Abdul Jabar (2008:22) ada empat kemungkinan kebijakan yang dapat dilakukan berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program yaitu: 1) Menghentikan program, 2) Merevisi program, 3) Melanjutkan program, 4) Menyebarkan program.

Adanya evaluasi bertujuan mengetahui apakah pengembangan dan pelatihan sebagai investasi dalam produktivitas karyawan dilakukan secara efektif atau tidak (Topno, 2012). Evaluasi adalah bagian yang penting dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil negara, hasil dari evaluasi itu sendiri untuk melihat sebagaimana efektifnya suatu Diklat yang direncanakan dan dilaksanakan oleh sebuah lembaga negara terhadap tujuan organisasi itu sendiri.

Konsep Evaluasi Model CIPP (Context, Input, Process And Product)

Model CIPP merupakan sebuah panduan bagi para pembuat kebijakan untuk mengumpulkan data evaluasi dengan sistematis. Menurut (Mirzazadeh, Gandomkar, & Mortaz, 2016) dalam penelitiannya, ada beberapa poin penting yang ditemukan dalam model CIPP, yaitu: (1) Model CIPP membahas semua langkah dari program pendidikan, bahkan ketika program tersebut masih dikembangkan; (2) Evaluasi konteks sangat penting dalam meyakinkan pembuat kebijakan pada awal pembenaran program. Evaluasi input memiliki salah satu manfaat yaitu mampu menyelamatkan sumber daya berharga yang mungkin saja hilang bila dilakukan dengan cara evaluasi di akhir program (output nya saja); (3) Model CIPP memberikan informasi yang berkelanjutan kepada para pembuat keputusan untuk memastikan bahwa program yang diterapkan berada di jalur yang tepat; dan (4) Model evaluasi CIPP mungkin gagal menjawab beberapa pertanyaan evaluasi yang penting tetapi tidak terencana dan hal tersebut dapat memunculkan beban evaluasi.

Untuk memudahkan pelaksanaan evaluasi, maka dengan mengadopsi model evaluasi CIPP (Stufflebeam & Zhang, 2017) disusun indikator-indikator dalam konteks, input, proses dan Produk yang digunakan dalam melaksanakan evaluasi ini, yaitu: (a) Evaluasi Konteks dengan indikator yang ada dalam menilai landasan dan tujuan program Diklatpim Tingkat IV seperti ; Undang- Undang, Peraturan Pemerintah tentang keputusan Diklatpim Tingkat IV, para peserta dilihat dari jumlah dan kualifikasi peserta Diklatpim Tingkat IV; (b) Evaluasi Input dengan indikator: keadaan Widyaiswara (rasio jumlah Widyaiswara dengan kebutuhan Diklat, kualifikasi akademik Widyaiswara, kesesuaian kompetensi dengan bidang yang diajarkan), kurikulum pengajaran yang digunakan, sarana dan prasarana perangkat pembelajaran Diklat, pedoman penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV, kelayakan instansi penyelenggara dalam melaksanakan program Diklatpim Tingkat IV, dan alokasi anggaran dalam pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV pemerintah Kota Bandung; (c) Evaluasi Proses (Process Evaluation) yang meliputi : sistematika penyajian dari Widyaiswara, kemampuan menyajikan, penggunaan metode,

penggunaan alat dan media Diklat serta performansi Widyaiswara, dan presensi daripada para peserta terkait dengan penerimaan bahan ajar yang diberikan; (d) Evaluasi Produk (Product Evaluation) yakni : pertama, aspek akademis (meliputi: pemahaman materi, kemampuan menganalisis dan pemecahan masalah, komunikasi tertulis dan komunikasi lisan) dengan indikator nilai kelulusan dari hasil ujian yang diikuti peserta, dan aspek sikap (terdiri dari: prakarsa, disiplin, kerjasama, kepemimpinan) dengan indikator dapat dilihat dari penilaian yang diberikan dari para penyelenggara Diklatpim tingkat IV pemerintah Kota Bandung.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah sebuah penelitian yang dimaksudkan untuk mengungkap sebuah data empiris secara objektif ilmiah dengan berlandaskan pada logika keilmuan, prosedur dan didukung oleh metodologi dan teoritis yang kuat sesuai disiplin keilmuan yang ditekuni. Semua yang terjadi di lapangan dihubungkan dengan kenyataan atau fakta berdasarkan pertanyaan-pertanyaan, bukan dibuat-buat, kemudian dianalisis secara kualitatif (Qomusuddin & Romlah, 2021).

Menurut Moleong (2011:6) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang tidak menggunakan perhitungan atau diistilahkan dengan penelitian ilmiah yang menekankan pada karakter alamiah sumber data. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode studi kasus. Pendekatan studi kasus ini berdasarkan pada interpretasi pada suatu fenomena dari subjek yang terlibat dalam sebuah penelitian (Borbasi, 1994).

Menurut teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode nonstatistik yaitu analisis data deskriptif dimana data yang diperoleh dari penelitian dilaporkan sesuai dengan keadaannya, kemudian dilakukan analisis deskriptif untuk memahami gambaran sesuai dengan fakta yang ada. Subyek penelitian adalah Penanggungjawab SPW, koordinator SPW dari guru setiap program keahlian dan siswa SMKN 1 Majalaya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan dalam kondisi alamiah/natural, dengan sumber data primer, dan pada teknik wawancara bersifat mendalam dan studi dokumentasi (Sugiyono, 2016:225). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Menurut Arikunto wawancara mula-mula menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dengan mencari keterangan lebih lanjut. Dengan pedoman pertanyaan yang sudah dibuat diharapkan pertanyaan dan pernyataan responden lebih terarah dan memudahkan untuk rekapitulasi catatan hasil pengumpulan data penelitian. Pada wawancara, peneliti meminta supaya responden memberikan informan sesuai dengan yang dialami, diperbuat, atau dirasakan sehari-hari dalam hal menanamkan kedisiplinan kepada anak usia dini dalam lingkungan keluarga masing- masing. Tujuan dilakukan

wawancara adalah untuk menggali informasi secara langsung dan mendalam dari beberapa informan yang terlibat. Wawancara dilakukan dengan tatap muka langsung dengan informan, sehingga terjadi kontak pribadi dan melihat langsung kondisi informan (Arikunto, 2010).

2. Observasi

Menurut Sugiyono penelitian dimulai dengan mencatat, menganalisis dan selanjutnya membuat kesimpulan tentang pelaksanaan dan hasil program yang dilihat dari ada atau tidaknya perkembangan usaha yang dimiliki warga belajar. Penelitian ini menggunakan teknik observasi nonpartisipan, karena peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen (Sugiyono, 2017).

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data berikutnya yang digunakan oleh penulis, yaitu dokumentasi. dokumentasi ini digunakan penulis untuk mengumpulkan data peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi ini berbentuk rekaman dan foto. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin dalam buku Fiantika Feny yaitu sebagai berikut: pengumpulan data (data collection), reduksi data (data reduction), dan verifikasi dan penegasan kesimpulan (Fiantika, 2022).

Penelitian ini menggunakan metode triangulasi data sebagai teknik pengukuran keabsahan data. Menurut Wirawan (2011: p 156), triangulasi adalah suatu pendekatan riset yang memakai suatu kombinasi lebih dari satu strategi dalam satu penelitian untuk menjangkau data/informasi. Dengan mengumpulkan dan membandingkan multipel data set satu sama lain, triangulasi membantu meniadakan ancaman bagi setiap validitas dan reliabilitas data.

Penelitian ini menggunakan triangulasi metode seperti yang dijelaskan oleh Moleong adalah metode yang dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Peneliti menggunakan teknik yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti dapat menggunakan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Melalui berbagai perspektif diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Diklatpim Tingkat IV di Pemerintah Kota Bandung

Dengan pentingnya tujuan dan sasaran dari Pelaksanaan Diklatpim tingkat IV sudah seharusnya Diklatpim tingkat IV diperuntukan bagi aparatur sipil negara yang memiliki potensi untuk dikembangkan dan potensi tersebut dibuktikan dengan dokumen teknis sesuai dengan bidang jabatan struktural yang akan/telah diduduki. dengan tersedianya *database* kebutuhan Diklat bagi setiap Pejabat struktural di Kota Bandung mengakibatkan pemanggilan calon peserta kegiatan Diklatpim Tingkat IV tahun 2022 cukup obyektif. Hal tersebut dikarenakan penetapan peserta sudah melalui surat rekomendasi pimpinan setiap satuan kerja perangkat daerah atau

biasa disingkat SKPD. Penetapan peserta Diklat baik yang sudah ataupun belum menjabat pada jabatan struktural eselon IV seharusnya diberikan analisis yang mendalam pada kompetensi yang diembannya, tidak hanya menerima rekapitulasi daftar peserta yang diajukan dari SKPD pengusul.

Perka LAN RI Nomor 20 Tahun 2015 mengatur bahwa penyelenggaraan Diklatpim tingkat IV harus dilaksanakan pada lembaga Diklat pemerintah yang terakreditasi. Sedangkan hasil studi dokumentasi yang dilakukan peneliti, BKPSDM Kota Bandung sudah mendapatkan predikat tersebut. Berkaitan dengan hal itu, BKPSDM Kota Bandung sebagai penyelenggara memerlukan ijin prinsip sebagai dasar pelaksanaan. Ijin prinsip yang didapatkan BKPSDM Kota Bandung untuk melaksanakan Diklatpim Tingkat IV secara tidak langsung menandakan bahwa BKPSDM Kota Bandung dari *draft* dokumen dan presentasi yang dilaksanakan telah memenuhi syarat untuk melaksanakan Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di pemerintah Kota Bandung.

Dilihat dari data dan informasi yang didapatkan, peneliti menyimpulkan bahwa pada dasarnya konteks pelaksanaan program Diklatpim tingkat IV di Kota Bandung dilakukan hanya untuk mengikuti kebutuhan lapangan tanpa didasari prinsip efektivitas dan analisis mendalam terhadap sebuah program. Padahal sudah selayaknya tujuan dan sasaran dari Diklatpim tingkat IV Pemerintah Kota Bandung Tahun 2022 ini tercapai dengan maksimal. Kegiatan Diklatpim tingkat IV besar harapannya dapat menghasilkan pemimpin yang mempunyai kemampuan mendiagnosa dan memecahkan masalah organisasi. Adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan yang terstruktur dan sistematis dapat membuat rangsangan dan pengalaman dalam menerapkan beberapa contoh konsep dalam berbagai situasi yang dapat dipraktekan secara langsung pada organisasi tempat peserta bekerja (Saks & Belcourt, 2006).

Input Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Kota Bandung

Program pada suatu organisasi akan berjalan dengan baik jika didukung dengan sumber-sumber daya yang memadai. Sumber daya yang memadai menurut Bryson (2007) adalah sumber daya yang berpengaruh dalam tingkat keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

1. Anggaran

Salah satu indikator yang penting dalam melaksanakan suatu program adalah ketersediannya anggaran untuk melakukan program tersebut. Perbedaan antara pelaksanaan mandiri oleh pemerintah Kota Bandung dengan pengiriman peserta kepada Badan diklat yang terakreditasi dapat diketahui dari data besaran anggaran yang diperlukan untuk penyelenggaraan Diklatpim tingkat IV dibagi dengan jumlah peserta yang mengikuti Diklat. Hal tersebut diakibatkan adanya perbedaan pengeluaran dan penggunaan anggaran terhadap aspek-aspek yang menjadi standar dalam pelaksanaan Diklatpim tingkat IV. Penyelenggaraan mandiri di BKPSDM Kota Bandung dengan pola baru terjadi kenaikan jumlah anggaran perorangan menjadi lebih kurang empat puluh juta rupiah per orang pada tahun 2022 dari tiga puluh tiga juta rupiah per orang pada tahun 2021.

2. Panitia Penyelenggara

Pedoman tugas dan tanggung jawab susunan kepanitian tidak dapat terlepas dari standar penyelenggara Diklat yang tertuang pada Bab IV Perka LAN Nomor 20 tahun 2015. Peraturan tersebut menyatakan bahwa pengelola dan penyelenggara tidak hanya memiliki latar pendidikan yang mumpuni, akan tetapi penyelenggara dan pengelola harus memiliki kemampuan dalam mengelola dan menyelenggarakan Diklat yang dibuktikan dengan : (1) Sertifikat Diklat *Management of Training* bagi pengelola Diklat; dan (2) Sertifikat *Training Officer Course* bagi penyelenggara Diklat. Dapat dikatakan bahwa sumber daya aparatur yang menyelenggarakan kegiatan Diklatpim tingkat IV Tahun 2022 di Kota Bandung jika ditinjau dari kepemilikan sertifikasi pengelola Diklat sudah cukup memadai.

3. Karakteristik Peserta

Menurut Nitisemito (1986) salah satu hal yang harus dipertimbangkan dalam pencapaian keberhasilan pendidikan dan pelatihan diantaranya yakni pemilihan calon peserta. Untuk menganalisa kesesuaian peserta dengan persyaratan yang ada, perlu diketahui tentang penjabaran daripada syarat yang diatur didalam Perkaln Nomor 20 Tahun 2015 tersebut. Alur penetapan peserta pada prosesnya tidak membutuhkan waktu yang lama, karena penetapan. Peserta yang telah disetujui oleh Sekretaris Daerah langsung berhak untuk mengikuti Diklatpim tingkat IV. Padahal, analisa kebutuhan adalah alat untuk mengidentifikasi masalah guna menentukan tindakan yang tepat (Morrison,2001:27). Tindakan yang tepat disini berarti penentuan peserta yang memang memenuhi persyaratan, kompeten, dan berdampak baik terhadap organisasi yang dipimpinya.

Dari hasil telaah dokumen dan wawancara langsung dengan panitia, diketahui bahwa tidak ada peserta yang melampirkan sertifikat TOEFL ketika panitia memeriksa kelengkapan dan menginventarisasi usulan peserta Diklatpim tingkat IV tahun 2022. Seharusnya pengumpulan sertifikat TOEFL dapat dijadikan poin seleksi terhadap peserta yang ingin mengikuti Diklatpim tingkat IV sebagai syarat bahwa peserta memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengikuti Diklatpim tingkat IV. Akan tetapi panitia tidak membuat hal tersebut menjadi poin seleksi melainkan memfasilitasi para peserta untuk melaksanakan test toefl ketika penetapan peserta telah dilaksanakan. Selain itu, pemilihan lembaga yang melaksanakan TOEFL bagi peserta juga bukan lembaga yang disyaratkan pada poin 4 BAB III Perka LAN RI Nomor 20 Tahun 2015.

Terkait dengan uraian diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwasanya mekanisme pencalonan dan penetapan peserta Diklatpim tingkat IV tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Dengan ada beberapa poin administrasi yang di langgar oleh panitia, mengakibatkan adanya kesan penetapan peserta Diklatpim tingkat IV Kota Bandung tahun 2022 kurang objektif. Berdasarkan tujuan dan sasaran Diklatpim tingkat IV, dibutuhkan pengalaman widyaiswara dalam mengkonstruksikan objek belajar. Hal tersebut agar peserta didik dapat mengkonstruksikan struktur mental yang terdiri dari dari pengetahuan dan konsep yang tersimpan di dalam memori sehingga dapat ditransfer pada lingkungan

organisasi peserta. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada pembelajaran konstruktivistik sebagai *experience based learning* (Ertmer dan Newby, 2013).

4. Karakteristik Narasumber Kegiatan

Penetapan widyaiswara yang ditentukan oleh Badan diklat Provinsi selaku penjamin mutu pendidikan, dan Narasumber dari Daerah telah sesuai dengan persyaratan yang diatur didalam Perka Lan RI Nomor 20 tahun 2015 yang merupakan pedoman pelaksanaan Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di pemerintah Kota Bandung. Sedangkan untuk performa yang tidak memuaskan kebanyakan berasal dari narasumber lokal (narasumber dari lingkup pemerintah Kota Bandung). Adapun performa yang tidak memuaskan menurut peserta adalah mengenai cara penyampaian materi yang diberikan.

5. Sarana dan Prasarana

Adapun kelengkapan sarana dan prasarana BKPSDM sebagai penyelenggara diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Kota Bandung. Berdasarkan fakta dan informasi yang peneliti temui di lapangan, fasilitas yang dimiliki oleh Lembaga Diklat sudah cukup memadai. Fasilitas tersebut berupa ruang kelas yang digunakan untuk mendukung proses pembelajaran maupun fasilitas penunjang lainnya seperti audio visual, asrama dan sarana olahraga. Dari berbagai input yang telah dijelaskan diatas bila dikaitkan dengan teori CIPP yang dikemukakan Stufflebeam (2007) diketahui bahwa aspek *input* merupakan bagian yang utama dari keberhasilan atau kegagalan atas usaha yang dirancang. Dalam catatan evaluasi yang dilakukan peneliti, BKPSDM Kota Bandung terlalu banyak mengabaikan aspek-aspek administrasi. Menurut (David, 2002), pentingnya *input* dalam suatu program membutuhkan pertanggung jawaban yang diemban oleh para pelaksana kegiatan. Baik itu peserta, widyaiswara, tenaga kediklatan lainnya, mentor, *coach*, dan penyelenggara sebagai pemenuhan akuntabilitas untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai.

Proses Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Kota Bandung

Jika hanya dilihat dari proses penyelenggaraan yang merupakan bagian dari evaluasi model CIPP, peneliti berpendapat BKPSDM Kota Bandung sebenarnya sudah berusaha maksimal untuk sesuai dengan agenda dan perencanaan yang telah ditetapkan dalam menyelenggarakan Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di pemerintah Kota Bandung. Akan tetapi, ada beberapa ketidak sesuaian administrasi yang tidak terpenuhi tetapi masih bias ditolelir sehingga tidak mengganggu kelancaran dan tujuan dari pelaksanaan.

Adapun apresiasi yang dapat diberikan dalam hal ini adalah bagaimana panitia dan pihak penyelenggara tetap memfasilitasi dan mengakomodir semua proses ditengah kurangnya sumber daya pendukung dan administrasi. Proses tersebut diantaranya yang berkenaan dengan hubungan dan harmonisasi antara widyaiswara, *coach*, mentor, dan peserta dalam menghasilkan proyek perubahan sebagai tujuan akhir pelaksanaan Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di pemerintah Kota Bandung.

Product pelaksanaan Diklatpim IV Kota Bandung

Fokus kajian selanjutnya pada aspek ini erat kaitannya dengan *product* program Diklat itu sendiri, yakni menerangkan bagaimana keberhasilan penyelenggaraan Diklatpim tingkat IV dilakukan dan hasil capaian peserta. Hal yang dievaluasi dari peserta dalam pelaksanaan Diklatpim tingkat IV yaitu terkait pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi proyek perubahan. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi proyek perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan proyek perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi operasional dan dinyatakan lulus. Berdasarkan Perka LAN Nomor 20 Tahun 2015, penilaian kelulusan peserta pengembangan kompetensi kepemimpinan pengawas difokuskan pada aspek proyek perubahan. Komponen penilaian proyek perubahan terdiri atas perencanaan inovasi sebesar 40 % dan manajemen perubahan sebesar 60 %.

Penetapan hasil kelulusan peserta Diklat termuat dalam berita acara rapat evaluasi dan kelulusan bagi peserta Diklat kepemimpinan tingkat IV Gelombang I Kota Bandung Tahun 2022. Sebanyak 40 orang dinyatakan lulus pada tanggal 14 Juni 2022 di Bandiklat dengan rincian 39 orang dinyatakan lulus dan berhak mendapatkan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Diklatpim tingkat IV Tahun 2022. Sedangkan 1 orang dinyatakan lulus bersyarat dengan kewajiban melakukan perbaikan pada laporan proyek perubahan. Penyelenggaraan Diklatpim tingkat IV tahun 2022 ini telah mampu merubah *mindset* para peserta kearah yang lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Meskipun penilaian itu bersifat sementara tetapi sangat relevan dengan kurikulum Diklatpim pola baru yang lebih mampu menjadikan peserta *agent of change*. Dengan demikian diharapkan berguna bagi organisasi dalam rangka menciptakan citra ASN yang berguna bagi masyarakat. Oleh karena itu, evaluasi keseluruhan diperlukan terhadap program yang dilaksanakan agar terlihat apakah program yang dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditentukan dan apakah telah mencapai tujuannya. Akan tetapi, perlu diketahui pula bahwa fakta yang ditemukan peneliti menunjukkan BKPSDM Kota Bandung belum membuat sebuah evaluasi menyeluruh terhadap pelaksanaan Diklatpim tingkat IV yang dilaksanakan.

Hambatan Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV Kota Bandung

Bagian ini mendiskusikan mengenai hambatan pelaksanaan dan hambatan yang akan datang. Penulis, terlebih dahulu akan menjelaskan mengenai hambatan pelaksanaan Diklatpim IV Kota Bandung.

1. Peserta

Penentuan peserta merupakan hambatan awal yang dihadapi dalam pelaksanaan Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di Kota Bandung. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya proses seleksi yang dilaksanakan oleh BKPSDM. Proses seleksi ini lah yang seharusnya menjadi cikal bakal sebagai *pre-test* terhadap calon peserta Diklatpim tingkat IV. *Pre-test* tersebut sangat berguna untuk melihat bagaimana perubahan yang didapat peserta setelah mengikuti Diklat, disamping untuk menepis lahirnya persepsi pemilihan peserta yang subjektif dilingkungan ASN Pemerintah Kota Bandung.

2. Sertifikat Toefl

Keharusan calon peserta untuk memiliki kemampuan bahasa Inggris yang dibuktikan dengan sertifikat TOEFL seharusnya menjadi standar dalam menentukan peserta. Pihak BKPSDM Kabupaten Lahat sudah mempersiapkan hal ini jauh-jauh hari dengan menginfokan kepada setiap pejabat struktural eselon IV yang belum mengikuti Diklatpim tingkat IV. Namun, pada pelaksanaannya masih banyak peserta yang tidak memiliki sertifikat TOEFL. Untuk mensiasati hal tersebut, panitia memfasilitasi para peserta dengan melakukan test TOEFL bekerjasama dengan salah satu lembaga bahasa yang ada di Kota Bandung. Akan tetapi, lembaga tersebut bukanlah lembaga yang sesuai dengan standar di dalam Perka LAN Nomor 20 Tahun 2015 dan panitia tetap menggunakan lembaga tersebut untuk membantu peserta dalam memenuhi salah satu persyaratan peserta Diklatpim IV. Padahal waktu pelaksanaan tes sertifikasi bahasa juga telah mengganggu agenda Diklatpim tingkat IV yang telah disusun sebelumnya. Perlu diketahui bahwa memfasilitasi peserta untuk mendapatkan Sertifikat TOEFL telah menyalahi tugas pokok dan fungsi dari panitia Diklatpim tingkat IV.

3. Ketersediaan Anggaran

Ketersediaan anggaran perlu mendapat perhatian karena biaya penyelenggara Diklat PIM pola baru sesuai dengan peraturan terbaru Perka LAN RI nomor 20 Tahun 2015 mengalami peningkatan hampir dua kali lipat dibanding pola lama. Dilihat dari banyaknya jumlah pejabat yang belum mengikuti Diklatpim Tingkat IV yakni sebanyak seratus orang lebih dan besarnya jumlah anggaran yang dibutuhkan terhadap biaya penyelenggaraan Diklatpim tingkat IV tentu dimasa yang akan datang akan menguras ketersediaan anggaran pada Pemerintah Kota Bandung, meskipun upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Bandung dilaksanakan secara bertahap pertahun anggaran. Peningkatan biaya yang cukup signifikan ini terutama disebabkan adanya dua kali *off campus*. Sehingga dalam proses pembelajaran kenaikan anggaran yang cukup besar terjadi pada implementasi *on-off campus*, yaitu ketika peserta harus melakukan perjalanan pergi-pulang dari tempat asal ke lokasi Diklat sebanyak tiga kali perjalanan bolak-balik, sementara dalam pola lama perjalanan ini cukup dilakukan satu kali bolak-balik.

4. Pemberdayaan Alumni Diklatpim Tingkat IV

Tidak adanya pemberdayaan alumni Diklatpim tingkat IV dalam fase evaluasi jangka panjang, menjadikan beban bagi pembiayaan pelaksanaan Diklatpim tingkat IV. Hal tersebut dikarenakan keberhasilan proyek perubahan yang dibawa peserta tidak dapat diaplikasikan di sektor lain maupun tidak berhubungan dengan adanya *reward* yang diberikan oleh BKPSDM kepada para Alumni Diklatpim tingkat IV. Untuk melihat hasil yang didapat dan memberikan *reward* terhadap alumni Diklatpim tingkat IV diperlukannya analisis dan evaluasi yang panjang dari beberapa *stakeholder* Pembina kepegawaian. Hal ini yang dapat menjadi hambatan dalam melakukan pemberdayaan bagi alumni Diklatpim tingkat IV.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap penyelenggaraan Diklatpim tingkat IV Tahun 2022 di Kota Bandung, dilihat dari aspek *proses* dan *product* telah sesuai dengan agenda yang ditentukan dan dianggap berhasil. Namun, jika dilihat dari aspek konteks dan input terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan maksud dan tujuan dari adanya program Diklatpim tingkat IV di pemerintah Kota Bandung. Keberhasilan penyelenggaraan Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di Kota Bandung hanya dilihat sebagai sebuah kegiatan yang bersifat sementara tanpa mendalami maksud dan tujuan dari program Diklatpim tingkat IV. Hal ini terlihat dari tidak adanya seleksi yang ketat terhadap peserta, belum tertibnya administrasi, dalam pelaksanaan Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di Kota Bandung.

Dilihat dari aspek anggaran, seharusnya pelaksanaan Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di Pemerintah Kota Bandung lebih efektif dan efisien dari melaksanakan pengiriman peserta diklat pada instansi lain, jika aspek sarana dan prasarana yang dimiliki pemerintah Kota Bandung memadai. Dan juga melakukan penghematan pada penunjukan lokasi tujuan *benchmarking*. Dalam pelaksanaan Diklatpim tingkat IV seharusnya terdapat evaluasi pasca Diklat yang dilakukan untuk memantau kinerja alumni Diklatpim tingkat IV tahun 2022 di pemerintah Kabupaten Lahat. Akan tetapi, monitor dan evaluasi tersebut tidak dilakukan sehingga menimbulkan persepsi pelaksanaan Diklatpim tingkat IV tersebut hanya sebagai kegiatan rutin tahunan yang tidak berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. (2014). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Alwi, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia strategi keunggulan kompetitif*. yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Amaluis, D. (2014) Analisis efektifitas program pelatihan diklat PIM III terhadap kompetensi pejabat eselon III di Pemerintah Kabupaten Agam. *Journal of Economic and Economic Education* 3(1): 18-26.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*.
- Fiantika, F. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Metodologi Penelitian Kualitatif*. In *Rake Sarasin* (Issue March). Surabaya: PT. Pustaka Pelajar. <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>
- Jonisar, Syatiri Ahmad, Tentri Septiyani, Asmawati and Dudi Suprihadi (2022) “Konsepsi Kepemimpinan Pendidikan Dalam Islam”, *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 5(4), pp. 233–240. doi: 10.31943/afkarjournal.v5i4.338.
- Muhidin Arifin, Taufikurrahman, Mulyono, Amruddin and Iman Saifullah (2022) “URGENSI KOMPETENSI KEPEMIMPINAN BAGI KEPALA SEKOLAH DAN MADRASAH”, *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 5(3), pp. 100–109. doi: 10.31943/afkarjournal.v5i3.332.
- Qomusuddin, I. F., & Romlah, S. (2021). *Analisis Data Kuantitatif dengan Program IBM SPSS Statistic 20.0 - Ivan Fanani Qomusuddin, M.Pd., M.T., Siti Romlah, M.Ag. - Google Buku*. Deepublish.

Saepul Kurniawan, Ujang Cepi Barlian, Dina Septima, Wulansari

Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Sebagai Pengembangan Kompetensi Bagi Aparatur Di Pemerintah

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.