

### **BAB III**

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini menampilkan pernyataan-pernyataan hasil wawancara dari para informan yang memiliki hubungan dalam materi penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan pembahasan hasil temuan penelitian, adapun informan tersebut meliputi Kepala Badan Kepegawaian Daerah, 4 Orang ASN yang telah mengikuti Diklat (Kepala Sub Bagian Umum & Kepegawaian, Kepala Bidang Perencanaan & Pengembangan SDM, Kepala Sub Bidang pengembangan SDM, Kepala Unit Pelaksana Diklat BKD Kabupaten Jepara), dan 2 Orang Staff di Badan Kepegawaian Daerah. Selain itu, hasil penelitian ini juga menampilkan data-data yang dapat menunjang analisis penelitian ini.

##### **A. Evaluasi Kebijakan Badan Kepegawaian Daerah Jepara Dalam Mengoptimalkan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Bagi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Jepara**

Evaluasi kebijakan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dimaksudkan untuk melihat bagaimana BKD Jepara dalam mengoptimalkan pelaksanaan diklat yang telah dilaksanakan. Bentuk evaluasi yang didapatkan oleh ASN yang bersangkutan adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya, adapun evaluasi kebijakan bagi BKD adalah dapat berupa berjalan optimalnya fungsi kepegawaian yang menjadi tugas Badan Kepegawaian Daerah, hal ini sebagaimana yang

dikemukakan oleh (Kickpatrick : 215) dalam (Hendra, 2015 : 105) bahwa evaluasi kebijakan pelatihan dan pendidikan memeriksa hasil suatu program yang dapat membantu dalam mengevaluasi keefektifannya. Efektivitas Pelatihan dan Pendidikan mengacu kepada evaluasi dari suatu kebijakan yang diperoleh organisasi/instansi peserta dari diklat. Evaluasi kebijakan pelatihan dalam penelitian (diklat) ini menggunakan indikator teori Kickpatrick yang dikenal dengan *The four Level Technique for Evaluating Implementation Training Program* yaitu Reaksi, Pembelajaran, Perilaku dan Hasil.

### **1.1 Reaksi/Reaction**

Evaluasi kebijakan pada tahap pertama adalah mengukur reaksi peserta yaitu kepuasan mereka selama mengikuti diklat, sehingga diketahui bagaimana tanggapan ASN pada Badan Kepegawaian Daerah yang telah mengikuti program kegiatan diklat. Program kegiatan diklat tentunya melibatkan peserta atau orang yang bersangkutan atas kegiatan diklat tersebut. Salah satu indikator mengevaluasi program Pendidikan dan Pelatihan adalah melihat reaksi atau tanggapan dari peserta tersebut. Kickpatrick dalam Hendra (2015 : 68) mendefinisikan reaksi sebagai seberapa baik peserta diklat menyukai program tersebut.

Jika diuraikan maksud reaksi adalah mengetahui perasaan peserta diklat, yaitu mengetahui motivasi, minat dan perhatian serta seberapa besar kepuasan yang didapat oleh peserta setelah mengikuti diklat. Kepuasan peserta dapat tercapai apabila aspek materi tersedia sesuai kebutuhan peserta selama diklat,

yaitu meliputi fasilitas yang tersedia, cara pemateri menyampaikan materi, jadwal kegiatan dan menu konsumsi yang disediakan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Staff Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi ASN (hasil wawancara Mbak Vidya, 22 September 2017) mengatakan :

*“Saya cukup antusias dan semangat diikutkan dalam kegiatan diklat, karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan karier kedepannya serta dapat mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi kerja dikantor. Selain itu, saya juga bisa saling mengenal para peserta diklat yang lain jadi bisa menambah teman baru.”*

Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyatakan bahwa (hasil wawancara Bapak Maryanto, tanggal 22 September 2017) :

*“Kegiatan diklat merupakan hal positif bagi pegawai, terutama dalam hal penjenjangan karier dan jabatan, namun hendaknya pada prakteknya dilapangan hasil dari kegiatan diklat ini sangatlah berpengaruh bagi karier kami kedepannya.”*

Kepala Sub Bidang Perencanaan & Formasi (hasil wawancara Bapak M. Zakaria Fajri, 25 September 2017) menyatakan :

*“Sangat sesuai dengan tujuan diklat yaitu pengembangan SDM tentu saja yang saya rasakan dalam diklat adalah penambahan kompetensi, pengembangan diri dari yang awalnya tidak tau menjadi tau.”*

Sesuai hasil wawancara dengan beberapa ASN yang sudah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan menunjukkan bahwa ASN yang telah mengikuti diklat ini memberikan reaksi positif, karena diikutkan dalam kegiatan ini. Diketahui bahwa mereka sangat menaruh perhatian dan minat serta termotivasi terhadap penyelenggaraan diklat dimaksud, hal ini dikarenakan

adanya pemahaman mereka bahwa berdasarkan regulasi, diklat ini menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan karier selanjutnya serta dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam kinerja.

Kemudian, selain melihat reaksi dari para ASN yang mengikuti diklat evaluasi kebijakan BKD dalam mengoptimalkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di kabupaten Jepara juga dilihat dari beberapa aspek antara lain adalah kesiapan peserta diklat dan kesiapan atasan/pimpinan SKPD.

### **1.1.1 Kesiapan Peserta Diklat**

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan bagi ASN Badan Kepegawaian Daerah dan SKPD dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Jepara, dilaksanakan di Gedung Fakultas Perikanan dan Kelautan Universitas Diponegoro (UNDIP) yang berada di Pantai Teluk Awur Jepara. Pemerintah Daerah Jepara sejak Tahun 2010 melakukan kerjasama dengan Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah dalam rangka pelaksanaan diklat bagi Aparatur Sipil Negara. Dalam kerjasama yang dilakukan oleh Badan Kepegawian Daerah Jepara dengan Badan Diklat Provisini kadangkala mengharuskan pengiriman diklat ASN ke Provisini. Dengan pelaksanaan diklat yang diselenggarakan di Jepara maupun dikirim ke Provisni di Semarang tentunya harus ada kesiapan dari peserta, kesiapan itu adalah kesiapan fisik dan mental maupun kesiapan lain agar dapat mengikuti kegiatan diklat.

Kepala Badan Kepegawian Daerah mengatakan (hasil wawancara Bapak Abdul Syukur, tanggal 5 Oktober 2017) :

*“Selama pelaksanaan Diklat dari tahun 2012 sampai 2016 semua peserta dapat menyelesaikan seluruh proses selama diklat, namun pada tahun 2014 terdapat 2 orang yang dinyatakan tidak lulus dikarenakan sakit, sedangkan pada Tahun 2016 alhamdulillah peserta diklat kepemimpinan 2 angkatan yang berjumlah 80 peserta dinyatakan lulus semua, kemudian ada juga diklat keprotokolan alhamdulillah juga lulus semua. Karena dari saya pribadi sudah mewanti-wanti yang dikirim untuk pelaksanaan diklat haruslah pegawai yang memiliki kompetensi dalam diklat tersebut.”*

Seperti yang telah disampaikan diatas bahwa pada tahun 2014 ada 2 peserta diklat yang dinyatakan tidak lulus dikarenakan kondisi fisik yang kurang baik sehingga berhalangan untuk hadir, dalam kurikulum pola baru ini jumlah kehadiran benar-benar tidak bisa di tolelir, untuk itu diperlukan kondisi jasmani dan rohani yang sehat dalam mengikuti diklat.

Analisis terhadap kesiapan peserta diklat yaitu ASN Badan Kepegawaian Daerah, jika dilihat dari kemampuan ASN Badan Kepegawaian Daerah yang mengikuti diklat pada prinsipnya mempunyai kemampuan untuk memahami setiap materi yang disampaikan selama diklat, kemampuan jenis ini disebut juga kemampuan kognitif, yang menurut Kickpatrick (dalam Hendra, 2015:78) kemampuan kognitif meliputi tiga dimensi : pemahaman verbal, kemampuan kuantitatif dan kemampuan berpikir. Dimana kemampuan kognitif dapat mempengaruhi kinerja tugas/pekerjaan dan kemampuan belajar dalam pelatihan.

Namun sebagai bahan masukan, setiap peserta harus selain memiliki kesiapan dari segi kemampuan kognitif, peserta juga harus mempersiapkan kondisi fisik yang sehat, agar tidak menghambat dalam mengikuti pelaksanaan

pendidikan dan pelatihan. Kemudian, untuk mengetahui sejauh mana kesiapan peserta dalam mengikuti diklat dapat dilihat dari :

1. Kemampuan, yang berarti peserta harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan sebagai syarat untuk menguasai bahan atau materi yang akan disampaikan pada saat diklat berlangsung
2. Motivasi, yang berarti peserta harus memiliki keinginan atau kemauan untuk belajar
3. Sikap, yang berarti perilaku yang mendukung saat mengikuti diklat
4. Lingkungan pekerjaan yang mendukung untuk mengikuti diklat.

Sejak Tahun 2014 sampai dengan Tahun 2016 ASN di Kabupaten Jepara yang telah mengikuti pengiriman dan penyelenggaraan diklat adalah sebanyak sebagai berikut :

**Tabel 3.10****Pengiriman dan Penyelenggaraan Diklat Pada Tahun 2016**

<b>NO</b>	<b>Jenis Diklat Yang diselenggarakan</b>	<b>Waktu penyelenggaraan Diklat</b>	<b>Jumlah Peserta Diklat</b>
1.	Diklat Teknis Bendaharawan Daerah Angkatan I	14 Februari 2016 s/d 04 Maret 2016	40 Orang ▪ Laki-laki : 16 ▪ Perempuan : 24
2.	Diklat Teknis Bendaharawan Daerah Angkatan II	14 Maret 2016 s/d 01 April 2016	40 Orang ▪ Laki-laki : 11 ▪ Perempuan : 29
3.	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan LXXIII	19 April 2016 s/d 12 Agustus 2016	40 Orang ▪ Laki-laki : 25 ▪ Perempuan : 15
4.	Diklat Prajabatan Golongan II Formasi Umum Angkatan IV	19 Juli 2016 s/d 24 Agustus 2016	31 Orang ▪ Laki-laki : 17 ▪ Perempuan : 14
5.	Diklat Prajabatan Golongan II Formasi Umum Angkatan V	19 Juli 2016 s/d 24 Agustus 2016	30 Orang ▪ Laki-laki : 16 ▪ Perempuan : 14
6.	Diklat Prajabatan Golongan III Formasi Umum Angkatan XIX	06 September 2016 s/d 19 Oktober 2016	40 Orang ▪ Laki-laki : 13 ▪ Perempuan : 27
7.	Diklat Prajabatan Golongan III Formasi Umum Angkatan XX	16 September 2016 s/d 19 Oktober 2016	34 Orang ▪ Laki-laki : 12 ▪ Perempuan : 12

Sumber : *Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara*

**Tabel 3.11**

**Pengiriman dan Penyelenggaraan Diklat Pada Tahun 2015**

<b>No</b>	<b>Jenis Diklat Yang diselenggarakan</b>	<b>Jumlah Peserta Diklat</b>
1.	Diklat PIM Tingkat II	2 Orang
2.	Diklat PIM Tingkat III	8 Orang
3.	Diklat PIM Tingkat IV	10 Orang
4.	Diklat ANJAB	40 Orang
5.	Diklat PPL	40 Orang
6.	Diklat PRAJAB	632 Orang

Sumber : *Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara*

**Tabel 3.12**

**Pengiriman dan Penyelenggaraan Diklat Pada Tahun 2014**

<b>No</b>	<b>Jenis Diklat Yang diselenggarakan</b>	<b>Jumlah Peserta Diklat</b>
1.	Diklat PIM Tingkat IV	40 Orang
2.	Diklat BLUD	40 Orang

Sumber : *Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara*

Pada tabel diatas dapat dilihat pula perbandingan jumlah kebutuhan diklat ASN di Kabupaten Jepara pada Tahun 2014 sampai dengan Tahun 2016 bahwa tingkat kebutuhan diklat terbanyak berada pada Tahun 2015 sedangkan pada Tahun 2016 mengalami penurunan, hal tersebut dikarenakan terjadinya moratorium CPNS di Kabupaten Jepara.

Kemudian, Kepala Unit Pelaksana Diklat BKD Kabupaten Jepara (hasil wawancara Bapak Nur Hasyim, tanggal 22 September 2017) menyatakan bahwa :

*“Pada Tahun 2014 sampai Tahun sekarang ini Pendidikan dan Pelatihan sudah menggunakan pola baru dimana dalam pelaksanaannya hampir 3 bulan lebih, berbeda halnya dengan tahun sebelumnya yang masih menggunakan pola lama dengan jangka waktu pelaksanaan yang lebih singkat yaitu kurang lebih 5 minggu,*



*oleh sebab itu dalam pola baru ini peserta diklat harus benar-benar memiliki kesiapan mental, fisik, dan biaya pada saat mengikuti diklat tersebut.”*

Pelaksanaan Diklat pada Tahun 2016 mengalami perubahan dalam pelaksanaannya dari pola lama ke pola baru dimana pada pola baru mengharuskan adanya kesiapan dan kesanggupan peserta diklat agar konsisten mengikuti tahapan kegiatan diklat dari awal hingga akhir, mengingat jumlah waktu yang dibutuhkan dalam mengikuti diklat ini tidaklah singkat. Jika diklat pola lama hanya memakan waktu kurang lebih 5 minggu maka diklat pola baru ini memakan waktu kurang lebih 3,5 bulan. Dalam hal ini sangat perlu kesiapan mental dan keseriusan peserta untuk mengikuti keseluruhan tahapan diklat ini.

Kepala Sub Bidang Pengembangan SDM (hasil wawancara Bapak Sridana Paminto, tanggal 22 September 2017) :

*“Diklat pada pola baru ini, menuntut setiap peserta agar lebih serius dalam memahami materi yang disampaikan, muatan materi juga cukup banyak dan terbaru serta pola pikir kita dieksplorasi lebih dalam untuk menciptakan suatu proyek terobosan atau inovasi dalam bidang kerja kita...”*

Kepala Unit Pelaksana Diklat BKD Kabupaten Jepara (hasil wawancara Bapak Nur Hasyim, tanggal 22 September 2017) menyatakan bahwa :

*“Setiap peserta harus siap dalam kemampuan berpikir karena dituntut harus mampu menciptakan inovasi baru, yang nantinya harus diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari, pada intinya diklat ini bertujuan untuk membentuk seorang Aparatur Sipil Negara menjadi seorang pegawai yang ideal, yang diharapkan membawa perubahan dalam institusi dan daerahnya.”*

Dari pernyataan beberapa ASN yang sudah mengikuti diklat yang diwawancarai (hasil wawancara, tanggal 25 September 2017), pada dasarnya mereka menyatakan bersemangat dan merespon positif karena diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat, selain itu mereka juga menyatakan mendapat pengalamann baru dan teman baru serta dapat memahami setiap materi-materi yang disampaikan selama diklat berlangsung.

Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara (hasil wawancara Bapak Abdul Syukur, tanggal 5 Oktober 2017) :

*“Selaku pimpinan, saya sangat mendukung setiap para pegawai untuk berkembang baik itu melalui diklat, lanjut pendidikan yang lebih tinggi, kursus, kegiatan sosialisasi atau lainnya, selama hal tersebut membawa perubahan kearah yang lebih baik untuk Badan Kepegawian Daerah dan Kabupaten Jepara., namun yang perlu diperhatikan adalah yang bersangkutan harus memenuhi syarat terlebih dahulu, syarat sesuai ketentuan yang berlaku yaitu dinyatakan lulus tes, kepangkatan, kesehatan dan lain sebagainya.”*

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai yang telah mengikuti diklat tersebut bahwa setiap ASN memang berhak untuk mengikuti diklat, namun kesempatan tersebut tentunya diikuti oleh persyaratan sesuai ketentuan yang berlaku persyaratan disini merupakan salah satu aspek kesiapan dari peserta itu sendiri.

### **1.1.2 Kesiapan Atasan/Pimpinan SKPD**

Salah satu perbedaan diklat pola lama dan pola baru adalah terletak pada keterlibatan aktif dan kesiapan pimpinan selama bawahannya mengikuti diklat

tersebut. Diklat pada pola lama, pimpinan hanya memberikan rekomendasi kepada bawahannya yang telah memenuhi persyaratan mengikuti diklat dimaksud, hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Sub Bagian Umum & Kepegawaian yang juga telah mengikuti diklat Pola lama Pada Tahun 2013 (hasil wawancara Bapak Maryanto, tanggal 22 September 2017) bahwa :

*“Pada saat kami mengikuti diklat, pimpinan hanya memberi rekomendasi saja, tidak ada program mentoring seperti yang diterapkan pada diklat pola baru, perubahan pola pembelajaran ini saya rasa sangat baik sekali bagi pimpinan dan bawahan”.*

Program Pendidikan dan Pelatihan pola baru yang dilaksanakan sejak tahun 2014 ini, menempatkan atasan langsung peserta diklat sebagai mentor. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara memberikan informasi bahwa (hasil wawancara Bapak Abdul Syukur, tanggal 5 Oktober 2017) :

*“Pada pelaksanaan diklat Tahun 2016 lalu, saya sebagai pimpinan diminta menjadi mentor bagi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah yang mengikuti diklat. Peran mentor adalah memberikan bimbingan dan motivasi serta harus siap dalam mendampingi pelaksanaan diklat bagi bawahan.”*

Sesuai wawancara di atas bahwa Kepala Badan Kepegawaian Daerah melakukan pendampingan sebagai mentor kepada para peserta yang mengikuti diklat pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah yang diselenggarakan di Semarang maupun di Jepara pada Tahun 2016.

Kepala Sub Bidang Pengembangan SDM menyebutkan (hasil wawancara Bapak Sridana Paminto, tanggal 22 September 2017) :

*“Atasan langsung memang harus siap dan dilibatkan dalam proses diklat ini, atasan berperan sebagai motivator, mitra, dan pembimbing kami dalam membuat proyek perubahan di organisasi tempat kami bertugas, dan Kepala BKD dirasa sangat mendukung dalam kegiatan*

*ini, dan selama pelaksanaan diklat pimpinan sangat memberi dukungan serta ikut berperan aktif dalam menjadi mentor kami”.*

Atasan langsung atau mentor mulai dilibatkan secara aktif sejak diberlakukan Pendidikan dan Pelatihan pola baru yang berlaku sejak Tahun 2014, pada diklat pola lama atasan langsung hanya berperan memberikan rekomendasi bagi bawahannya yang akan mengikuti diklat dimaksud. Keterlibatan atasan langsung/mentor pada pelaksanaan diklat yang sekarang ini meliputi kesiapan keterlibatan dalam pembimbingan dalam setiap tahapan pembelajaran/kurikulum diklat karena mengingat pelaksanaan diklat pada pola baru tidaklah singkat.

Kesiapan pendampingan dimaksudkan peran pemimpin disini sangat penting dalam memberikan pendampingan kepada bawahan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kickpatrick dalam (Hendra, 2017: 89) mengemukakan ada tiga jenis pemimpin esensial yaitu :

1. Pemimpin eksekutif adalah yang tertinggi, manajer yang menciptakan visi yang merangkul prinsip-prinsip pembelajaran organisasi, menciptakan budaya baru dan menyediakan dukungan baru.
2. Pemimpin lini lokal, atau manajer perubahan yang memberikan dorongan untuk berubah dengan bereksperimen dengan kapabilitas belajar yang mungkin mendatangkan hasil yang dikehendaki.
3. Pekerja jejaring internal atau pembangun komunitas atau agen perubahan adalah pembawa benih yang membantu pemimpin lini lokal dalam bereksperimen dan menyebarkan gagasan baru.

Berdasarkan teori kepemimpinan di atas, dalam konteks pelaksanaan diklat peran pemimpin sebagai mentor adalah termasuk kategori pemimpin lini lokal atau manajer perubahan yang memberikan dorongan untuk berubah kepada bawahannya yang mengikuti diklat, dimana bawahan itu nantinya setelah mengikuti diklat dapat menjadi pemimpin jenis ketiga yaitu pekerja jejaring internal atau pembangun komunitas atau agen perubahan yang menciptakan inovasi-inovasi baru bagi organisasinya.

Berdasarkan beberapa wawancara yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa Kepala BKD ikut terlibat langsung menjadi mentor bagi bawahannya selama pelaksanaan diklat tersebut, hal ini membuktikan bahwa kesiapan Kepala BKD bertanggung jawab atas apa yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan dalam rangka mengarahkan bawahannya, sesuai dengan tujuan dari adanya mentoring dalam diklat ini yaitu atasan/pemimpin peserta diklat diberbagai jenjang diharapkan mampu dan siap berperan memberikan bimbingan, memotivasi menjadi mitra, menularkan pengalaman-pengalaman yang dimilikinya, dengan tetap menjalin hubungan interpersonal yang efektif. Karena proyek perubahan yang akan dibuat oleh peserta diklat selaku bawahan semata-mata hanya untuk pencapaian tujuan organisasinya yang menjadi tanggung jawab bersama.

Kepala Badan Kepeawian Daerah bertindak sebagai mentor bagi peserta yaitu pada tahun 2014 sampai dengan sekarang ini dengan melakukan pembimbingan langsung pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah, sedangkan pada Tahun 2012 dan 2013 peran pimpinan di Kabupaten

Jepara tidak secara langsung melakukan pendampingan kepada peserta hal ini dikarenakan pola pelaksanaan diklat pada waktu itu masih menggunakan pola dan kurikulum yang lama yang tidak memerlukan peran pimpinan dan kesiapan pimpinan dalam melakukan pendampingan terhadap bawahan.

Evaluasi kebijakan pada tahap reaksi ini dapat disimpulkan bahwa diklat bagi ASN Badan Kepegawaian Daerah yang diukur dengan indikator reaksi yang meliputi terkait kesiapan peserta diklat dan kesiapan atasan/pimpinan dinilai cukup mendukung dan mendapat respon yang baik, hal tersebut dikarenakan adanya faktor pendukung dalam pelaksanaan diklat itu sendiri. Selain itu, Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa jika melihat dari kesiapan ASN saat mengikuti diklat, diketahui mereka memiliki kesiapan yang baik dari sisi minat, motivasi, perhatian dan kepuasan saat mengikuti pelatihan. Kesiapan peserta yang baik ini tentunya mempengaruhi proses pembelajaran yang mereka terima serta hasil akhir dari diklat tersebut.

### **3.2 Pembelajaran/*Learning***

Evaluasi tahap kedua ini adalah melihat apakah setelah proses pembelajaran terjadi peningkatan pengetahuan para ASN Badan Kepegawaian Daerah yang mengikuti diklat, untuk mengetahui terjadinya peningkatan pengetahuan atau tidak dilihat dari penilaian tertulis terhadap kualifikasi kelulusan yang bersangkutan sebagaimana yang tertuang dalam Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTP).

Pola Pendidikan dan Pelatihan yang diikuti ASN Kabupaten Jepara pada Tahun 2016 berbeda dengan penyelenggaraan pada tahun sebelumnya, dimana pada tahun sebelumnya masih menggunakan pola lama sedangkan pada Tahun 2016 sudah menggunakan pola baru. Kemudian secara umum kurikulum pembelajaran terdiri dari tahapan-tahapan sebagai berikut:

1) Kajian Sikap dan Perilaku

Kajian ini diarahkan pada pengembangan dan penguasaan sikap dan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan internal dan eksternal.

2) Kajian Manajemen Publik

Kajian ini diarahkan kepada pembahasan dan penguasaan konsep-konsep manajemen publik yang relevan dalam menangani masalah-masalah sektor, lintas sektor, wilayah dan lembaga dengan memperhatikan dinamika perkembangan lingkungan internal dan eksternal

3) Kajian Pembangunan

Kajian ini diarahkan pada pemahaman dan penguasaan teori dan indikator-indikator pembangunan, serta pemecahan permasalahan kebijakan, utamanya yang terkait bidang tugas masing-masing peserta

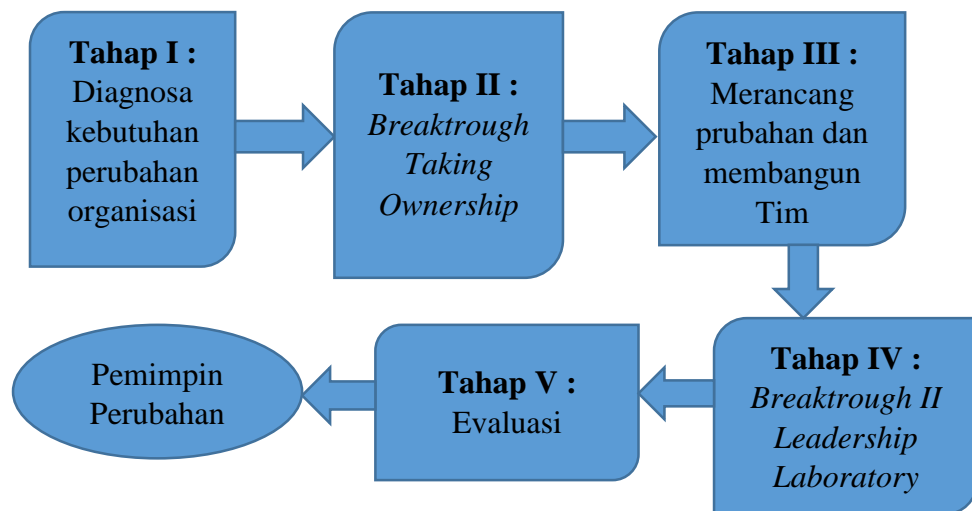
4) Aktualisasi

Pembelajaran ini diarahkan pada pembahasan isu-isu aktual dan penerapan materi pendidikan dan pelatihan.

Adapun Diklat pada pola baru mulai dilaksanakan pada Tahun 2014 terdapat perubahan pembelajaran pada diklat pola baru, dimana pada tahapan pembelajarannya dapat dilihat dari bagan berikut :

**Gambar 3.11**

**Tahapan Pembelajaran Diklat Pola Baru Berdasarkan Waktu Pelaksanaan**



Sumber : *Pedoman Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan LAN Tahun 2014*

Hasil analisa gambar diatas bahwa berdasarkan kepada perturan Kepala LAN Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, dimana pelaksanaannya meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Tahap I

Tahap I (Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan), Tahap penentuan dari strategi/program/kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan dan metode pembelajaran meliputi : *lecturing*, diskusi, visitasi ke lokus yang dapat menumbuh kembangkan wawasan kebangsaan & integritas, studi/analisis isu stratejik instansioanal.



## 2. Tahap II

Tahap II (Tahap *Taking Ownership*), Tahap membangun kesadaran bersama (peserta dengan atasan, bawahan dan *stakeholder*) terkait akan pentingnya melakukan reformasi pada strategi/program/kegiatan yang bermasalah sesuai level jabatan. Dilakukan *Off campus* dengan metode pembelajaran : *Coaching & Counselling* oleh widyaiswara dan atasan langsung berperan sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung dan persetujuan (kewenangan penuh) kepada peserta terhadap apa yang akan dijadikan sebagai proyek perubahan.

## 3. Tahap III

Tahap III (Tahap Merancang Perubahan & Membangun Tim), Membekali peserta dengan pengetahuan membuat suatu rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dalam pelaksanaan strategi/program/kegiatan organisasi. Metode pembelajaran meliputi : *lecturing*, *visitasi*, *benchmarking*, penyusunan produk target dengan cara menyusun rancangan proyek perubahan (individu), dan atasan langsung (sebagai mentor) ikut menguji kelayakan rancangan proyek perubahan tersebut.

## 4. Tahap IV

Tahap ke IV (Tahap Laboratorium Kepemimpinan), Tahap melakukan implementasi proyek perubahan yang telah direncang di tempat kerja/ instansi masing-masing peserta diklat (*Off campus*). Peserta memimpin

pelaksanaan perubahan dengan melibatkan stakeholders internal & eksternal dan resources yang ada (dana, SDM, informasi, jejaring dsb). Metode pembelajaran meliputi : *Coaching & Counselling* dan atasan langsung berperan sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung dan pemantauan pelaksanaan proyek perubahan.

#### 5. Tahap V

Tahap ke V (Tahap Evaluasi), Tahap untuk menilai kompetensi hasil dari program diklat. Evaluasi dilakukan sejak awal proses pembelajaran sampai dengan akhir seperti : aspek perilaku & kualitas perubahan yang dihasilkan. Kemudian didalam forum tersebut setiap peserta diklat akan melaksanakan seminar tentang keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan proyek perubahan, serta mengevaluasi rekapan hasil akhir dari proyek perubahan tersebut.

Tahapan pembelajaran yang pertama berkaitan dengan materi integritas dan wawasan kebangsaan, pembekalan isu strategis, organisasi berkinerja tinggi, *diagnostic reading*, penjelasan tentang proyek perubahan. Pada tahap ke II yaitu *Taking Ownership* dimana peserta melakukan poses membangun kesadaran bersama antara peserta dengan atasan serta bawahan dan pihak terkait lainnya menyangkut pentingnya melakukan reformasi pada area strategi yang bermasalah sesuai level kedudukan/jabatan, tahapan ini dilakukan dengan metode *off campus* yaitu peserta melakukan kegiatan di luar kampus/ kembali ke daerah dan instansi masing-masing.

Kemudian, Tahap ke III peserta kembali ke kampus dan melanjutkan pembelajaran menyangkut materi rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi yang ideal dalam pelaksanaan kebijakan/program organisasi pada proses pembelajaran ini atasan langsung sebagai mentor ikut menguji terkait dengan kelayakan rancangan proyek perubahan tersebut.

Adapun peran atasan langsung/pemimpin dalam proses pembelajaran diklat adalah membimbing pada tahap ke II yaitu tahap membangun kesadaran bersama (peserta dengan atasan, bawahan dan *stakeholder* terkait) akan pentingnya melakukan reformasi pada strategi/program/kegiatan yang bermasalah sesuai level jabatan, peserta akan melakukan diagnosa organisasi dikantornya untuk menentukan perubahan apa yang akan dilakukan. Pada tahapan ini, Kepala Badan Kepegawaian Daerah berperan untuk mengarahkan peserta dalam menentukan kebutuhan perubahan tersebut,

peran dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah ini penting untuk memudahkan peserta dalam merumuskan dan menentukan perubahan yang akan dilaksanakan.

Selanjutnya pada tahap ke IV (Tahap Laboratorium Kepemimpinan) peserta melakukan suatu implementasi proyek perubahan yang telah dirancang ditempat kerja peserta dibawah bimbingan masing-masing kepala SKPD/instansi yang terkait. Pada saat tahap laboratorium kepemimpinan peserta diharapkan juga mampu membentuk tim perubahan dibawah bimbingan kepala Badan Kepegawian Daerah, sehingga implementasi manajemen perubahan meliputi perubahan individu, kelompok maupun bersifat sistemik. Sebagai pemimpin instansi dari setiap peserta juga diharapkan memberi pengarahan kepada peserta untuk menjual gagasan perubahan kepada *stakeholder* yang ada di instansinya. Kepala Badan Kepegawaian Daerah sendiri berperan untuk membimbing, mengarahkan dan mendukung pelaksanaan proyek perubahan peserta diklat.

Tahap ke V yaitu tahap evaluasi untuk menilai kompetensi hasil dari pembelajaran selama mengikuti Diklat yang menyangkut dengan aspek sikap dan perilaku serta kualitas perubahan yang dihasilkan.

Hasil wawancara tentang pertanyaan mengenai apakah peserta menerima dengan baik pembelajaran dalam diklat, pada dasarnya para ASN yang telah mengikuti diklat tersebut memiliki pendapat yang sama, berikut ini beberapa jawaban dari para informan :

Staff Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi ASN (hasil wawancara

Mbak Vidya, 22 September 2017) yaitu :

*“Proses pembelajaran dan materi yang diberikan menarik dan dapat kami pahami dengan baik, materi pembelajaran yang diberikan meliputi pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang kami kerjakan di kantor”*

Pertanyaan lain menyangkut tentang adakah sistem penilaian yang bertujuan untuk mengetahui pembelajaran yang diterima menunjukkan peningkatan pengetahuan peserta, berikut ini beberapa pendapat dari ASN tersebut :

Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian (hasil wawancara Bapak Maryanto, tanggal 22 September 2017) mengatakan bahwa :

*“Tentu ada penilaian yang diberikan oleh para pengajar untuk mengukur sejauh mana peningkatan pembelajaran yang diterima, pada akhir pembelajaran dalam diklat, di lakukan evaluasi untuk memberikan penilaian keberhasilan belajar bagi peserta, saat itu kualifikasi kelulusan yang saya dapatkan adalah kategori baik sekali dan hasil yang kita dapatkan sebagaimana yang tertuang dalam Surat Tanda Taamat Pendidikan dan Pelatihan.”*

Kepala Sub Bidang Perencanaan & Formasi (hasil wawancara Bapak M. Zakaria Fajri, 25 September 2017) menyatakan :

*“jika dari diklat sendiri sudah ada standartnya dalam sistem penilaian, contohnya saja seperti kami kemarin saat mengikuti diklat Pim IV dimana kami di suruh untuk membuat suatu kebijakan dalam bentuk proyek perubahan yang belum pernah ada di Program kerja kami sebelumnya, untuk membuat suatu inovasi yang sesuai dengan tupoksi untuk pelayanan agar lebih baik dan bisa optimal.”*

Staff Sub Bagian Umum dan Kepegawaian (hasil wawancara Bapak Imam Jafar, 22 September 2017) mengemukakan :

*“Pembelajaran yang dilakukan sangat bagus sesuai kebutuhan, dan sistem penilaiannya menggunakan kategori/kualifikasi, kualifikasi kelulusan yang saya peroleh pada Diklat sebagaimana yang tertuang dalam sertifikat adalah kategori baik sekali.”*

Selain hasil wawancara, dari data yang diperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan 4 Orang ASN Badan Kepegawaian Daerah yang telah mengikuti Diklat pada Tahun 2016, mereka semua mendapatkan kualifikasi kelulusan baik sekali. Kemudian, evaluasi dalam kebijakan pelatihan pada tahap kedua diukur dengan indikator pembelajaran kurikulum yaitu dengan cara membuat suatu perencanaan dimana para peserta diklat dikembalikan ke masing-masing SKPD/OPD selama kurang lebih 1 (satu) minggu, untuk kemudian kembali ke asrama atau tempat diklat untuk mematangkan proyek perubahan tersebut, setelah itu peserta diklat menyeminarkan hasil output dari perencanaan selama diklat itu sendiri yaitu berupa suatu inovasi yang sebelumnya belum pernah ada yang sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya demi meningkatkan pelayanan yang baik dan optimal untuk kemudian diimplementasikan di masing-masing SKPD.

Kickpatrick (dalam Hendra, 2015 : 159) menyebutkan *learning* atau belajar disini didefinisikan sebagai sikap yang berubah, pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari. Atas dasar pendapat tersebut, ada tiga aspek yang perlu dilihat untuk mengevaluasi pelatihan berdasarkan indikator

pembelajaran, yaitu meningkatnya pengetahuan, terjadinya perubahan sikap dan meningkatnya ketrampilan. Untuk mengetahui keberhasilan diklat maka perlu diketahui pengetahuan apa yang telah diterima oleh peserta, sikap apa yang telah berubah dan ketrampilan apa yang telah dipelajari.

Pembelajaran dalam diklat ini adalah peserta menerima pengetahuan dalam tugas pokok dan fungsinya serta jabatan dalam pengembangan pola kepemimpinan. Seperti yang telah dikemukakan oleh (Wijaya, 2015 : 112 ) bahwasannya dalam pelaksanaan diklat dengan pola lama terdiri dari beberapa agenda pembelajaran terkhusus dalam Diklat adalah sebagai berikut:

1. Kajian Sikap dan Perilaku
  - a. Kepemimpinan di alam terbuka
  - b. Pengembangan Potensi Diri
  - c. Kepemimpinan dalam suatu organisasi
2. Kajian Manajemen Publik
  - a. Analisa Kebijakan Publik
  - b. Hukum Administrasi Negara
  - c. Membangun Pemerintahan yang baik
  - d. Negosiasi, Kolaborasi dan Jejaring Kerja
  - e. Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya
  - f. Pengembangan Pelaksanaan Pelayanan Prima
  - g. Teknik-teknik Analisis Manajemen

- h. Pemberdayaan SDM
  - i. LAKIP Pengukuran Kerja
  - j. Teknologi Informasi dalam Pemerintahan
  - k. Telaah staf Paripurna
3. Kajian pembangunan
- a. Teori dan Indikator Pembangunan
  - b. Pembangunan Daerah, Sektor dan Nasional
  - c. Sistem Pengelolaan Pembangunan
  - d. Muatan Teknis Substantif Lembaga
4. Aktualisasi
- a. Isu Aktual sesuai Tema
  - b. Observasi Lapangan (OL)
  - c. Kertas Kerja Perorangan (KKP)
  - d. Kertas Kerja Kelompok (KKK)
  - e. Kertas Kerja Angkatan (KKA).

Berdasarkan lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Diklat terjadi perubahan pada pola pelaksanaan dari pola lama menjadi pola baru, agenda pembelajaran ataupun materi dan kurikulum pada diklat pola baru adalah terdiri dari :



**Tabel 3.13**

**Materi dan Kurikulum dalam Diklat Pada Tahun 2016**

No	Jenis Diklat Yang Diselenggarakan	Materi dan Kurikulum	
1.	Diklat Teknis Bendaharawan Angkatan I dan Angkatan II	A. Materi Dasar	1. Kebijakan dan kriteria penataan organisasi perangkat daerah
		B. Materi Pokok	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permendagri No. 64 Tahun 2013</li> <li>2. Tuntutan perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi</li> <li>3. Pengelolaan keuangan daerah</li> <li>4. Penata usahan bendahara penerimaan dan pengeluaran</li> <li>5. Pertanggungjawaban penerimaan dan pengeluaran bendahara</li> <li>6. Teknis penyusunan RKA,DPA,SKPD</li> <li>7. Pengelolaan barang milik daerah sesuai dengan PP No. 71 Tahun 2014</li> <li>8. Pemeriksaan laporan keuangan berbasis akrual pada Pemerintah Daerah</li> <li>9. Penyusunan laporan hasil bendaharawan berbasis akrual.</li> </ol>
		C. Materi Penunjang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengarahan program</li> <li>2. BLC</li> <li>3. Penyusunan laporan observasi lapangan</li> <li>4. Pre-test dan Post-test</li> <li>5. Observasi lapangan</li> <li>6. Seminar</li> </ol>

2.	Diklat Prajabatan Golongan I, II dan III Angkatan V Formasi Umum	A. Tahap internalisasi nilai-nilai dasar PNS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akuntabilitas</li> <li>2. Nasionalisme</li> <li>3. Etika Publik</li> <li>4. Komitmen Mutu</li> <li>5. Anti Korupsi</li> <li>6. Evaluasi</li> </ol>
		B. Ceramah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan pengembangan SDM</li> <li>2. Muatan teknis substansi lembaga</li> </ol>
		C. Tahap Aktualisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan rancangan aktualisasi nilai-nilai dasar PNS</li> <li>2. Pembimbingan aktualisasi nilai-nilai dasar PNS di tempat kerja/magang</li> <li>3. Aktualisasi nilai-nilai dasar PS di tempat kerja</li> <li>4. Evaluasi aktualisasi</li> </ol>
3.	Diklat Kepemimpinan	A. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda Inovasi</li> <li>2. Agenda penguasaan diri</li> <li>3. Agenda diagnosa perubahan</li> <li>4. Agenda proyek perubahan</li> </ol>
		B. Tahap Membangun Komitmen Bersama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembimbingan</li> <li>2. Konseling</li> </ol>
		C. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda inovasi</li> <li>2. Agenda tim efektif</li> <li>3. Agenda proyek perubahan</li> </ol>

Sumber : *Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara*

Seperti yang telah disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Perencanaan & Formasi (hasil wawancara Bapak M. Zakaria Fajri, 25 September 2017) mengatakan :

*“Perbandingan anatara diklat pola lama dengan diklat pola yang baru adalah pada pola lama lebih banyak berteori setelah 1 bulan menjalankan diklat peserta hanya membuat bentuk kertas laporan kerja, dan setelahnya pulang dari diklat peserta baru memikirkan terkait program yang akan dibuat untuk instansinya, jadi diklat pola lama tidak sampai dengan eksekusi hal ini sangat berbeda dengan adanya diklat pola baru dimana pada diklat yang sekarang ini peserta setelah 2 minggu sampai 1 bulan masih dalam waktu diklat diwajibkan untuk membuat rencana proyek perubahan di masing-masing instansi peserta, untuk kemudian hasil perencanaan tersebut diseminarkan ditempat diklat dan setelahnya langsung diimplementasikan di masing-masing SKPD.”*

Pada agenda Tim Efektif, peserta dilatih untuk dapat mencari dukungan dalam proses perubahan mereka dan bagaimana menetapkan strategi berkomunikasi kepada para *stakeholdernya* serta kemampuan bagaimana mengelola emosi mereka ketika berhadapan dengan para *stakeholder* yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda.

Pada tahapan inisiasi pembuatan proyek perubahan, kemampuan menghargai pendapat orang lain dengan sabar dan penuh apresiasi hanya bisa dilakukan oleh orang yang cerdas secara emosi. Peserta Diklat diharapkan bisa tenggang rasa dalam menghadapi gagasan kontroversial yang datang dari berbagai arah, tinggal bagaimana ia bersikap, apakah gagasan proyek perubahan tersebut akan menjadi sebuah dukungan atau penolakan. Setelah itu, ketika posisi peserta tidak berada dikampus atau *off campus* para peserta

mengkampanyekan tentang pentingnya suatu proyek perubahan dan dibutuhkannya sejumlah dukungan untuk melakukan perubahan tersebut.

Salah satu kurikulum yang akan diterima oleh peserta pada tahap tiga diatas adalah *Benchmark* atau studi banding. Jika sebelumnya pada kurikulum lama dikenal dengan studi lapangan, maka yang membedakan *Benchmark* yang ada sekarang adalah vasitasi peserta, Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan oleh seorang ASN yang memiliki kemampuan tinggi dalam merumuskan dan mengimplementasikan hasil kebijakan, para peserta dipandang perlu dibekali kemampuan untuk menginovasi kebijakan-kebijakan melalui *benchmarking* ini.

Dalam kegiatan ini, peserta diharapkan mampu mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan sejumlah organisasi yang memiliki *best practice* melalui pembelajaran *benchmarking*. Selain itu para peserta diharapkan dapat mempelajari apa saja tantangan, hambatan, serta cara mengatasinya, dibalik proses kebijakan inovasi yang dilakukan. Melalui kegiatan ini diharapkan peserta terinspirasi untuk mengimplementasikan desain perubahan diinstansi mereka masing-masing melalui sejumlah kegiatan yang telah mereka rencanakan di tahap tiga. Selanjutnya kemampuan peserta ini diasah melalui praktik implementasi dalam menjalankan proyek perubahan tersebut ditempat kerja masing-masing.

Esensi dari diklat pola baru yaitu pengoptimalan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam kinerja, berdasarkan uraian diatas, evaluasi

kebijakan diklat dengan menggunakan indikator pembelajaran dilihat dari tiga aspek yaitu :

- 1) Meningkatnya pemahaman dan pengetahuan ASN dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
- 2) Perubahan sikap selama peserta mengikuti pelatihan
- 3) Meningkatnya ketrampilan para ASN.

Untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan ketiga aspek tersebut, dilihat dari hasil penilaian tertulis yang termuat dalam sertifikat diklat yang diterima peserta diklat. Adapun kategori penilaian pada masing-masing aspek yaitu :

- 1) Aspek pengetahuan Kepemimpinan atau Kebendaharaan (sesuai diklat yang diikuti)
- 2) Aspek sikap meliputi integritas, etika, kedisiplinan, kerjasama dan prakarsa
- 3) Aspek ketrampilan kepemimpinan dan Kebendaharaan yang meliputi kemampuan mempengaruhi *stakeholder*, membangun tim efektif, ketangguhan dalam melaksanakan rencana perubahan, kualitas kebijakan proyek perubahan, kepatuhan terhadap etika birokrasi, serta laporan pertanggungjawaban yang akurat dan terperinci.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa jika melihat dari kesiapan ASN saat mengikuti diklat, diketahui mereka memiliki kesiapan yang baik dari

sisi minat, motivasi, perhatian dan kepuasan saat mengikuti pelatihan. Kesiapan peserta yang baik ini tentunya mempengaruhi proses pembelajaran yang mereka terima serta hasil akhir dari diklat tersebut.

Hasil penelitian diketahui bahwa proses pembelajaran yang diikuti ASN menunjukkan keberhasilan, sebagaimana yang tercantum dalam sertifikat diklat menunjukkan bahwa seluruh peserta mendapatkan penilaian dengan kategori baik. Para ASN yang telah mengikuti diklat menyatakan bahwa mereka menyerap dengan baik setiap materi yang disampaikan serta mereka mendapatkan penilaian yang memuaskan pada setiap kurikulum diklat yang diberikan.

Evaluasi kebijakan diklat bagi ASN Badan Kepegawaian Daerah yang diukur dengan indikator pembelajaran dapat dikatakan bahwa pembelajaran yang diberikan diterima dengan baik, ini terlihat dari penilaian ujian setiap ASN mendapatkan nilai yang memuaskan, dengan demikian ASN Badan Kepegawaian Daerah yang telah mengikuti Diklat dianggap telah memahami materi Diklat dengan baik. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Kickpatrick dalam (Hendra, 2015 : 118) yang menyebutkan :

*“untuk mengetahui apakah seseorang peserta diklat telah memahami materi yang diklat dengan baik, biasanya dilakukan pengujian sebelum dan sesudah Diklat, yang disebut dengan pre test dan post test, Pengujian tersebut dalam bentuk pembuatan proposal kegiatan perencanaan proyek perubahan atau inovasi yang akan dilaksanakan kedepannya nanti.”*

Pendapat tersebut sesuai dengan yang telah dijalani ASN Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara yang mengikuti Diklat tersebut, bahwa mereka menajalani *Pre test* dan *post test* saat diklat dengan membuat proposal kegiatan inovasi baru, serta dari pernyataannya bahwa mereka mendapatkan nilai yang cukup memuaskan. Hal ini menandakan bahwa sebagai peserta mereka dianggap memahami materi dan menguasai dalam pembuatan kebijakan inovasi selama proses pembelajaran di diklat tersebut.

### **3.3 Perilaku/*Behavior***

Evaluasi kebijakan pada tahap ketiga ini yaitu melihat perubahan perilaku ASN sebagai alumni peserta diklat, apakah yang bersangkutan melakukan perubahan perilaku sesuai yang diajarkan selama di diklat. Jika sebelumnya keluaran peserta diklat hanya menghasilkan sebuah dokumen kertas kerja saja semacam Skripsi atau Tesis, maka dalam diklat pembaharuan ini, peserta diklat diminta mampu membuat suatu perubahan nyata berupa inovasi baru yang sebelumnya belum pernah ada yang sesuai dengan tupoksi instansi terkait.

Berdasarkan hasil penilaian pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara, sesuai (hasil wawancara Bapak Abdul Syukur, tanggal 05 Oktober 2017) telah mengatakan bahwa :

*“Pada hasil diklat Tahun 2016 yang dibawa ketempat bertugas, belum menunjukkan perubahan yang signifikan, akan tetapi pada Tahun 2017 sudah ada muncul beberapa inovasi baru seperti adanya presensi online, E-Kepegawaian dan E-cuti padahal setelah mengikuti diklat diharapkan untuk selalu ada hal baru atau inovasi baru yang dibawa bagi arah perubahan yang baik di BKD.”*

Beberapa staff rekan kerja ASN yang telah mengikuti Diklat mengatakan (hasil wawancara Bapak Martono, Ibu Rini, Ibu Retno dan Bapak Imam Jafar tanggal 06 Oktober 2017) :

*“Rutinitas tugas dari ASN yang telah mengikuti Diklat berjalan seperti biasa, belum ada terobosan yang dibuat setelah beliau kembali ke kantor.”*

Dari hasil wawancara diatas bahwasannya kondisi yang terjadi dilokasi penelitian, menunjukkan bahwa ASN Badan Kepegawaian Daerah yang telah mengikuti diklat pada Tahun 2016 dinilai belum berhasil atau tidak terjadi perubahan sikap yang signifikan dalam perilaku kerjanya, dan tidak dapat diprediksikan kapan akan menerapkan ilmu yang didapat. Perilaku kerja yang belum menunjukkan adanya perubahan yang berarti dikemukakan oleh pimpinan yaitu Badan Kepegawaian Daerah yang mengeluhkan tentang kualitas kerja setelah selesai mengikuti diklat, tanggapan yang sama juga datang dari bawahan yaitu pimpinan ataupun pegawai yang sudah mengikuti diklat mereka mengemukakan bahwa pegawai yang setelah selesai melaksanakan diklat tidak menampakkan adanya perubahan kondisi kerja diinstansi biasa-biasa saja seperti kondisi sebelum pegawai mengikuti diklat.

Kepala Sub Bidang Perencanaan & Formasi (hasil wawancara Bapak M. Zakaria Fajri, 25 September 2017) menyatakan bahwa :

*“Secara individu saya mampu menyerap ilmu yang diajarkan selama diklat, namun saat kembali bertugas untuk menerapkan ilmu tersebut mengalami kendala dilapangan dalam hal fasilitas kerja yang menyangkut dengan peralatan dan anggaran serta kurangnya kemampuan rekan-rekan staf.”*



Kepala Sub Bagian Umum & Kepegawaian (hasil wawancara Bapak Maryanto, tanggal 22 September 2017) menyatakan bahwa :

*“Ilmu yang saya terima di diklat diantaranya berkaitan dengan cara penjabaran visi misi instansi ke dalam suatu program, telah disusun dengan perencanaan yang baik, namun pada saat pengelolaan program-program tersebut kita perlu melibatkan bawahan, dan saat ini kebanyakan bawahan yang ada memiliki kemampuan yang kurang dalam merespon instruksi untuk melaksanakan program tersebut.”*

Kepala Sub Bidang Pengembangan SDM (hasil wawancara Bapak Sridana Paminto, tanggal 22 September 2017) :

*“Biasanya setelah diklat dilaksanakan hal yang menjadi kendala salah satunya adalah banyaknya bawahan atau staff yang memiliki kemampuan kurang dalam menjalankan tugas, sehingga untuk menerapkan hasil yang diperoleh di diklat, misalnya menerapkan program baru yang tidak dapat mengharapkan suatu program selsesai secara efektif dan efisien, dan menurut saya tindakan yang harus diambil adalah membenahi kompetensi bawahan terlebih dahulu sebelum menyerahkan tugas-tugas lainnya.”*

Analisa dari hasil wawancara diatas adalah peralatan dan anggaran yang tidak memadai dan mencukupi sebagaimana diketahui bahwa peralatan dan anggaran adalah sarana yang harus menunjang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun ketersediaan peralatan dan anggaran di tempat yang bersangkutan bertugas masih minim, mempengaruhi kelancaran proses transfer hasil di diklat saat yang bersangkutan kembali bertugas di tempat kerja. Kemudian, tidak adanya umpan balik, dimana beberapa ASN yang telah mengikuti diklat dan saat ini menduduki jabatan menyatakan bahwa beberapa staf yang bersangkutan memiliki kualitas SDM yang rendah sehingga kurangnya

kemampuan merespon instruksi pimpinan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga program yang telah disusun dalam rangka menerapkan hasil diklat tidak dapat berjalan efektif.

Kepala Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi ASN (hasil wawancara, Bapak Widyanto, tanggal 22 September 2017) menyatakan bahwa:

*“Pada saat Tahun 2016 pertimbangan saya direkomendasikan untuk mengikuti Diklat adalah bahwa saya dianggap memenuhi persyaratan menduduki jabatan eselon III, namun sampai saat ini Tahun 2017 saya masih menduduki jabatan eselon IV, dalam hal ini tentunya pimpinan belum atau tidak memberikan kesempatan kepada saya untuk menerapkan ilmu yang saya peroleh pada jabatan yang semestinya dan jika tidak diberikan kesempatan tentunya saya tidak dapat menunjukkan hasil diklat yaitu menunjukkan seberapa besar kompetensi yang saya miliki”.*

Staff Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi ASN (hasil wawancara Mbak Vidya, 22 September 2017) mengatakan :

*“Saat itu saya juga diajukan untuk mengikuti diklat Kebendaharaan pada Tahun 2016, akan tetapi sampai saat ini saya belum mencoba mengimplementasikan hasil dari diklat, contohnya seperti penyusunan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Tahunan karena saya rasa itu bukan tupoksi saya, dan itu adalah kewenangan dari Sub Bagian Keuangan.”*

Analisa dari tanggapan diatas adalah bahwa penerapan hasil diklat terhambat oleh kebijakan pimpinan, dimana bentuk kebijakan pimpinan yang mempengaruhi proses transfer hasil diklat di dalam pekerjaan adalah adanya kebijakan dalam pertimbangan penentuan jabatan struktural dimana pada BKD Kabupaten Jepara ada beberapa ASN yang telah mengikuti diklat tetapi belum mendapatkan jabatan yang sesuai dengan kompetensinya, sehingga yang

bersangkutan tidak memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan hasil yang diperoleh di diklat atau menunjukkan potensi kompetensi yang dimilikinya.

Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan bagi ASN di Badan Kepegawaian Daerah pada tahap ketiga diukur dengan menggunakan indikator perilaku yaitu, melihat ada atau tidaknya perubahan perilaku pada ASN tersebut pada saat kembali ditempat kerja setelah yang bersangkutan mendapatkan ilmu dari diklat. perbedaannya dengan aspek sikap pada indikator *learning* adalah aspek sikap melihat perubahan perilaku ASN yang terjadi pada saat mengikuti diklat. Evaluasi pada tahap ini adalah mengetahui bagaimana ASN berperilaku sesuai yang diajarkan dengan cara menerapkan atau mentransfer pengetahuan, sikap dan ketrempilan yang diperoleh selama diklat ditempat kerja, untuk diimplementasikan ditempat kerja.

Dalam bukunya Kickpatrick (2013 : 219) mengemukakan bahwa :

*“Evaluasi level 3 atau perilaku dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta diklat pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti diklat, khususnya perubahan atas perilaku ketiga terkait kompetensi yang meliputi pengetahuan, ketrampilan dan sikap.”*

Menurut Kickpatrick (2013 : 219), pertanyaan kritis pada evaluasi ini adalah “perubahan-perubahan dalam perilaku kerja apa saja yang terjadi setelah seseorang mengikuti pelatihan?”

Selanjutnya Kickpatrick (2013 : 219) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan, yaitu :

*“Pertama, mantan peserta pelatihan tidak dapat mengubah perilakunya sampai dia memperoleh kesempatan untuk*

*melakukannya; kedua, sangat sukar untuk memperkirakan kapan perubahan itu akan terjadi; ketiga, bisa jadi eks-peserta tadi menerapkan pengetahuan dan ketrampilan barunya dalam pekerjaannya sehari-hari sekembalinya dari pelatihan, namun kemudian tidak melakukannya lagi dikemudian hari.”*

Sebagaimana uraian pada evaluasi kebijakan tahap kedua yaitu pembelajaran atau *learning* menunjukkan bahwa ASN yang telah mengikuti pelatihan dianggap berhasil menerima proses pembelajaran diklat tentang peningkatan kompetensi yang meliputi terjadinya peningkatan pengetahuan dan meningkatnya pemahaman, terjadinya perubahan sikap selama proses pembelajaran di diklat serta meningkatnya ketrampilan.

Padahal jika dilihat dari faktor internal dari para ASN yang telah mengikuti diklat tersebut, diketahui bahwa ASN tersebut dianggap berhasil dalam hal pembelajaran dan siap untuk mentransfer ilmu yang diperoleh. Namun untuk mentransfer hasil pembelajaran perlu melihat apakah ada faktor penghambat peserta diklat untuk melakukan implementasi, faktor tersebut dapat berupa kondisi dilingkungan kerja.

Kesimpulan yang diambil, ternyata ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kabupten Jepara yang telah mengikuti diklat pada Tahun 2016 belum dapat memberikan perubahan perilaku yang signifikan terutama menyangkut pola kepemimpinan dan terobosan kinerja lebih meningkat bagi kemajuan organisasi tempat yang bersangkutan bertugas dikarenakan kondisi kerja yang tidak mendukung, ketidaksiapan pemerintah daerah serta faktor anggaran.

### **3.4 Hasil/Result**

Evaluasi kebijakan pada tahap keempat yaitu melihat hasil dari pelaksanaan diklat adalah tercapainya tujuan dari diklat itu sendiri yaitu peningkatan kinerja dan kompetensi pegawai. Hasil yang didapat dari pembelajaran apakah memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja dan kompetensi ASN dalam hal menyelesaikan tugas, pokok dan fungsinya setelah selesai melaksanakan diklat. Akhir dari proses diklat diharapkan ASN mampu untuk membuat perubahan disini kemampuan seorang ASN akan di uji melalui kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang terkait dalam pelaksanaan pekerjaan serta diuji melalui pembuatan proposal kegiatan rencana dalam proyek perubahan yang akan dijalankan di organisasi terkait.

Perubahan inilah yang kemudian menjadi output dari kediklatan ini, dalam proses proyek perubahan itu sendiri, para peserta ditantang untuk dapat menyebarkan pengaruh dalam mewujudkan perubahan yang akan dilakukan. Menciptkan sebuah perubahan atau inovasi baru yang biasanya membutuhkan sebuah tim yang kompak dan pelaku yang handal. Sedangkan untuk menghasilkan seorang pelaku perubahan yang handal pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pemerintah Kabupaten Jepara telah dilaksanakan beberapa kali diklat antara lain : Diklat Kepemimpinan, Kebendaharaan, Diklat Prajabatan, serta Diklat Teknis Fungsional lainnya sehingga diharapkan dapat mencetak ASN yang siap untuk melakukan suatu inovasi terhadap pola kinerja

yang kurang baik, hal ini dapat dilihat dari jumlah kelulusan Diklat pada Tahun 2016 yang telah di paparkan pada tabel diatas.

Lampiran Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan menetapkan tolak ukur kompetensi ASN setelah mengikuti diklat yaitu :

1. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menunjang tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya
2. Menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan ekstrnal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-proram instansi yang lebih efektif dan efisien
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi pogram unit instansinya.

Berikut ini hasil wawancara dengan beberapa ASN yang telah mengikuti Diklat dan Kepala Badan Kepegawaian Daerah, perihal pertanyaan tentang yang bersangkutan apakah telah mampu melaksanakan aspek-aspek yang menunjukkan kompetensi dan kinerja mereka, sudahkah

sesuai dengan tolak ukur kompetensi kinerja yang ditetapkan dalam Lampiran Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan sebagai berikut :

Kepala Sub Bidang Perencanaan & Formasi (hasil wawancara Bapak M. Zakaria Fajri, 25 September 2017) menyatakan bahwa :

*“Dari segi sikap dan perilaku, saya telah menerapkan perilaku yang berintegritas tinggi yang mengutamakan peraturan serta etika, apalagi kami di Badan Kepegawaian Daerah yang diharuskan dapat menjadi panutan bagi ASN yang ada di Kabupaten Jepara. Dalam hal pekerjaan saya secara pribadi telah menyusun program kerja yang sesuai dengan tupoksi saya dan menunjang visi misi BKD. Adapun kendala yang dihadapi adalah sarana penunjang kelancaran pelaksanaan program yang disusun yaitu ketersediaan peralatan dan anggaran biaya.”*

Staff Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi ASN (hasil wawancara Mbak Vidya, 22 September 2017) mengatakan :

*“Sebagai seorang ASN tentunya saya harus bersikap abdi negara yang melayani masyarakat sebagai tugas pokok dan fungsi saya. Namun dalam hal pelaksanaan tupoksi ini, saya sebagai staff hanya mengikuti program-program tahun sebelumnya sesuai intruksi dari pimpinan.”*

Kepala Sub Bagian Umum & Kepegawaian (hasil wawancara Bapak Maryanto, tanggal 22 September 2017) bahwa :

*“Dalam hal karakter serta perilaku, saya merasa telah menerapkan perilaku yang sesuai dengan etika dan bertanggungjawab sepenuhnya atas jabatan saya, namun untuk melaksanakan program kerja tentunya saya tidak dapat bekerja sendiri, perlu salinng berkoordinasi dengan staff yang lain, disini kendala yang saya temui bahwa bawahan saya kebanyakan kurang merespon perintah saya, karena mereka masih perlu untuk diberikan arahan dalam*

*melakukan tugasnya serta masih terbatasnya kemampuan bawahan saya, sehingga terkadang program yang telah disusun dalam bentuk proyek perubahan tidak dapat dilaksanakan semuanya.”*

Kepala Badan Kepegawaian Daerah (hasil wawancara Bapak Abdul Syukur, tanggal 05 Oktober 2017) mengatakan bahwa:

*“Para pegawai di BKD terutama yang telah mengikuti diklat jika dilihat dalam kesehariannya bekerja, masih ada beberapa yang masih belum menunjukkan ada sesuatu program yang berbeda, mereka hanya mengikuti program yang sudah ada sebelumnya. Dan dalam penentuan tujuan, sasaran dan anggaran program kerja tidak dirincikan secara mendetail sehingga tidak dapat dilihat efisiensi dan efektifitas program perubahan tersebut.”*

Kepala Bidang Unit Pelaksana Diklat (hasil wawancara Bapak Nur Hasyim, tanggal 22 September 2017) mengatakan bahwa:

*“Secara langsung khususnya pada Tahun 2016 tidak ada inovasi baru dari para pegawai yang telah melaksanakan diklat dalam hal penyelesaian tugas-tugas kantor, rutinitas kerja berjalan seperti biasa dan belum ada program kerja baru, namun secara tidak langsung adanya perubahan sikap dalam hal perilaku.”*

Dari beberapa wawancara diatas menunjukkan bahwa tidak terjadi perubahan pengoptimalan kinerja dalam praktek sehari-hari ditempat tugas, oleh ASN yang telah mengikuti diklat, meskipun tidak terjadi secara drastis hal ini dikarenakan adanya hambatan kondisi kerja yang meliputi kebijakan pimpinan, respon bawahan serta peralatan dan anggaran.

Evaluasi kebijakan pada tahap keempat memfokuskan pada hasil akhir ASN karena yang bersangkutan telah mengikuti diklat, hasil akhir yang diharapkan setelah mengikuti diklat adalah meningkatnya kompetensi



kinerja seseorang, sebagaimana yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Passal 125, bahwa tujuan penyelenggaraan diklat adalah mengembangkan kompetensi kinerja para pegawai yang akan melaksanakan tugas pokok dan fungsi diinstansinya masing-masing. Sesorang ASN yang telah melaksanakan diklat diharapkan dapat menghasilkan sosok perubahan yaitu pegawai birokrasi yang memiliki kemampuan tinggi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kinerjanya ke dalam program instansi sesuai dengan tujuan dari pelaksanaan diklat.

Pada Tahun 2010 sampai dengan Tahun 2016 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara telah mengikut sertakan 6 ASN untuk mengikuti Diklat pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah sehingga diharapkan dapat memberikan adanya suatu perubahan dari segi kinerjanya agar menjadi lebih baik.

Kickpatrick dalam Hendra (2015 : 131) menyebutkan bahwa :

*“Evaluasi level 4 atau result diakui Kickpatrick sebagai evaluasi yang paling sulit untuk dilakukan, yaitu sejauh mana pelatihan-pelatihan yang dilakukan memberikan dampak/hasil terhadap peningkatan kinerja mantan peserta diklat, unit kerja, maupun perusahaan secara keseluruhan. Hasil yang diperoleh kerap kali sulit dikuantifikasi, misalnya meningkatnya kualitas kerja, produktivitas dalam memberika pelayanan, kepuasan kerja,*

*efektivitas komunikasi, kejasama atau penurunan tingkat kesalahan dan lain-lain.”*

Analisis kondisi dilapangan dengan pendapatnya Kickpatrik, dalam evaluasi *result* atau hasil dari pelaksanaan Diklat yang telah dilakukan ASN Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara adalah melihat hasil terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja dalam memberikan pelayanan serta menyelesaikan tugas-tugasnya serta dampak yang diberikan kepada instansinya. Sebagaimana pendapat yang telah dikemukakan oleh Kartono (1992 : 228) menyatakan :

*“Keberhasilan pegawai itu diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pegawai yang berhasil. Sedangkan apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pegawai yang gagal.”*

Melihat kondisi yang ada dari 6 orang yang mengikuti diklat pada Tahun 2016 telah dinyatakan lulus dalam diklat dan pada evaluasi tahap keempat ini, dari hasil penelitian diketahui bagaimana keberhasilan diklat tersebut dalam peningkatan kinerja dan kompetensi 6 orang ASN ini atau mantan peserta diklat adalah sebagai berikut :

1. Ternyata 2 orang ASN yang telah mengikuti Diklat ada beberapa yang tidak memiliki kesempatan menunjukkan sejauhmana kompetensi yang dimilikinya dalam jabatan struktural eselon III dikerenakan yang bersangkutan setelah megikuti Diklat belum diberikan jabatan Eselon III dan sampai sekarang ini masih meduduki jabatan eselon IV,

sehingga mereka tidak dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinannya dalam jabatan struktural eselon III.

2. Sedangkan 4 orang ASN yang telah mengikuti Diklat saat ini dari evaluasi yang dilakukan yang bersangkutan hanya mampu memenuhi 2 standar kompetensi peningkatan kinerja dari 5 standar kompetensi kinerja yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara, yaitu :
  - a) ASN yang bersangkutan telah mampu mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam mengkoordinir rekan kerja lainnya.
  - b) ASN yang bersangkutan mampu menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program pada masing-masing bagian, hal ini terlihat dari adanya penyusunan rencana kerja tahunan pada masing-masing bagian bidang.

Sedangkan 3 standar kompetensi peningkatan dalam pengoptimalan kinerja tidak dapat dipenuhi yaitu :

- 1) Dalam hal melakukan kolaborasi *teamwork* secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program para pegawai di BKD dinilai belum mampu menyusun perencanaan program yang tepat sasaran sesuai tupoksinya serta tidak memperhitungkan secara matang anggaran biaya pada masing-

masig program, hal ini terlihat dari setiap penyusunan rencana kerja pada masig-masing bagian hanya mencantumkan rincian (rencana kerja anggaran), sehingga tidak dapat diketahui apakah anggaran yang diajukan sudah seefisien dan seefektif mungkin.

- 2) Dalam hal melakukan proyek perubahan dalam suatu inovasi yang baru sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien, hal ini hampir keseluruhan kepala bagian pada dasarnya hanya menjalankan tugas-tugas rutin seperti biasa, dengan alasan jika melakukan inovasi program dibutuhkan kesiapan peralatan dan anggaran biaya, serta kompetensi staff yang dapat diandalkan, sementara kondisi yang ada saat ini belum sesuai dengan harapan mengingat masih minimnya penyediaan peralatan kerja dan anggaran biaya serta kemampuan staff yang kurang.
- 3) Dalam hal mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program pada bagiannya, para ASN yang telah mengikuti diklat masih belum dapat dioptimalkan terutama mengoptimalkan kerja para rekannya, bawahannya maupun yang berkaitan, sebagaimana yang telah diuraikan bahwa para bawahan, dan staff pegawai lainnya memiliki kemampuan yang kurang dalam bidang kinerjanya sehingga program yang disusun tidak optimal. Hal ini terlihat dari beberapa program yang telah disusun dan ditetapkan tidak dapat dilaksanakan semuanya.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa evaluasi kebijakan tahap keempat dengan melihat hasil setelah mengikuti diklat yaitu apakah terjadi peningkatan kompetensi dalam pengotimalan kinerja para ASN mantan peserta diklat, ternyata secara umum dari 6 orang ASN yang mengikuti diklat dinyatakan lulus semua , dan 2 orang dinyatakan tidak mendapatkan kesempatan menerapkan ilmunya dilapangan kerja sehingga tidak dapat diketahui sejauh mana kompetensi dalam kinerjanya dikarenakan mereka tidak diberikan jabatan sesuai jenjang yang seharusnya, dan 3 orang saat ini yang menjabat sebagai kepala sub bagian serta 1 orang staff hanya dapat memenuhi 2 dari 5 standar kompetensi kinerja yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara, para ASN yang bersangkutan dapat disimpulkan tidak terjadi peningkatan pada kompetensi kinerjanya.

Dengan demikian diklat yang telah diikuti para ASN tersebut tidak memberikan hasil yang diharapkan/tidak berhasil yaitu tidak meningkatnya kompetensi pengoptimalan kinerja, hal ini tentunya berdampak kepada tidak terjadinya produktifitas, efisiensi dan efektivitas kerja didalam memberikan pelayanan pada Badan Kepegawaian Daaerah Kabupaten Jepara.

Pemerintah Daerah beserta Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara perlu menyusun suatu kajian mendalam berkaitan dengan bagaimana mendukung ASN yang telah mengikuti Diklat Stuktural, Teknis dan fungsional , serta menyusun standar evaluasi diklat, sehingga saat kembali bertugas yang bersangkutan dapat menunjukkan sejauh mana peningkatan

kompetensi kinerjanya, dan Badan Kepegawaian Daerah sebagai organisasi dapat mengukur sejauh mana peningkatan kompetensi kinerja para ASN di BKD pada khususnya dan ASN di Kabupaten Jepara pada umumnya melalui kualitas kerja, produktivitas, kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, kerjasama atau penurunan tingkat kesalahan terhadap ASN yang telah mengikuti diklat, sehingga diklat yang dilaksanakan tidak percuma mengingat biaya yang dikeluarkan tidaklah sedikit akan tetapi sangat merugi jika manfaat yang didapat tidak sebanding.

## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Evaluasi Kebijakan dalam Pengoptimalan Pengembangan Pelaksanaan Diklat Aparatur Sipil Negara**

Dalam pelaksanaan diklat ada beberapa hal yang menjadi faktor pendukung dan penghambat Badan Kepegawaian Daerah dalam pengoptimalan pelaksanaan diklat di Kabupaten Jepara adalah :

### **a. Faktor Pendukung**

#### **1) Tuntutan Regulasi Yang Berkaitan dengan Jabatan Aparatur Sipil Negara**

Kebijakan pemerintah dalam pengangkatan ASN dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, tugas pokok dan fungsi, prestasi kerja serta jenjang pangkat yang ditetapkan, serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Jabatan struktural hanya dapat diduduki oleh mereka yang berstatus sebagai PNS. Pengangkatan ASN dalam jabatan struktural antara lain dimaksudkan untuk membina karier ASN agar dapat berkembang dalam suatu jabatan struktural dan kepangkatan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dan peraturan perundangan yang berlaku.

Persyaratan ASN yang akan diangkat dalam jabatan struktural antara lain: berstatus PNS, serendah-rendahnya memiliki pangkat satu tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan, memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan, semua unsur penilaian prestasi kerja bernilai

baik dalam dua tahun terakhir, memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan, serta sehat jasmani dan rohani. Selain persyaratan tersebut, pejabat pembina kepegawaian perlu memperhatikan faktor : senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan (diklat) jabatan, serta adanya pengalaman.

Aparatur Sipil Negara yang akan atau telah menduduki jabatan struktural haruslah mengikuti dan lulus dalam hal diklat sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Artinya, untuk meningkatkan kemampuan dan menambah wawasan seorang pegawai dalam menduduki jabatan, maka ASN yang diangkat dalam jabatan yang bersangkutan tetap diharuskan untuk mengikuti dan lulus pelaksanaan diklat yang dipersyaratkan untuk jabatannya.

Uraian diatas menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan sangat perlu dilakukan, karena hal tersebut berperan dalam suatu jabatan bagi Aparatur Sipil Negara. Kepala Badan Kepegawaian Daerah (hasil wawancara Bapak Abdul Syukur, tanggal 05 Oktober 2017) bahwa :

*“Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah salah satu contoh suatu hal yang menjadi pertimbangan dalam penentuan pengangkatan jabatan struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Jepara, akan tetapi ASN yang tengah mengikuti diklat Pim IV adalah orang-orang yang sudah menduduki jabatan, hal tersebut dikarenakan tebatasanya anggaran dan jumlah ASN Eselon IV yang sangat banyak.”*

Pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwasannya diklat Kepemimpinan juga menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan jabatan meskipun ada



ketidak idealan dalam penentuan dikat tersebut. Kemudian dalam sistem manajemen tentang aparatur khususnya Aparatur Sipil Negara diarahkan guna menjamin pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan yang berdayaguna dan berhasil, manajemen ASN merupakan keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan profesionalisme dalam penyelenggaraan tugas.

Seperti halnya pengangkatan ASN dalam jabatan struktural merupakan suatu kebijaksanaan dalam manajemen aparatur, hal ini sebagaimana disebutkan dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Pasal 17 ayat 2) di sebutkan :

*“Pengangkatan ASN dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.”*

Jabatan struktural merupakan suatu kedudukan yang menempatkan posisi jenjang karier ASN yang memiliki kompetensi, prestasi kerja dan profesionalisme hal ini dapat dihasilkan melalui proses pengembangan aparatur melalui diklat, sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah bahwa diklat merupakan suatu pertimbangan penempatan ASN dalam menduduki jabatan struktural, dengan mengikuti diklat struktural tentunya kualifikasi seseorang akan semakin meningkat baik dari segi kompetensi, kinerja dan profesionalisme.

Sejak diberlakukannya keputusan Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 tentang ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintahan Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan ASN dalam Jabatan Struktural, bahwa pengangkatan ASN dalam jabatan struktural salah satunya harus memiliki kualifikasi serta tingkat Pendidikan dan Pelatihan (diklat) karena hal ini sangat mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara professional terutama dalam penerapan program kerja sesuai dengan harapan capaian dalam pelaksanaan diklat yaitu adanya inovasi dan perubahan.

## 2) Jumlah ASN Yang Memenuhi Persyaratan Mengikuti Diklat

Faktor kedua yang menjadi pendukung perlunya melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) adalah banyaknya jumlah Aparatur Sipil Negara di instansi tersebut yang telah memenuhi persyaratan mengikuti diklat. Berdasarkan data yang ada, jumlah pegawai yang telah memenuhi persyaratan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.14**

**Jumlah ASN Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara  
Yang Memenuhi Persyaratan Namun Belum Mengikuti Diklat**

<b>NO</b>	<b>BAGIAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1.	Sub Bagian Umum & Kepegawaian	1 Orang
2.	Bidang Mutasi Pegawai	1 Orang
3.	Sub Bidang Pemindahan pemberhentian & Pensiun	2 Orang
4.	Sub Bidang Perencanaan & Formasi	1 Orang
5.	Sub Bidang Pengolahan Data & Informasi Aparatur	2 Orang
<b>JUMLAH</b>		<b>7 Orang</b>

*Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara*

Tabel tersebut menunjukkan bahwa ada tujuh orang pegawai di BKD yang sudah memenuhi persyaratan namun belum mengikuti diklat, jumlah ini cukup banyak dan dirasa perlu untuk segera dilaksanakan karena berpengaruh dalam pengembangan karier, tugas dan fungsi dalam kinerja pegawai tersebut.

Kepala Unit Pelaksana Diklat BKD Kabupaten Jepara (hasil wawancara Bapak Nur Hasyim, tanggal 22 September 2017) menyatakan bahwa :

*“ASN yang sudah memenuhi syarat namun belum bisa mengikuti pelaksanaan Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan dikarenakan faktor pembiayaan dan juga karena jumlah kuota yang disediakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah hanya sedikit.”*

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala UPT Diklat BKD Jepara (hasil wawancara pada tanggal 20 September 2017) bahwa :

*“ASN yang belum mendapat kesempatan mengikuti diklat dikarenakan sumber pembiayaan untuk mengirim dan mendiklatkan para pegawai sangat terbatas, disamping itu jumlah kuota yang disediakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah sangat terbatas”.*

Akan tetapi disisi lain Aparatur Sipil Negara pada BKD Kabupaten Jepara yang sudah memenuhi persyaratan namun belum mendapatkan kesempatan untuk mengikuti diklat berjumlah 7 orang, jumlah ini cukup banyak artinya bahwa BKD memiliki jumlah sumber daya aparatur level menengah yang tersedia sangat menunjang bagi pelaksanaan pemerintahan, yang menjadi penyebab sehingga belum dapat dikirim untuk mengikuti diklat adalah karna keterbatasan anggaran.

Kendala lain yang menyebabkan jumlah peserta yang sudah memenuhi persyaratan namun belum bisa untuk mengikuti diklat adalah keterbatasan kuota bagi peserta yang disediakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan, Badan Kepegawaian Daerah Jepara telah melakukan loby kepada Badan Diklat Provinsi di Semarang agar kuota bagi peserta di Kabupaten Jepara di tambah bila perlu dapat mengadakan satu kelas khusus tersendiri bagi Kabupaten Jepara mengingat cukup banyaknya ASN pada Badan Kepegawaian Daerah dan ASN di Kabupaten Jepara yang mengantri untuk mengikuti diklat, hal ini

direspons baik oleh pihak Badan Diklat Provinsi di Semarang tentang usulan pembukaan kelas tersendiri bagi peserta dari Kabupaten Jepara dan akan di tindak lanjuti dengan memperhatikan prosedur yang berlaku pada Badan Pendidikan dan Pelatihan.

#### **b. Faktor Penghambat**

Hasil pengamatan dari penelitian awal sebagaimana diperoleh dari Kepala UPT Diklat BKD Kabupaten Jepara (hasil wawancara, pada tanggal 20 September 2017) bahwasannya yang menjadi faktor penghambat kinerja BKD dalam pelaksanaan diklat di Kabupaten Jepara adalah :

- 1) Peserta
  - a. Kesadaran Aparatur Sipil untuk diklat masih rendah sehingga tidak maksimal
  - b. Faktor kedisiplinan pegawai juga acap kali menjadi penghambat kinerja pegawai dalam pelaksanaan diklat
  - c. Kurangnya komitmen pimpinan SKPD untuk meningkatkan SDM (sumber daya manusia) melalui diklat
  - d. Peserta diklat mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerja dan usianya. Hal ini menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena daya tanggap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda

e. Masih banyak ASN yang belum mengikuti diklat dikarenakan keterbatasan kuota, yang bersangkutan tidak mau karena usia (sudah tua) dan ada yang karena harus tinggal di tempat diklat (diasramakan) dan tidak bisa meninggalkan keluarga (suami/istri, anak, orangtua) serta anggaran yang minim.

## 2) Ketidaksiapan Pemerintah Daerah

Melihat pola penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Jepara yang mengirim ASNnya ke Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah di Semarang maupun penyelenggaraan kegiatan diklat di Kabupaten Jepara sendiri dengan gedung/sarana dan prasarana yang menyewa Fakultas Perikanan dan Kelautan Universitas Diponegoro yang bertempat di Pantai Teluk Awur Jepara, dinilai kurang efisien. Pemerintah Daerah apabila melaksanakan sendiri kegiatan diklat di Kabupaten Jepara dengan menggunakan gedung atau fasilitas sendiri tanpa menyewa tentunya akan lebih banyak biaya yang dapat dikurangi, apalagi dengan diklat pola baru ini, setiap peserta membutuhkan biaya yang cukup besar untuk mendanai pola belajar dengan sistem *on-off campus*. Namun dalam hal ini, sampai saat ini Pemerintah Daerah belum mampu untuk menyelenggarakan dan membangun sarana dan prasarana secara mandiri.

Kepala Badan Kepegawaian Daerah (hasil wawancara Bapak Abdul Syukur, tanggal 05 Oktober 2017) mengatakan :

*“Pemerintah Daerah belum siap dalam melaksanakan Diklat di daerah dikarenakan faktor tempat, widyaiswara dan*

*pertimbangan lainnya, pemerintah kedepan akan berupaya untuk membangun sarana dan prasarana kediklatan di daerah tanpa perlu menyewa lagi dan mengirim para ASN jauh-jauh keluar kota.”*

Ketidaksiapan pemerintah daerah ini tentunya menjadi faktor penghambat suksesnya pelaksanaan program diklat di Badan Kepegawaian Daerah dan umumnya Kabupaten Jepara, padahal banyak pegawai yang telah layak untuk mengikuti Diklat dimaksud. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah (hasil wawancara Bapak Abdul Syukur, tanggal 05 Oktober 2017) :

*“Pemerintah Daerah belum bisa melaksanakan Diklat sendiri, untuk sementara masih bekerjasama dengan Fakultas Kelautan dan Perikanan Undip untuk menyewa terkait sarana prasarana dan bekerjasama dengan Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah dan diselenggarakan di Jepara, meski terkadang harus diselenggarakan di Semarang.”*

Bedasarkan wawancara di atas bahwa Pemerintah Kabupaten Jepara belum bisa untuk melaksanakan diklat secara mandiri karena keterbatasan sarana dan prasarana sebagai solusi pemerintah daerah melakukan kerjasama dengan Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah dan Universitas Diponegoro yang ada di Kabupaten Jepara.

Jika pelaksanaan diklat dapat difasilitasi dengan gedung khusus kediklatan milik pemerintah daerah Kabupaten Jepara sendiri hal tersebut tentunya akan terjadi efisiensi pembiayaan yang akan dikeluarkan untuk kebutuhan diklat serta kemudahan peserta diklat dalam mendapatkan kebutuhan data serta berkoordinasi dengan pimpinannya.

Faktor penghambat kedua yang tidak mendukung pelaksanaan diklat di Kabupaten Jepara secara keseluruhan adalah dilihat dari kesiapan pemerintah setempat. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan selama penelitian dapat diketahui bahwa pemerintah setempat belum mampu atau tidak siap untuk melaksanakan diklat secara mandiri, hal ini dikarenakan ketidaksiapan dalam beberapa faktor antara lain belum tersedianya lokasi atau tempat diklat, tenaga pengajar/widyaiswara, dan kelengkapan administrasi yang berkaitan dengan perijinan penyelenggaraan diklat ke Provinsi.

Dalam beberapa tahun terakhir, Pemerintah Kabupaten Jepara bekerjasama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah dan Universitas Diponegoro, dimana peserta Diklat dari Kabupaten Jepara dikirim ke badan/lembaga tersebut untuk mengikuti Diklat dan diasramakan. Namun dengan telah diterapkan Pendidikan dan Pelatihan pola baru dengan sistem *on-off campus*, dimana pembelajaran diklat dilakukan di dalam dan ditempat bekerja, tentunya membutuhkan kesiapan biaya yang cukup besar bagi peserta diklat dari Kabupaten Jepara, dikarenakan harus beberapa kali kembali ke tempat bertugas atau kemasing-masing instansi untuk pengambilan data dan penelitian dalam rangka program kegiatan diklat tersebut.

Kedepannya Pemerintah Daerah perlu memperhitungkan secara matang tingkat efisiensi pelaksanaan Diklat yang telah dilakukan, sehingga dapat diketahui pilihan yang lebih efisien yaitu mengirim peserta ke Badan Diklat



Provinsi Jawa Tengah atau meyelenggarakan dan membangun sendiri sarana kediklatan di wilayah Kabupaten Jepara.

### 3) Anggaran dan Fasilitas

Sumber dana pembiayaan peserta diklat berasal dari dua jenis sumber pembiayaan yaitu pembiayaan yang bersumber dari APBN dan pembiayaan yang bersumber dari APBD, untuk pelaksanaan yang bersumber dari pembiayaan anggaran APBN sangat sulit untuk diperoleh, hal ini dikarenakan setiap daerah memperebutkan jumlah kuota tersebut. Untuk memperoleh keringanan pembiayaan melalui sumber APBN pemerintah daerah perlu menganggarkan untuk keperluan diklat dan tentunya akan berdampak pada beban pembiayaan pada anggaran daerah karena dalam hal pembiayaan akan terjadi kenaikan anggaran yang cukup besar.

Menyangkut pembiayaan dalam pelaksanaan diklat, Kepala Badan Kependidikan Daerah (hasil wawancara Bapak Abdul Syukur, 05 Oktober 2017) :

*“Pembiayaan dalam pelaksanaan Diklat ada dua jenis yaitu bersumber dari APBN dan APBD, untuk APBD kami mengusulkan setiap tahun untuk menganggarkan biaya Diklat”.*

Kepala Unit Pelaksana Diklat BKD Kabupaten Jepara (hasil wawancara Bapak Nur Hasyim, tanggal 22 September 2017) menyatakan bahwa :

*“Setiap peserta membutuhkan pebiayaan yang besar, karena pada diklat pola baru terjadi implementasi pembelajaran on-off campus, berbeda dengan diklat pola lama pembiayannya tidak sebesar biaya diklat pola baru.”*

Pemerintah Kabupaten Jepara merupakan salah satu Kabupaten yang memiliki permasalahan menyangkut kurangnya sarana dan prasarana pemerintahan, termasuk diantaranya kebutuhan pemerintah tentang perkembangan aparatur. Pengembangan terhadap sumber daya aparatur memerlukan adanya program pendidikan dan pelatihan yang memerlukan ketersediaan sarana dan prasarana, widyaiswara serta anggaran pembiayaan.

Ketersediaan biaya anggaran menjadikan faktor penghambat dalam pelaksanaan diklat di Kabupaten Jepara, pada Tahun 2016 Badan Kepegawaian Daerah hanya mengikutkan 6 ASN dalam diklat yang berbeda jenis, dan 1 ASN di setiap SKPD yang ada di Kabupaten Jepara, meskipun sebenarnya ada 9 ASN yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti diklat tersebut. Namun karena mahalanya biaya yang harus disiapkan dan terbatasnya anggaran dana yang ada di Badan Kepegawaian Daerah, maka tidak seluruh pegawai dapat mengikuti diklat tersebut, dan pegawai yang belum mendapat kesempatan akan diikutkan pada tahun berikutnya dengan mempertimbangkan ketersediaan anggaran yang ada.

Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara (hasil wawancara Bapak Abdul Syukur, tanggal 05 Oktober 2017) :

*“Dengan adanya perubahan pola diklat sejak tahun 2014, dimana membutuhkan biaya yang cukup besar bagi peserta sekitar 35 Juta perorang, karena harus bolak-balik ketempat tugas untuk penelitian dan pengambilan data, maka tahun 2016 BKD tidak menganggarkan dana yang cukup mengakomodir keseluruhan pegawai yang akan megikuti diklat, mengingat memang terbatasnya ketersediaan dana dalam APBD Kabupaten.”*

Pembiayaan yang harus dikeluarkan selama pelaksanaan diklat pada pemerintah Kabupaten Jepara memerlukan pendanaan yang besar terhadap pesertanya hal ini tentunya berdampak kepada kemampuan daerah untuk mengirim peserta, akibat dari beban pembiayaan yang tinggi maka Badan Kepegawaian Daerah pada Tahun 2016 hanya mengirim 6 peserta dalam jenis Diklat yang berbeda sedangkan SKPD lainnya hanya mengirim 1 orang peserta.

Kepala Unit Pelaksana Diklat BKD Kabupaten Jepara (hasil wawancara Bapak Nur Hasyim, tanggal 22 September 2017) menyatakan bahwa :

*“ASN yang sudah memenuhi syarat namun belum bisa mengikuti pelaksanaan Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan dikarenakan faktor pembiayaan yang terbatas dan sedikit.”*

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala UPT bahwa ASN yang belum mendapat kesempatan mengikuti diklat dikarenakan sumber pembiayaan untuk mengirim dan mendiklatkan para pegawai sangat terbatas.

Kesimpulan yang diambil, ternyata ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara yang telah mengikuti diklat pada Tahun 2016 belum dapat memberikan perubahan perilaku yang signifikan terutama menyangkut pola kepemimpinan dan terobosan kinerja lebih meningkat bagi kemajuan organisasi tempat yang bersangkutan bertugas dikarenakan kondisi kerja yang tidak mendukung, ketidaksiapan pemerintah daerah serta faktor anggaran.