

**DISERTASI**

**EFEKTIVITAS PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR (PKA)  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEJABAT ESELON III  
PEMERINTAH KOTA PALOPO**

*THE EFFECTIVENESS OF ADMINISTRATOR LEADERSHIP (PKA)  
TRAINING IN INCREASING THE COMPETENCE OF ECHELON III  
OFFICIALS PALOPO CITY GOVERNMENT*

Disusun dan diajukan oleh:

**AISYAH**

**NIM : E013211014**



PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR

2023

**LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI**

**EFEKTIVITAS PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEJABAT ESELON III  
PEMERINTAH KOTA PALOPO**

Disusun dan diajukan oleh

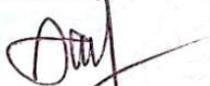
**AISYAH**

**E013211014**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin  
Pada tanggal 14 Desember 2023  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Promotor,



**Prof. Dr. Sangkala Lewang, M.Si.**  
NIP 196311111990311002

Ko. Promotor,



**Prof. Dr. H. Badu Ahmad, M.Si.**  
NIP 196212311989031028

Ketua Program Studi  
Administrasi Publik,



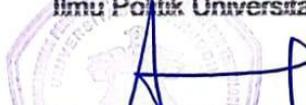
**Prof. Dr. H. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si.**  
NIP 196012311986011005

Ko. Promotor,



**Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si.**  
NIP 196409181988032010

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan  
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



**Prof. Dr. Phil. Sukri, S.IP, M.Si.**  
NIP 197508182008011008

### PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : AISYAH

NIM : E013211014

PROGRAM DOKTOR : Administrasi Publik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar 14 Desember 2023

Yang Membuat Pernyataan



*(Handwritten signature)*  
**AISYAH**  
NIM. E013211014

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul "Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dalam meningkatkan kompetensi Pejabat Eselon III Pemerintah Kota Palopo" sesuai dengan yang telah direncanakan.

Disertasi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam penyelesaian studi Doktor pada Program Studi Administrasi Publik. Program Pascasarjana FISIP Universitas Hasanuddin Makassar. Disertasi ini berisikan hasil penelitian Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dalam meningkatkan kompetensi Pejabat Eselon III Pemerintah Kota Palopo

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan pada disertasi ini, namun penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan disertasi ini. Apabila ada masukan dan kritikan yang bersifat membangun maka penulis menerima dengan senang hati. Banyak tantangan yang penulis hadapi dalam menyelesaikan disertasi ini. Namun atas bantuan dari berbagai pihak, maka disertasi ini dapat diselesaikan. Untuk itulah pada kesempatan ini penulis dengan tulus mengucapkan terimakasih yang sebanyak-banyaknya kepada Bapak **Prof. Dr. Sangkala, MA** selaku Promotor, Ibu **Dr. Nur Indrayanti Nur Indar, M.Si** selaku co-Promotor 1 (satu), dan Bapak **Prof.Dr. H Badu Achmad. M.Si** selaku co-Promotor 2 (dua) yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan kepada penulis dalam penyelesaian disertasi ini.

Disertasi ini dapat terselesaikan berkat dorongan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Penulis ucapkan terima kasih atas segala motivasi, bimbingan, arahan dan bantuan pemikiran yang konstruktif dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini, penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya khususnya kepada suami tercinta Bapak Drs. Baharman Supri, M.M serta

keenam buah hati tercinta yang selalu memberikan semangat dan motivasi untuk tetap kuat dan sabar. Tak lupa juga penulis ucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc, Rektor Universitas Hasanuddin beserta para pembantu Rektor Universitas Hasanuddin
2. Bapak Dr. Phil. Sukri, M.Si, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan Staf
3. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Akmal Ibrahim, M.Si, Ketua Program Studi S3 Administrasi Publik
4. Bapak Prof. Dr. Alwi, M.Si, Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin;
5. Tim Promotor Prof. Sangkala, MA , *Promotor*, Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si *co-Promotor*, dan Bapak Prof.Dr. H Badu Achmad. M.Si *co-Promotor* yang telah mencurahkan tenaga, pikiran, keilmuan dan waktunya yang sangat berharga untuk memberikan bimbingan kepada penulis
6. Tim Penguji Bapak Prof. Dr. H. Muh Akmal Ibrahim, M.Si, Bapak Dr. Suryadi Lambali, M.Si dan Ibu Dr. Hj. Gita Susanti, M.Si yang telah menyempatkan waktu untuk memberikan arahan, saran dan kritikan terhadap penyusunan disertasi ini
7. Ibu Prof. Dr. Endang Wirajatmi, M.Si, penguji eksternal yang telah menyempatkan waktu untuk memberikan arahan, saran, dan kritikan dalam perbaikan disertasi ini
8. Para Dosen pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP Universitas Hasanuddin atas bimbingan, arahan, didikan serta motivasi yang diberikan selama kurang lebih 2 (dua) tahun perkuliahan
9. Para Staf Sekretariat Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
10. Bapak Drs. H. Burhan Nurdin, M.Si dan Bapak Drs. Awaluddin, M.Si Kepala Dinas Perindustrian Kota Palopo
11. Rekan-rekan Di Kantor Dinas Perindustrian Kota Palopo, terkhusus Bapak

Drs. Taufik Qurahman, M.Si, Bapak Sunandar, M.Si dan Bapak Herawan S. Toni, S.An

12. Bapak-bapak dan Ibu-ibu Informan yang telah bersedia diwawancara.
13. Rekan-rekan S3 Administrasi Publik tanpa terkecuali untuk persahabatan dan kebersamaan yang telah diberikan. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis.

Penulis berharap semoga disertasi ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dalam hal ini pengembangan Aparatur Sipil Negara. Akhir kata, penulis mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan dan khilafan. Dalam proses berinteraksi dengan pihak-pihak terkait jika terjadi hal-hal yang tidak berkenan, dari hati penulis yang paling dalam mohon dimaafkan

Makassar, 14 Desember 2023



**AISYAH**

## ABSTRAK

AI SYAH. Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator dalam meningkatkan Kompetensi Pejabat Eselon III Pemerintah Kota Palopo dibimbing oleh Sangkala, Nur Indrayati Nur Indar, dan Badu Achmad .

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyelenggaraan PKA dan efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator dalam meningkatkan kompetensi pejabat eselon III di Kota Palopo pasca mengikuti PKA dengan menganalisis *reaction* (reaksi), *learning* (pembelajaran), *behavior* (perilaku), *organizational result* (hasil) dan *effectivity cost* (efektivitas biaya)

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Metode analisis deskriptif kualitatif yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan proses atau peristiwa yang sedang berlaku pada saat ini yang dijadikan objek penelitian, kemudian data atau informasi dianalisis sehingga diperoleh suatu pemecahan masalah, dengan mempergunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Untuk teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, verifikasi, serta penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian, penyelenggaraan PKA tidak dilakukan analisis kebutuhan diklat, tidak ada seleksi peserta, tidak dilakukan assesment dan juga tidak lakukan evaluasi pasca pelatihan. Efektivitas PKA dari lima indikator Gomes ( *Reaction, Learning, Behavior, Organyzational Result* dan *Effectivity cost* ) menunjukkan PKA belum efektif meningkatkan kompetensi pejabat eselon III di Pemerintah Kota Palopo. Indikator *Reaction*, alumni puas terhadap pelatihan secara keseluruhan rasa puas hanya menunjukkan motivasi belajar tidak menunjukkan peningkatan kompetensi. Indikator yang paling lemah dan belum berjalan dengan baik adalah Learning, Behavior, Organizational result, dan Cost effectivity Indikator Learning diketahui materi yang diperoleh saat pelatihan belum sepenuhnya diimplementasikan dalam melaksanakan tufoksi di unit kerja masing-masing. Indikator Behavior , perilaku yang ditunjukkan alumni sebelum dan sesudah pelatihan masih cenderung sama belum terjadi perubahan. Organizational result, dampak pelatihan terhadap organisasi secara keseluruhan belum signifikan memberi hasil dalam berinovasi, meningkatkan kuantitas kerja dan kualitas kerja. Cost effectivity, masih besar biaya yang dikeluarkan dibanding dampak yang diperoleh bagi organisasi.

Kata Kunci: Efektivitas, Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Kompetensi



## ABSTRACT

*Aisyah. The effectiveness of Administrator Leadership Training in AISYAH. The effectiveness of Administrator Leadership Training in improving the Competence of Echelon III Officials of the Palopo City Government was guided by Sangkala, Nur Indrayati Nur Indar, and Badu Achmad.*

This study aims to analyze the implementation of PKA and the effectiveness of Administrator Leadership Training in improving the competence of echelon III officials in Palopo City after participating in PKA by analyzing reaction, learning, behavior, organizational result, and effectivity cost.

The research method used is the qualitative research method. The qualitative descriptive analysis method is a research method carried out to describe the process or event that is currently in force at the moment that is used as the object of research. The data or information is analyzed so that a problem solution is obtained using data collection techniques through in-depth interviews, observations, and documentation studies for data analysis techniques using reduction data, data presentation, verification, and conclusions.

The results of the study, the implementation of PKA, did not carry out an analysis of training needs, there was no selection of participants, no assessment was carried out, and no post-training evaluation was carried out. The effectiveness of PKA from five Gomes indicators (Reaction, Learning, Behavior, Organizational Result, and Effectivity cost) shows that PKA needs to be more effective in improving the competence of echelon III officials in Palopo City Government. The reaction indicator, alums satisfied with the training as a whole, only shows Keywords: Effectiveness, Administrator Leadership Training, Competence. Learning indicators are known, and the material obtained during training has yet to be fully implemented in carrying out tufoksi in their respective work units. Behavior indicators: the behavior shown by alums before and after training still tends to be the same and has not changed. Organizational result: The impact of training on the organization as a whole has yet to significantly result in innovation or an increase in the quantity and quality of work. Cost effectivity, still high costs

Keywords: Effectiveness, Administrator Leadership Training, Competency



## DAFTAR ISI

PENGESAHAN DISERTASI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	ii
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR SINGKATAN .....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	19
C. Tujuan Penelitian .....	19
D. Manfaat Penelitian .....	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	22
A. Pengembangan SDM dalam Perspektif Administrasi Publik .....	22
B. Konsep Sumber Daya Manusia (SDM) .....	30
1. Aparatur Sipil Negara (ASN) .....	32
2. Pejabat Administrator / Eselon III .....	34
C. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	37
D. Konsep Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	42
1. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan .....	47
2. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan .....	48
3. Pelatihan Kepemimpinan Administrator .....	51
E. Konsep Efektivitas .....	59
1. Ukuran Efektivitas .....	61
2. Pendekatan Efektivitas .....	63
3. Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan .....	65
F. Konsep Kompetensi .....	70
1. Faktor Kompetensi .....	78
2. Pengukuran kompetensi .....	81
G. Penelitian Sebelumnya .....	82
H. Kerangka Pikir .....	70
BAB III METODE PENELITIAN .....	87
A. Pendekatan Penelitian .....	87
B. Jenis Penelitian .....	88
C. Pengelolaan Peran sebagai Peneliti .....	88

D. Lokasi Penelitian .....	88
E. Fokus Penelitian .....	88
F. Sumber Data .....	91
G. Teknik Pengumpulan Data .....	92
H. Teknik Analisis Data .....	92
I. Pengecekan Validasi Temuan/Kesimpulan .....	93
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>94</b>
A. Kondisi Umum Lokasi Penelitian .....	94
B. Profil Informan Penelitian .....	100
C. Hasil Penelitian .....	113
1. Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator .	114
a. Perencanaan .....	115
b. Pelaksanaan .....	120
c. Pengawasan dan Pengendalian .....	125
2. Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator dalam Meningkatkan Kompetensi Pejabat Eselon III Pemerintah Kota Palopo .....	132
a. Reaction .....	135
1) Kurikulum .....	135
2) Tenaga Pelatihan .....	142
3) Metode Pembelajaran .....	147
4) Fasilitas Sarana Prasarana .....	151
b. Learning .....	157
1) Pengetahuan .....	159
2) Keterampilan .....	165
c. Behavior .....	169
1) Kedisiplinan .....	171
2) Kepemimpinan .....	175
3) Kerjasama .....	179
d. Organizational Result .....	183
1) Inovasi .....	184
2) Kuantitas Kerja .....	187
3) Kualitas Kerja .....	190
e. Cost Effectivity .....	198
D. Pembahasan .....	210
1. Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator .....	210
a. Perencanaan .....	212
b. Pelaksanaan .....	216
c. Pengawasan dan Pngendalian .....	220
2. Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator dalam meningkatkan kompetensi Pejabat eselon .....	225

a. Reaction (Reaksi) .....	227
1. Kurikulum .....	228
2. Tenaga Pelatihan .....	232
3. Metode Pembelajaran .....	235
4. Fasilitas Sarana Prasarana .....	239
b. Learning (Pembelajaran) .....	242
1. Pengetahuan .....	243
2. Keterampilan .....	246
c. Behavior (Perilaku) .....	249
1. Kedisiplinan .....	251
2. Kepemimpinan .....	253
3. Kerjasama .....	257
d. Organizational Result (Hasil Pelatihan) .....	259
1. Inovasi .....	261
2. Kualitas Kerja .....	264
3. Kuantitas Kerja .....	265
e. Cost (Biaya) .....	268
BAB V. PENUTUP .....	268
A. Kesimpulan .....	291
B. Implikasi Penelitian .....	295
1. Implikasi Teoritis .....	295
2. Implikasi Praktis .....	296
DAFTAR PUSTAKA .....	298
LAMPIRAN .....	309

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Pejabat Administrator/ Eselon III di Kota Palopo .....	12
Tabel 2. 1 <i>Category of The Definition of Publik Administration</i> .....	23
Tabel 2. 2 Matriks Paradigma Administrasi Publik .....	26
Tabel 2. 3 Standar Kompetensi ASN berdasarkan Permenpan No.38 Tahun 2017 .....	76
Tabel 2. 4 Hasil Penelitian Terdahulu .....	83
Tabel 4.1 Jumlah Kecamatan, Kelurahan, Rukun Warga (RW) dan Rukun Tetangga (RT) .....	94
Tabel 4.2 Jumlah PNS berdasarkan tingkat Pendidikan .....	96
Tabel 4.3 Jumlah PNS kota Palopo berdasarkan Pangkat/ Golongan .....	96
Tabel 4. 4 Tipe Organisasi Perangkat Daerah dan jumlah PNS setiap OPD .....	98
Tabel 4. 5 Jumlah PNS Kota Palopo menurut jabatan eselonisasi ( II, III dan IV) Tahun 2022 .....	100
Tabel 4. 6 Tempat Pelatihan PKA tahun 2019 s/d 2022 .....	103
Tabel 4. 7 Kondisi Alumni Pelatihan Kepemimpinan Administrator Tahun 2019 s/d 2022 .....	103
Tabel 4. 8 Jabatan sebelum dan sesudah PKA .....	104
Tabel 4. 9 Jenis dan Jumlah Informan Penelitian .....	106
Tabel 4. 10 Matriks Peyelenggaraan PKA BKPSDM Kota Palopo dan Puslatbang KMP LAN Makassar .....	129
Tabel 4. 11. Hasil Analisis Penyelenggaraan PKA .....	130
Tabel 4. 12 Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator .....	139
Tabel 4. 13 Daftar Tenaga Pelatihan PKA Puslatbang KMP LAN Tahun 2021 .....	143
Tabel 4.16 Nilai Akhir Alumni PKA Tahun 2019-2022 .....	161
Tabel 4.19 Aksi Perubahan/ Inovasi Alumni PKA .....	186
Tabel 4.20 Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Palopo ...	189
Tabel 4. 21 Nilai SKP Alumni PKA Pemerintah Kota Palopo .....	195
Tabel 4. 22 Nilai LAKIP dan SAKIP Pemerintah Kota Palopo .....	197
Tabel 4. 24 Biaya Pelatihan Kepemimpinan Administrator .....	199
Tabel 4. 25 Hasil Penelitian berdasarkan indikator Teori Gomes .....	206
Tabel 4. 26 Input, Output, Outcome, Impact dan benefit PKA .....	207
Tabel 4. 27 Indikator Efektivitas Gomes .....	227
Tabel 4. 28 Hubungan 5 Tingkatan Efektivitas Gomes .....	276
Tabel 4. 29 Analisa Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator ..	287

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Tahapan Blended Learning PKA.....	53
Gambar 2 Gambaran Umum Jadwal Pembelajaran PKA Blended Learning.....	55
Gambar 3 Pelaksanaan PKA.....	55
Gambar 4. Output PKA.....	56
Gambar 5 Diagram Alumni Tahun 2019 s/d 2022 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	101
Gambar 6 Diagram Alumni tahun 2019 s/d 2022 berdasarkan jenjang pendidikan.....	101
Gambar 7. Diagram Alumni PKA Tahun 2019 s/d 2022 Berdasarkan Golongan Kepangkatan.....	101
Gambar 8. Jumlah Alumni PKA Tahun 2019 s/d 2022.....	102

## DAFTAR SINGKATAN

SDM	= Sumber Daya Manusia
PKA	= Pelatihan Kepemimpinan Administrator
ASN	= Aparatur Sipil Negara
BKPSDM	= Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia
OPD	= Organisasi Perangkat Daerah
PNS	= Pegawai Negeri Sipil
SKP	= Sasaran kinerja Pegawai
SAKIP	= Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
AKD	= Analisis Kebutuhan Diklat
LAKIP	= Laporan Akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah
LAN	= Lembaga Administrasi Negara
PPSDM	= Pusat Pengembangan Sumber daya Manusia

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Birokrasi dalam dunia pemerintahan dapat dipraktikkan sebagai suatu sistem atau proses yang diciptakan untuk menjamin mekanisme dan keteraturan kerja. Secara empiris, birokrasi identik dengan aparatur pemerintah yang mempunyai tiga dimensi yaitu organisasi (kelembagaan), sumber daya manusia (kepegawaian), dan manajemen (ketatalaksanaan). Maka dari itu, birokrasi pemerintahan memiliki jabatan administratif yang terorganisir secara hirarkis dan setiap jabatan memiliki standar kompetensi jabatan sendiri.

Konsep birokrasi dan struktur organisasi Pemerintah Indonesia menggunakan konsep dan teori dari Max Weber. Konsep tersebut dikenal dengan Birokrasi Weberian yang memiliki ciri utama, yaitu (1) adanya derajat spesialisasi atau pembagian tugas yang jelas, (2) adanya struktur kewenangan hirarkis dengan batas-batas tanggung jawab yang juga jelas, (3) hubungan antar anggota yang bersifat impersonal, dan (4) cara pengangkatan atau rekrutmen pegawai yang didasarkan pada kompetensi.

Implementasi dari konsep birokrasi tersebut memiliki berbagai kelebihan dan kekurangan terhadap sistem Pemerintah Indonesia. Adapun kelebihanannya yakni 1) ada aturan, norma dan prosedur untuk mengatur organisasi, 2) ada spesialisasi pekerjaan dan job description yang jelas 3) ada hierarki yang formal sehingga memudahkan

pengkoordinasian. Sedangkan kekurangannya adalah 1) hierarki otoritas yang formal malahan cenderung kaku, bawahan segan menyapa atasan, 2) aturan dan kontrol yang terlalu rinci menyebabkan melupakan unsur-unsur kemanusiaan.

Aktualisasi teori Max Weber dalam struktur organisasi Pemerintah Indonesia semakin efektif karena setiap orang tahu letak kewenangannya. Tugas organisasi akan didistribusikan oleh atasan ke bawahan dan atasan akan mengontrol serta mengawasi kinerja bawahannya. Penerapan teori tersebut dalam struktur organisasi menimbulkan pegawai takut bertindak jika tidak ada perintah dari atasannya, dan cenderung lambat bekerja karena harus melewati beberapa tahap dari beragam jabatan hingga akhirnya dapat menyelesaikan suatu pekerjaan.

Salah satu aspek terpenting untuk menerapkan sistem birokrasi yang baik adalah dengan menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan mampu membawa perubahan tata kelola organisasi menjadi lebih efektif, akuntabel, berorientasi kinerja dan pelayanan publik. Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi secara tegas menjelaskan bahwa tujuan akhir pengelolaan birokrasi pemerintah adalah menuju *world class bureaucracy*.

Sebagai unsur sumber daya manusia penggerak birokrasi pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) turut dituntut untuk terus meningkatkan kualitasnya demi mewujudkan target/tujuan organisasi. Adapun peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur dapat dilakukan melalui pengembangan kompetensi. Tingkat efektif dan efisien

pelaksanaan pekerjaan sangat ditentukan oleh kemampuan pegawai yang mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*) dalam bersikap (*attitude*).

Membentuk sumber daya manusia yang berkompeten tidaklah mudah dan memerlukan waktu yang tidak sebentar. Kompetensi bisa diperoleh melalui pengalaman kerja, pengalaman hidup, studi, dan pelatihan. Dari pengembangan dan peningkatan kemampuan tersebut diharapkan akan membentuk sumber daya manusia yang beretos kerja, terampil, kreatif, disiplin dan profesional serta mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing. Berangkat dari argumen tersebut, pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur menjadi penting untuk dilakukan pada seluruh ASN.

Kompetensi pegawai sangat menentukan hasil pekerjaan yang dikerjakan. Akan tetapi, bagaimana jika PNS yang telah duduk dalam jabatan Struktural tapi kompetensinya tidak sesuai dengan bidangnya atau sesuai dengan bidangnya tetapi belum menguasai bidangnya. Salah satu cara mengetahui keadaan tersebut, diperlukan kajian yang lebih dalam terutama dalam kaitannya sudah diberi amanah dan tanggungjawab dalam kapasitas pejabat eselon namun belum memiliki sertifikat pelatihan, persoalan ini dijawab dengan pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Satu hal yang harus diperhatikan bahwa kompetensi untuk pengembangan kepemimpinan harus bersifat dinamis yang disesuaikan dengan karakteristik lingkungan kerja dan tantangan yang dihadapi

sehingga harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi masing-masing.

Pelayanan pegawai yang diberikan kepada masyarakat pada realitanya mengalami distorsi dalam pelaksanaannya. Perubahan model pelayanan publik di era disrupsi ini tentunya harus dibarengi oleh perubahan kapasitas dan kemampuan aparatur pemberi layanan. Diperlukan perubahan *mindset* dan kompetensi seluruh elemen organisasi, baik pemimpin maupun para pelaksananya agar organisasi pemerintah mampu mengimbangi tuntutan masyarakat digital (*digitalized society*) saat ini. Untuk itu, diperlukan sistem pengembangan kompetensi yang mampu mengubah perilaku layanan yang konvensional menjadi layanan yang digital karena tantangan kebijakan dan praktek layanan publik yang terus berubah seiring dengan makin cepatnya teknologi.

Pengembangan SDM dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi, dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. SDM aparatur dengan kompetensi yang tinggi seharusnya menjadi kebutuhan bagi penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Hal ini disebabkan adanya perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan yang awalnya “rule government” berubah menjadi “good governance” dan dari sebelumnya sentralistik berubah menjadi desentralistik. Tetapi juga karena: 1) Tuntutan perubahan dan kebutuhan Reformasi Birokrasi 2) Tuntutan perkembangan akan kebutuhan SDM yang profesional 3) Transformasi birokrasi dan SDM yang berkompeten dan 4) Terdapat kesenjangan kompetensi ASN dengan tugas pokok dan fungsinya.

Pengembangan sumber daya manusia melalui diklat pada dasarnya adalah peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam bekerja, artinya kompetensi masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada sisi inilah kompetensi individu menjadi jaminan bagi organisasi bahwa organisasi akan tetap mampu menjawab setiap tantangan perubahan dan bahkan menjangkau setiap kemungkinan perubahan pada masa yang akan datang.

Pengembangan kualitas sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui diklat merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas dan dayaguna (performa) aparatur sipil negara yang selama ini dianggap masih rendah. Intensifikasi terhadap upaya diklat bagi PNS sejalan dengan penataan kembali kebijakan kepegawaian dalam sistem pembinaan karir pegawai yang dititikberatkan pada merit system, dimana basis pembinaannya didasarkan atas kemampuan dan profesionalisme dalam mencapai tingkat kinerja yang ditentukan, juga diharapkan dapat mengurangi kesenjangan yang terjadi antara tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan Pemerintah dengan tersedianya sumber daya aparatur negara

Adapun pada langkah awal dalam proses pengembangan kompetensi PNS ini adalah melalui penyelenggaraan diklat prajabatan, yaitu diklat untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) serta memberikan pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan Pemerintahan Negara dan

tentang bidang tugas serta budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas jabatan sebagai PNS. Diklat ini harus diikuti oleh semua CPNS dan dinyatakan lulus untuk selanjutnya diangkat sebagai PNS.

Pelatihan berikutnya yaitu, diklat struktural kepemimpinan untuk level jabatan yang terdiri dari: Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan pengawas. Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan administrator, Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN) adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan pimpinan tinggi pratama . Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku PNS agar sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan mereka.

Dalam penyelenggaraan PKA merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengembangkan kompetensi pejabat eselon III baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun sikap yang dibutuhkan sebagai penunjang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di unit kerja masing-masing serta diharapkan dapat mempengaruhi performa kerja, yang sangat perlu ditekankan disini bahwa program penyelenggaraan diklat merupakan suatu bagian dari kegiatan dan kebutuhan suatu institusi. Berkenan hal tersebut, maka pejabat eselon III akan turut serta dalam mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) yang tentunya dengan ditunjang dengan PNS yang profesional, bertanggung jawab, akuntabel, integritas, dan kompeten

sesuai dengan standar kompetensi bidangnya. Dengan kata lain pejabat eselon III dalam menjalankan tugas pokok, dan fungsinya berdasarkan pada asas profesionalisme dan kompeten.

Agar suatu penyelenggaraan kegiatan diklat dapat memberikan manfaat yang optimal, maka seharusnya penyelenggaraan diklat dilakukan dengan mengikuti suatu siklus yang tepat, yakni mengidentifikasi kebutuhan akan diklat (IKAD) dari calon peserta diklat; mengembangkan kebutuhan kurikulum dan materi diklat sesuai kebutuhan peserta, memberikan materi yang dikembangkan kepada peserta yang tepat; serta dapat mengukur kemajuan peserta dan dampak diklat bagi organisasinya.

Pengembangan kualitas sumber daya aparatur negara, khususnya PNS selama ini masih belum optimal dan belum memperhatikan pada aspek pengelolaannya (*human resources management*). Hal ini diperlihatkan dengan kondisi prasyarat dan pasca penyelenggaraan diklat yang masih memperlihatkan kelemahan-kelemahannya, yakni: (1) Ukuran dan kriteria peserta PNS yang mengikuti program-program diklat masih belum jelas; (2) PNS yang mengikuti program-program diklat tidak diikuti dengan penempatan pada posisi yang seharusnya.

Dalam mewujudkan visi dan misi pembangunan Kota Palopo, dibutuhkan ASN yang memiliki berbagai keterampilan dan keahlian agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam pelaksanaan kinerja Pemerintah Kota Palopo. Pengembangan kompetensi apabila tidak menjadi perhatian Walikota Palopa, maka tentu akan berpengaruh pada

pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan Kota Palopo. Karena ASN yang dibutuhkan dalam pembangunan saat ini adalah ASN yang ahli dan tangguh serta memiliki kompetensi . Kota Palopo membutuhkan ASN yang profesional dalam bekerja, yang memiliki daya tahan dan daya juang yang tinggi, yang berjiwa enterpreneur serta pemimpin perubahan. Hal ini harus dapat diwujudkan agar pembangunan yang sedang giat-giatnya dilaksanakan, dapat berjalan secara baik.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palopo sebagai OPD yang menangani urusan kepegawaian dan pengembangan SDM memprogram kegiatan diklat struktural kepemimpinan setiap tahun, sementara diklat teknis dan diklat fungsional tidak diprogramkan, dengan alasan keterbatasan anggaran, padahal untuk program fisik disediakan anggaran yang demikian besar, hal ini memberi indicator jika Pemerintah Kota Palopo belum menjadikan pengembangan kompetensi PNS menjadi program prioritas dan menjadikan sebagai suatu investasi bagi Pemerintah Kota Palopo.

Para pejabat struktural di Pemerintah Kota Palopo yang ingin meningkatkan kompetensi sering kali juga dihadapkan dengan berbagai tantangan dan kendala misalnya berupa anggaran yang tersedia kurang memadai untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai, kendala lain juga yaitu karena terdapat pemahaman dari pegawai yang akan mengikuti diklat bahwa mengikuti diklat dan tidak itu sama saja. Karena pemahaman yang salah tersebut sehingga kurangnya antusias dari para pejabat struktural yang ingin meningkatkan kompetensi yang

mereka miliki.

Pejabat eselon III atau sekarang disebut pejabat administrator berperan penting dalam manajemen kepegawaian yaitu memiliki kedudukan strategis dalam memainkan peranan untuk menentukan dan menangani isu-isu nasional strategis, meningkatkan kinerja sektor atau wilayah yang dipimpinnya, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya pembangunan untuk mewujudkan visi misi organisasi perangkat daerah.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), kedudukan Pejabat Administrator sederajat dengan Pejabat tingkat eselon III yaitu bertanggung jawab dalam mengarahkan pelaksanaan semua kegiatan pelayanan publik serta administrasi dan pembangunan pemerintahan. Kompetensi yang harus dimiliki Pejabat Administrator adalah kemampuan manajerial yang diukur dari tingkat pengalaman dalam pendidikan, pelatihan terstruktur, dan kepemimpinan. Sesuai amanat undang-undang tersebut, pejabat administrator memiliki hak dan kewajiban untuk mengikuti pelatihan guna meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS menyatakan bahwa pengembangan kompetensi didasarkan pada standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Juga mengatur agar PNS dapat diangkat menjadi Pejabat Administrator, mereka harus memiliki kompetensi sesuai kualifikasi yang dipersyaratkan melalui Pelatihan

Kepemimpinan Administrator (PKA) secara struktural. Untuk itu, kemampuan dan pengembangan kompetensi kepemimpinan penting dilakukan guna memenuhi standar kompetensi manajerial dan kepemimpinan bagi pejabat administrator.

Penyelenggaraan PKA merupakan salah satu upaya pengembangan kompetensi bagi pejabat eselon III dalam rangka mencapai persyaratan kompetensi jabatan. Selain itu, PKA juga dimaksudkan untuk membentuk pejabat administrator yang mampu memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan di instansi masing-masing. Keberhasilan penyelenggaraan pelatihan ini adalah menghasilkan para alumni yang mempunyai kompetensi kepemimpinan manajemen kinerja yang berguna membawa organisasi yang dipimpinnya menuju birokrasi kelas dunia.

Pelaksanaan PKA disesuaikan dengan KEPKA LAN Nomor 1007/K.1/PDP.07/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator, ruang lingkup penyelenggaraan PKA meliputi:

1. Perencanaan pelaksanaan PKA yang meliputi mekanisme perencanaan, kepesertaan, tenaga pelatihan, fasilitas, dan pendanaan;
2. Pelaksanaan PKA yang meliputi lembaga penyelenggara pelatihan, waktu pelaksanaan pelatihan, jadwal pelatihan, Kode Sikap Perilaku Peserta, evaluasi, Kode Registrasi Alumni (KRA), pemberhentian Peserta, dan surat keterangan pelatihan; dan

3. Pengawasan dan pengendalian yang meliputi monitoring dan evaluasi, laporan pelaksanaan pelatihan, evaluasi pasca pelatihan, dan pembinaan alumni.

Perencanaan yang baik akan memudahkan pelaksanaan dan pengawasan pelatihan serta meningkatkan efektivitas pelatihan dalam mencapai hasil yang diharapkan. Pelaksanaan yang efektif jika pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Pengawasan yang efektif memfasilitasi penyelesaian masalah dan perbaikan yang diperlukan untuk memperoleh tujuan. Hubungan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap efektivitas PKA, saling mempengaruhi dan mendukung, ketiga tahap harus dilakukan terintegrasi dan sistematis untuk menciptakan pelatihan yang efektif dan bermakna bagi peserta. Proses penyelenggaraan PKA memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas PKA dalam meningkatkan kompetensi peserta, oleh karena itu penyelenggaraan PKA harus dikelola dengan baik dan profesional oleh semua pihak yang terlibat

Berdasarkan observasi awal diketahui bahwa keikutsertaan pejabat eselon III Pemerintah Kota Palopo di PKA tidak berdasarkan persyaratan administratif PNS dengan pangkat dan golongan ruang terakhir paling rendah penata dan golongan ruang III/c dengan masa kerja paling rendah 3 (tiga) tahun dalam golongan ruang tersebut atau JF yang setara dengan pangkat penata tingkat I dan golongan ruang III/d. Peserta PKA bukan ditentukan dari hasil seleksi, bukan juga berasal dari hasil assessment juga tidak didasarkan lamanya pejabat eselon III duduk dalam jabatan

tersebut, tetapi yang diusulkan untuk diikuti adalah yang direkomendasikan oleh Bapak Walikota Palopo

Tabel 1.1 Jumlah Pejabat Administrator/ Eselon III di Kota Palopo

No	Jumlah Pejabat Eselon III	Telah Mengikuti Diklatpim III dan PKA	Belum Mengikuti PKA
1	170	60	110

Sumber : BKPSDM Kota Palopo

Pada tabel 1.1 menunjukkan jumlah pejabat eselon III sebanyak 170 pejabat, 60 pejabat berkisar 35% (28 telah mengikuti PKA dan 32 mengikuti pelatihan kepemimpinan pola baru dan pelatihan kepemimpinan Tingkat III (Lakpim)) . 110 pejabat belum mengikuti PKA. Data tersebut menunjukkan 65% pejabat eselon III belum mengikuti PKA , menunjukkan bahwa pengembangan SDM Aparatur di Pemerintah Kota kurang diprioritaskan.

Wawancara awal dengan beberapa pejabat eselon III, didapatkan informasi mengenai peran BKPSDM Kota Palopo hanya mengutus peserta sesuai dengan anggaran yang tersedia di DPA. Pelaksanaan PKA sendiri dilaksanakan oleh KMP Puslatbang LAN Makassar dan PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Kedua Lembaga ini yang melaksanakan proses pembelajaran dan menentukan peserta. Setelah peserta dinyatakan lulus kemudian dikembalikan ke daerah yang mengutusnya. BKPSDM Kota Palopo tidak memiliki data nilai yang diperoleh alumni, serta tidak memiliki copian sertifikat diklat. Setelah merencanakan, menganggarkan dan mengirim peserta maka selesailah tugas dari BKPSDM kota Palopo, karena yang menjadi dasar pelaksanaan adalah

target serapan anggaran bukan hasil dan dampak setelah selesai mengikuti PKA.

BKPSDM Kota Palopo juga tidak memiliki data analisis kebutuhan pegawai dalam pengembangan kompetensi sehingga tidak memiliki gambaran pelatihan apa yang dibutuhkan pegawai untuk melaksanakan tupoksinya. BKPSDM Kota Palopo hanya memprogram diklat kepemimpinan yakni diklat prajabatan, PKP, PKA dan PKN. Kepesertaan PKA tidak didasarkan lamanya pejabat eselon III duduk dalam jabatan tersebut, sehingga yang diusulkan untuk diikutkan adalah yang direkomendasikan oleh Bapak Walikota Palopo tidak didasarkan atas sudah berapa lama dalam jabatan tersebut, ada yang sudah 5 tahun sampai 10 tahun belum ikut PKA ada juga yang baru beberapa bulan sudah ikut PKA.

Bagi sebagian pihak, penyelenggaraan PKA dianggap hanya sebagai persyaratan administrasi dan formalitas belaka karena tidak dilakukan sebelum orang yang bersangkutan menduduki jabatan eselon III. Peserta PKA yang diutus BKPSDM Kota Palopo semuanya sudah menduduki jabatan eselon III, mereka ikut didorong keinginan untuk ikut lelang jabatan dan *job fit* sehingga dapat dipromosikan ke jabatan eselon II. Penempatan jabatan eselon III dan II tidak hanya ditentukan oleh lulusan PKA, tetapi juga oleh faktor-faktor lain seperti kompetensi, kinerja, kebutuhan organisasi dan seleksi. PNS yang mengikuti lelang jabatan dan *job fit* untuk menduduki jabatan eselon II, walaupun saat ikut lelang jabatan mendapat peringkat nomor 1 tidak menjamin pegawai yang

bersangkutan yang menduduki jabatan yang dilelang, karena mutasi PNS adalah hak prerogatif Walikota.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan seringkali tidak diarahkan pada analisis kebutuhan organisasi/unit kerja. Kondisi ini menyebabkan tidak optimalnya *output* atau *outcome* dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi peningkatan kinerja pegawai maupun organisasinya. Sementara itu, dalam pengembangan karier pegawai juga tidak jarang tanpa mendasarkan pada profesionalisme (*merit system*), akan tetapi lebih kepada senioritas atau pertimbangan-pertimbangan lainnya. Hal-hal semacam ini pada akhirnya menyebabkan pembinaan atau pengembangan kompetensi PNS menjadi tidak efektif.

Secara garis besar ada tiga hal yang dijadikan tolak keberhasilan program pelatihan. Pertama, pembentukan pola pikir atau mindset alumni. Kedua, peningkatan pengetahuan, kemampuan, serta sikap alumni. Ketiga, perilaku alumni yang telah berubah menjadi lebih efektif dan lebih mendukung visi dan misi organisasi. Indikator keberhasilan diklat merupakan reaksi peserta mengikuti diklat, perubahan perilaku peserta setelah mengikuti diklat dan hasil nyata yang dapat berpengaruh untuk pekerjaan masing-masing setelah mendapat ilmu dari kediklatan.

Efektivitas dan manfaat penyelenggaraan diklat kepemimpinan, akhir-akhir ini dipertanyakan oleh para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pertanyaan utamanya berkenaan dengan sejauhmana *outcome*, manfaat, dan dampak program pelatihan kepemimpinan ini bagi

peningkatan produktifitas dan kinerja alumni yang dirasakan bukan hanya oleh anggota organisasi, tetapi juga oleh masyarakat secara keseluruhan.

Program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, keterampilan, sikap/moral dan potensi organisasi (Gomez, et al, 2001). Efektivitas merupakan ukuran hasil tugas atau keberhasilan dalam mencapai tujuan. PKA dikatakan efektif jika perencanaan sesuai dengan hasil pelaksanaan yakni mencapai tujuan untuk apa PKA dilaksanakan. Keefektifan program menjadi tolak ukur dalam pelatihan dan pengembangan kegiatan. Efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh proses sebelum diselenggarakan pelatihan, selama penyelenggaraan pelatihan hingga sesudah/pasca pelatihan dilaksanakan.

Dampak penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan masih sering dipertanyakan, terutama berkaitan dengan fenomena yang terjadi pada kondisi aparatur pemerintahan sekarang ini. Pelatihan kepemimpinan yang selama ini diselenggarakan nampaknya belum memperlihatkan hasil yang sesuai dengan tujuan dan Sasarannya. Beberapa permasalahan yang peneliti temukan pada awal observasi, terkait apakah PKA telah efektif meningkatkan kompetensi alumninya pasca pelatihan , yakni :

1. Kesulitan dalam menerapkan ilmu dan keterampilan yang didapat dari pelatihan di tempat kerja
2. Kurangnya dukungan dan bimbingan dari atasan, rekan kerja, dan bawahan dalam menjalankan peran sebagai pemimpin menyebabkan aksi perubahannya tidak berlanjut
3. Tidak adanya evaluasi dan pengukuran dampak pelatihan terhadap

kinerja individu dan organisasi

4. Tidak adanya rencana tindak lanjut dan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan

Diklat kepemimpinan belum mampu menghasilkan alumni yang mengimplementasikan ilmu yang telah diterima selama diklat. Berdasarkan hasil pengamatan awal, ditemukan bahwa sebagian besar proyek perubahan alumni dalam pelatihan kepemimpinan administrator terhenti setelah dinyatakan lulus. Pasalnya, tidak ada kewajiban bagi alumni pendidikan dan pelatihan untuk mencapai keberlanjutan dari proyek perubahan hingga pencapaian jangka menengah dan jangka panjang. Hal ini terjadi karena alumni sudah tidak terikat lagi dengan kewajiban yang ada, sehingga tidak ada lagi dorongan untuk mempertahankannya. Alumni melakukan proyek perubahan (inovasi) saat mengikuti pelatihan karena ingin lulus.

Hal ini dibuktikan dengan gambaran di Pemerintah Kota Palopo, dimana banyak kasus alumni pelatihan kepemimpinan tidak langsung menduduki jabatan struktural sesuai dengan diklatpim yang telah diikuti, ataupun memperoleh prioritas untuk dipromosikan kedalam jabatan struktural, justru ditemukan alumni yang tidak menduduki jabatan atau dinonjobkan. Keikutsertaan dalam Diklatpim juga tidak digunakan sebagai salah satu rujukan atau bahan pertimbangan untuk penempatan seseorang dalam suatu jabatan (struktural) atau menjadi acuan untuk pengembangan karier (promosi) pegawai.

Pada dasarnya efektivitas pelatihan kepemimpinan telah diatur

dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara yang dikenal sebagai evaluasi pasca pelatihan. Evaluasi pasca pelatihan umumnya dilakukan antara 6 sampai 12 bulan setelah penyelenggaraan pelatihan dilaksanakan. Evaluasi pasca pelatihan dilakukan untuk mengukur tingkat pemanfaatan alumni, peningkatan kinerja alumni dan kinerja organisasi. Pengamatan peneliti, evaluasi tidak dilakukan oleh pihak penyelenggara maupun BKPSDM Kota Palopo.

Berbagai keterbatasan tersebut menjadi bahan masukan bagi program pelatihan kepemimpinan kedepan. Terlebih lagi, adanya era disrupsi dan agenda perubahan *eselonering* serta era digitalisasi, menuntut program kepemimpinan untuk dapat lebih meningkatkan efektivitasnya dalam menghasilkan pemimpin yang mampu menyesuaikan terhadap perkembangan zaman.

Maka dari itu, penilaian program sangat diperlukan dalam melihat tingkat efektivitas program diklat sebagai salah strategi pengembangan SDM. Teori Faustini Cardoso Gomes (2003, h.209) dapat digunakan untuk mengukur efektivitas suatu program pelatihan berdasarkan informasi yang diperoleh pada lima tingkatan yakni *Reactions, Learning, Behaviors, Organizational result*, dan *Cost effectivity*. Mengukur efektivitas pasca diklat merupakan salah satu fungsi *controlling* dalam suatu proses manajemen penyelenggaraan diklat.

Mengukur efektivitas pasca diklat adalah suatu kegiatan untuk mengukur tingkat keberhasilan proses pelatihan secara obyektif, dapat dipercaya (*reliable*) dan sahih/absah (*valid*) yang dilakukan setelah selesai

proses diklat. Efektivitas pasca diklat mempunyai dua indikator, yaitu:

1. Efektivitas dinilai dari tingkat penerapan materi pelatihan terhadap peningkatan kompetensi kerja bagi aparatur.
2. Manfaat diklat dinilai dari tingkat dukungan hasil diklat terhadap tugas fungsi/ pekerjaan pada organisasi/ tempat usaha

Dari beberapa persoalan birokrasi di Kota Palopo, yang peneliti kemukakan diatas diperlukan suatu solusi untuk menangani persoalan tersebut. Birokrasi harus dibenah dengan dukungan komitmen Walikota Palopo dan semua aparatur pemerintah untuk menjalankan roda pemerintahan berdasarkan peraturan yang ada, berdasarkan sistem pemerintahan yang telah diatur bukan menciptakan sistem pemerintahan sendiri dimana kebijakan dan kewenangan melebihi dari aturan yang ada.

Pada penelitian ini, peneliti hanya memfokuskan pada PKA bagi pejabat eselon III dan tidak meneliti PKP bagi pejabat eselon IV dan PKN bagi pejabat eselon II. Posisi peneliti saat ini sedang menduduki jabatan eselon III kepala bidang pembinaan IKM Dinas Perindustrian kota Palopo, juga sulit untuk mendapatkan data di level pimpinan kepala OPD serta keikutsertaan pejabat eselon II hanya satu sampai tiga orang setiap tahun sehingga sumber data yang kurang. Maka dari itu, pejabat eselon III sebagai pelaksana teknis kegiatan di OPD eselon III dianggap sebagai manajer madya satuan kerja (instansi) yang berfungsi sebagai penanggungjawab penyusunan dan realisasi program yang diturunkan dari strategi instansi yang ditetapkan oleh pejabat Eselon II.

Kompetensi sumber daya aparatur pegawai negeri sipil (PNS) di

kabupaten/kota harus kita katakan belum menggembirakan. Hal tersebut dilihat dari sudut pandang manajemen *human capital* disebabkan pengembangan kompetensinya masih rendah. Pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, workshop, bimbingan teknis, seminar, dan lain-lain belum mampu mencapai hasil yang diharapkan, dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Penelitian ini berupaya menganalisis pelaksana PKA dan apakah PKA sudah efektif atau belum efektif dalam peningkatan kompetensi pejabat eselon III di Pemerintah Kota Palopo setelah/pasca mengikuti PKA sesuai dengan tujuan pelaksanaannya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar perbaikan dalam penyelenggaraan PKA pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan dalam meningkatkan kompetensi pejabat Eselon III di Pemerintah Kota Palopo.”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dibangun dapat dijelaskan dengan menganalisis efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator dalam meningkatkan kompetensi pejabat eselon III, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator ?

2. Bagaimana Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator dalam meningkatkan kompetensi pejabat Eselon III di Pemerintah Kota Palopo?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan permasalahan, penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelatihan kepemimpinan administrator yang telah dilaksanakan dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2022 dalam meningkatkan kompetensi alumninya. Sedangkan tujuan rinci dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis proses penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator ?
2. Menganalisis Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator dalam meningkatkan kompetensi pejabat Eselon III di Pemerintah Kota Palopo?

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator mengenai meningkatkan kompetensi. Serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan kompetensi Pejabat Eselon III Pemerintah Kota Palopo

## 2. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pengembangan SDM. Teori diklat dan teori pelatihan kepemimpinan, sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Administrasi Publik

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengembangan SDM dalam Perspektif Administrasi Publik

Dunsire (Keban, 2008: 2) mengartikan administrasi sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individu dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik. Administrasi pada intinya adalah kerja sama untuk mencapai tujuan. Pendapat tersebut memberikan pengertian administrasi yang pada intinya terdapat kegiatan, kerjasama, kelompok, dan tujuan yang ingin dicapai.

Istilah publik berarti umum, masyarakat, atau negara (Kecana, 1997: 18). Pengertian ini diambil dari kata publik dalam bahasa Inggris "*publik*" yang berarti umum. Arti kata publik sesungguhnya adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai dan norma yang mereka miliki. Berdasarkan pengertian ini, dapat dipahami bahwa publik adalah usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan tindakan berdasarkan nilai dan norma yang merekan seni yang bertujuan untuk mengatur *publik affairs* dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan (Chandler dan Plano dalam Keban, 2008: 3). Wilson (Thoha, 2008: 92) menegaskan bahwa administrasi publik dapat diartikan

sebagai administrasi pemerintahan yang dilakukan oleh aparat pemerintah untuk kepentingan masyarakat. Dalam pemahaman seperti ini, maka kekuasaan yang selama ini berada pada penguasa telah beralih lokusnya pada masyarakat. Segala sesuatu yang dibuat kebijakannya oleh pemerintah bersumber dari aspirasi, kebutuhan, dan kepentingan rakyat atau masyarakat.

Memahami administrasi publik (public administration) tidak bisa hanya melalui satu defenisi saja, karena masing-masing peminat administrasi publik memiliki perspektif yang berbeda sehingga menyimpulkan definisi yang berbeda pula, ada empat perspectif pemahaman administrasi publik menurut Shafritz & Russel (1999) seperti yang tampak pada tabel berikut :

Tabel 2. 1 *Category of The Definition of Publik Administration*

No.	Category/ Perspective	<i>Definitions of Publik Administration</i>
1.	<i>Political</i>	<i>As what government does?; Both direct and indirect; A phase in the publik policy; Implementing the publik interest; and Doing collectively that which cannot be so well done.</i>
2.	<i>Legal</i>	<i>As law in action; Regulation; The King's largesse; and Theft.</i>
3.	<i>Managerial</i>	<i>As the executive function in government; Management specialty; Mickey mouse; Art, not science-or-Vice versa.</i>
4.	<i>Occupational</i>	<i>As an occupational category; an essay contest; Idealism in action; An academic field; and a profession</i>

Sumber: Shafritz & Russel (1999)

Penjabaran dari defenisi administrasi publik berdasarkan tabel diatas adalah: (1) berdasarkan sudut pandang politik melihat administrasi publik sebagai apa yang dilakukan pemerintah (*what government does*), (2) administrasi publik sebagai penerapan hukum (*law in action*), (3)

administrasi publik berfungsi sebagai eksekutif dalam pemerintahan, (4) administrasi publik sebagai bentuk profesi.

Administrasi publik merupakan ilmu yang sangat dinamis dan beberapa kali telah mengalami perkembangan paradigma. Semua perubahan terjadi demi menjawab tantangan yang datang silih berganti. Para ahli mengatakan sekurangnya ada empat kali perubahan paradigma pada ilmu administrasi publik.

### **1. *Old Publik Administration (OPA)***

Paradigma ini punya sebutan Administrasi Negara Tradisional atau Klasik. Berkembang pada awal kelahiran ilmu administrasi negara yang ditandai dengan terbitnya buku *The Study of Administration* (1887) oleh Woodrow Wilson. Wilson pun kini terkenal sebagai pelopor berdirinya ilmu administrasi negara. Paradigma OPA menunjukkan dominasinya sebagai pemain utama. Namun adanya sumber pembiayaan dari hasil pungutan pajak masyarakat menjadikan penyelenggaraan administrasi publik jadi tidak efisien dan jadi salah satu kritik teori klasik administrasi publik.

### **2. *New Publik Administration (NPA)***

Paradigma *New Publik Administration* berawal dari terbitnya buku Willoughby berjudul *Principles of Publik Administration* (1927). Di sini terungkap bahwa sebenarnya ada penemuan dan pembelajaran prinsip-prinsip ilmiah mengenai administrasi. Mereka yang mampu menguasai prinsip tersebut dianggap sebagai seorang ahli administrasi. Tokoh administrasi publik saat itu, George Frederickson mengatakan administrasi

negara sebelumnya cuma fokus pada manajemen yang efisien, ekonomis, dan terkoordinir atas instansi pelayanan. Lalu dasar pemikirannya juga hampir senantiasa berupa manajemen yang lebih baik (lebih efisien atau ekonomis). Paradigma ini, administrasi negara menambahkan “keadilan sosial” pada sasaran-sasaran dan dasar pemikiran klasik

### **3. *New Publik Management (NPM)***

Sejumlah tokoh administrasi publik terus mencari cara menyempurnakan ilmu administrasi. Salah satu opsi alternatifnya adalah manajemen. Sebagai suatu paradigma, manajemen menyediakan suatu fokus, bukan lokus. Manajemen menyediakan teknik-teknik yang membutuhkan keahlian dan spesialisasi.

Paradigma NPM ini bertujuan meningkatkan kinerja administrasi publik melalui penggunaan konsep-konsep dari sektor swasta. Kalau menurut Rosenbloom & Kravchuck, penerapan NPM harus senantiasa memperhatikan mekanisme pasar. Selain itu, administrasi publik juga harus mendorong kompetisi, responsif terhadap kebutuhan pelanggan, serta lebih bersifat mengarahkan (*steering*) daripada menjalankan sendiri (*rowing*). Selain itu NPM juga menekankan budaya organisasi yang lebih fleksibel, inovatif, berjiwa wirausaha.

### **4. *New Publik Services (NPS)***

Menurut Denhardt dan Denhardt, memasukkan nilai-nilai bisnis ke dalam organisasi publik telah merusak tatanan nilai administrasi publik. Oleh karena itu mereka mengusulkan penerapan nilai-nilai baru. Hal baru dari perspektif ini adalah mengembalikan pihak yang dilayani dari

“pelanggan” ke posisi yang sebenarnya yaitu “warga negara/ *citizen*”, mengembalikan peran pemerintah yang dalam perspektif *new publik management* hanya sebagai pengarah ke posisi yang berperan sebagai pelayan publik.

Tabel 2. 2 Matriks Paradigma Administrasi Publik

Aspek	Old Publik Administration	New Publik Management	New Publik Service
Dasar teoritis dan fondasi epistemologi	Teori politik	Teori ekonomi	Teori demokrasi
Rasionalitas dan model perilaku manusia	Rasionalitas synoptic ( <i>administrative man</i> )	Teknis dan rasionalitas ekonomi ( <i>economic man</i> )	Rasionalitas strategis atau rasional formal (politik, ekonomi, dan organisasi)
Konsep kepentingan publik	Kepentingan ublik secara politis dijelaskan dan diekspresikan dalam aturan hukum	Kepentingan publik mewakili agregasi kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dialog berbagai nilai
Responsivitas birokrasi publik	<i>Clients</i> dan <i>constituents</i>	<i>Customer</i>	<i>Citizen's</i>
Peran pemerintah	<i>Rowing</i>	<i>Steering</i>	<i>Sarving</i>
Pencapaian tujuan	Badan pemerintah	Organisasi privat dan nonprivat	Koalisi antar organisasi publik, non profit dan privat
Akuntabilitas	Hirarki administrative dengan jenjang yang tegas	Bekerja sesuai dengan kehendak pasar (keinginan pelanggan)	Multiaspek, akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik, standar professional
Diskresi administrasi	Diskresi terbatas	Diskresi diberikan secara luas	Diskresi dibutuhkan tetapi dibatasi dan bertanggung jawab
Aspek	Old Publik Administration	New Publik Management	New Publik Service
Struktur organisasi	Birokratik yang ditandai dengan otoritas <i>top-down</i>	Desentralisasi organisasi dengan kontrol utama beradapada agen	Struktur kolaboratif dengan Kepemilikan yang berbagi secara internal dan eksternal
Asumsi terhadap motivasi pegawai dan administrator	Gaji dan keuntungan, Proteksi	Semangat <i>entrepreneur</i>	Pelayanan publik dengan keinginan melayani masyarakat

Sumber : Denhardt dan Denhardt (2003)

Birokrasi pemerintah sekarang adalah warisan dari masa pemerintahan sebelumnya. Birokrasi dianggap sebagai instrumen penting

dalam negara yang kehadirannya tak mungkin terelakkan. Untuk itu, negara membangun sistem administrasi negara yang bertujuan untuk melayani kepentingan rakyatnya yang disebut dengan istilah birokrasi pemerintah. Birokrasi sebagai organisasi modern yang konsep dasarnya dikembangkan pertama kali oleh Max Weber merupakan bentuk organisasi rasional yang ideal, yang sepenuhnya diserahkan kepada para aparat pemerintah yang memiliki syarat-syarat tertentu bagi bekerjanya sistem administrasi pemerintahan.

Max Weber, menggambarkan bentuk birokrasi sebagai cara ideal mengatur organisasi pemerintahan melalui prinsip-prinsip bentuk birokrasi antara lain harus terdapat adanya struktur hirarkis formal pada setiap tingkat dan di bawah kontrol dan dikendalikan dalam sebuah hirarki formal atas dasar dari perencanaan pusat dan pengambilan keputusan, manajemen dengan aturan yang jelas adanya pengendalian melalui aturan yang memungkinkan agar keputusan yang dibuat pada tingkat atas akan dapat dilaksanakan secara konsisten oleh semua tingkat di bawahnya.

Bahan baku administrasi ialah "manusia" karena manusia merupakan sumber adanya administrasi. Oleh karena itu, tujuan administrasi ialah semata-mata untuk kepentingan manusia, khususnya keberadaaan sebagai makhluk sosial yang bermasyarakat. konsekuensinya ialah administrasi bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi dengan segala kegiatan mula merencanakan sampai pada evaluasi demi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya

secara efisien dan efektif

Perubahan paradigma dalam memperlakukan manusia (pegawai) didalam organisasi sesuai dengan harkat dan martabatnya (memanusiakan) tidaklah mudah. Agar keberadaan mereka di dalam organisasi benar-benar diperlakukan bukan sebagai 'aset' alat produksi tetapi sebagai orang yang memiliki 'sesuatu' maka ada peran pimpinan dan pegawai yang saling melengkapi untuk merubahnya. Dalam hal ini, peran pimpinan sangat vital. Mereka telah menunjukkan komitmen perubahan dengan banyak mengorbankan waktu, tenaga dan biaya yang sangat besar. Komitmen inilah sebagai kunci keberhasilan menuju perubahan values (*excellent with morality*).

Paradigma lama SDM menempatkan karyawan sebagai aset bagi organisasi, tapi telah berkembang dengan adanya paradigma baru bahwa karyawan merupakan partner bagi organisasi. Manajemen SDM memiliki posisi yang sangat strategis atas keberlangsungan organisasi. Hal ini disebabkan materi dasar seperti kinerja, motivasi, kepuasan kerja dan produktivitas apabila tidak terpenuhi akan menyebabkan keberlangsungan organisasi terganggu. Sejalan dengan perkembangan jaman, manajemen sumber daya manusia telah mengalami perubahan paradigma tiga periode, diawali dengan Departemen Personalia, Human Resource Strategik, hingga Talent Management. Berdasarkan pada perubahan paradigma tersebut, seharusnya peran pengelola sumber daya manusia berubah sebagaimana tuntutan zaman

Paradigma pertama muncul dengan istilah Manajemen Personalia

sekitar tahun 1970-an hingga 1980-an, yang memiliki fungsi dan tanggung jawab dalam mengelola SDM seperti merekrut dan mempekerjakan pegawai, melakukan penggajian, dan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki manfaat yang diperlukan. Adapun fokus dari fungsi ini adalah mengelola sistem penggajian, sehingga fungsi ini lebih mudah dipahami dengan baik.

Seiring dengan perkembangan ilmu teknologi dan informasi, sekitar tahun 1980-an hingga 1990-an, dan organisasi semakin menyadari bahwa fungsi SDM ini semakin penting, maka muncullah paradigma baru dengan dengan konsep *Human Resource Management* (HRM). Pada periode ini organisasi menyadari bahwa posisi *Vice President Human Resource* memiliki peran yang jauh lebih besar, terutama dalam hal merekrut orang yang tepat, melatih orang-orang, menyusun desain dan struktur organisasi, mengembangkan paket kompensasi menyeluruh dan terpadu, termasuk menghitung pembagian saham dan bonus, serta melaksanakan fungsi komunikasi dan pelayanan untuk kesehatan dan kesejahteraan bagi para pekerja.

Sebuah babak baru dalam sejarah pengelolaan SDM adalah ketika organisasi sudah mulai mengenal dan memahami bahwa karyawan adalah aset penting dari sebuah perusahaan, maka konsep tersebut otomatis bergeser dan berubah menjadi *Human Capital Management* (HCM). Gary Becker seorang ahli ekonomi dari University of Chicago (1962) mengatakan bahwa HCM berfokus pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mempersiapkan masa depan organisasi

melalui penanaman pengetahuan atau kemampuan pada manusianya.

Kearns (2006) mengungkapkan bahwa HCM berfokus pada penambahan dan menciptakan value untuk pengembangan manusia. Hal tersebut mendorong *human capital* untuk mengedepankan pentingnya pengambilan data, analisis, dan penyajian data guna mendapatkan arahan jelas untuk mengambil sebuah tindakan.

Paradigma kepemimpinan telah mengalami perubahan seiring dengan perkembangan jaman. Pemimpin yang tadinya identik ingin dilayani dan dihormati, kini berubah menjadi pelayan bagi masyarakat. Perubahan paradigma kepemimpinan memberikan gambaran akan pentingnya konsep kepemimpinan. Perubahan paradigma didorong oleh hasil analisis mutakhir yang menunjukkan bahwa sistem yang dianut tidak lagi memberi hasil atau keuntungan yang memuaskan. Paradigma kepemimpinan merupakan bagian dari pola pikir yang mewakili cara berpikir, mempersepsikan, mempelajari, meneliti dan memahami kepemimpinan secara fundamental.

## **B. Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)**

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih

tinggi pula dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan.

Mencapai produktifitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal. Menurut Sedarmayanti dalam Umar (2004:42) ciri-ciri SDM yang produktif adalah tampak dari tindakannya yang konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggung jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh kedepan dan mampu menyelesaikan persoalan.

Nawawi membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.

Gilley dan Maycunich (2000: 253-254) mendefinisikan SDM sebagai orang yang dipekerjakan oleh suatu organisasi. SDM dikembangkan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan peningkatan perilaku individu dan profesi. Dengan demikian, peningkatan kualitas individu juga akan meningkatkan kualitas organisasi. Hal ini sangat mungkin mengingat betapapun canggihnya peran teknologi dalam menjalankan suatu organisasi, tidak mungkin memisahkan peran manusia

dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pelaksanaan, implementasi dan pengelolaan, pemantauan dan evaluasi.

Sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah orang yang memberikan kerja, bakat, kreativitas, dan semangat kepada organisasi". Oleh karena itu kesulitan sumberdaya manusia merupakan sumber masalah dalam organisasi. Konsekuensi dari hal ini adalah tersedianya sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas sebagai perencana dan pelaksana program kegiatan. Kapasitas ini ditentukan oleh kapabilitas, kompetensi dan produktivitas kerja. Kapabilitas sumber daya manusia yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang akan menentukan berhasilnya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara optimal.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.

### **1. Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Secara etimologi, istilah aparatur berasal dari kata aparat yakni alat, badan, instansi, pegawai negeri (W.J.S. Poerwadaminta, 1993:165). Sedangkan aparatur dapat diartikan sebagai alat negara, aparat

pemerintah. Jadi aparatur negara, alat kelengkapan negara yang terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Dengan demikian pengertian aparatur tidak hanya dikaitkan dengan orangnya tetapi juga organisasi fasilitas ketentuan pengaturan dan sebagainya

Pengertian ASN yang dulunya disebut dengan PNS dikemukakan oleh beberapa ahli. Beberapa ahli berpendapat mengenai definisi Aparatur Sipil Negara. A.W.Widjaja, mendefinisikan bahwa pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Undang - undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, Pasal 1 menjelaskan bahwa, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara: a. Pegawai ASN melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah. b. Pegawai ASN harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.

Pegawai ASN berfungsi sebagai: a. Pelaksana kebijakan publik b. Pelayan publik, dan c. Perekat dan pemersatu bangsa. Tugas Aparatur sipil Negara, sebagai berikut:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang - undangan.
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan negara kesatuan Republik Indonesia.

Aparatur Sipil Negara Berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pegawai ASN berhak memperoleh:

- a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas
- b. Cuti
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua
- d. Perlindungan, dan
- e. Pengembangan kompetensi.

Pegawai Negeri Sipil yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai salah satu abdi negara dan abdi masyarakat dituntut menjadi pioner disegala bidang, mempunyai kualitas, dedikasi, dan etos kerja yang tinggi. Terdapat beberapa faktor yang dibutuhkan oleh ASN agar bisa mendorong dan memotivasi semangat kerjanya serta dapat menyelesaikan tugas dan kewajibannya secara efektif dan efisien untuk mencapai good governance (Ernawati dan Ambarini, 2010).

## **2. Pejabat Administrator / Eselon III**

Jabatan Struktural, yaitu jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Kedudukan jabatan struktural bertingkat-tingkat dari tingkat yang terendah (eselon IV/b) hingga yang tertinggi (eselon I/a).

Contoh jabatan struktural adalah: Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Biro, dan Staf Ahli, sekretaris daerah, kepala dinas/badan/kantor, kepala bagian, kepala bidang, kepala seksi, camat, sekretaris camat, lurah, dan sekretaris lurah

Menurut PP Nomor 11 Tahun 2017, jabatan administrasi adalah jabatan yang memiliki fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. ASN yang menduduki jabatan ini disebut dengan pejabat administrasi eselon III merupakan hirarki jabatan struktural lapis ketiga, terdiri dari 2 jenjang yaitu eselon IIIA dan eselon IIIB. Jenjang pangkat bagi eselon III adalah terendah Golongan III/d dan tertinggi Golongan IV/d. Contoh jabatan eselon III terdiri dari Kepala Bagian, Kepala Bidang, Sekretaris Badan, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang, Kepala Bagian.

Setiap jenjang jabatan administrasi sebagaimana tersebut di atas, pejabat yang bersangkutan harus menjamin akuntabilitas jabatan. Akuntabilitas jabatan tersebut meliputi: Seluruh kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien sesuai standar operasional prosedur dan terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan, bagi jabatan administrator.

Eselon III atau pejabat administrator adalah *middle manager*, posisi tersebut merupakan posisi sentral, posisi yang bagus yang menghubungkan antara lini depan dengan lini atas. Jabatan administrator bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Seluruh

pejabat administrasi harus menjamin terlaksananya: seluruh kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien sesuai standar operasional prosedur dan terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan, bagi Jabatan administrator; pengendalian seluruh kegiatan pelaksanaan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana sesuai standar operasional prosedur,

Persyaratan jabatan administrator, berdasarkan PP Nomor 11 Tahun 2017 adalah :

- a. Berstatus PNS;
- b. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
- c. Memiliki integritas dan moralitas yang baik;
- d. Memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki;
- e. Setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- f. Memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya;
- g. dan sehat jasmani dan rohani.

Persyaratan di atas dikecualikan bagi PNS yang mengikuti dan lulus sekolah kader dengan predikat sangat memuaskan. Persyaratan nomor 2 dikecualikan bagi PNS yang berasal dari daerah tertinggal, perbatasan,

dan/atau terpencil yang akan diangkat dalam Jabatan administrator pada Instansi Pemerintah di daerah tertinggal, perbatasan, dan/atau terpencil. PNS yang mendapat pengecualian ini wajib memenuhi persyaratan kualifikasi dan tingkat pendidikan paling lama 5 (lima) tahun sejak diangkat dalam Jabatan.

Setiap PNS yang telah memenuhi syarat untuk jabatan mempunyai kesempatan yang sama untuk diangkat dalam jabatan administrator yang lowong, dengan tata cara sebagai berikut:

- a. Pejabat yang berwenang mengusulkan pengangkatan PNS dalam Jabatan Administrator kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah.
- b. Pertimbangan tim penilai kinerja PNS tersebut dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara: Kompetensi. Kualifikasi. Syarat jabatan. Penilaian atas prestasi kerja. Kepemimpinan. Kerja sama. Kreativitas. Tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan.
- c. PPK menetapkan keputusan pengangkatan dalam jabatan administrator.
- d. PPK dalam hal penetapan pengangkatan dalam jabatan administrasi dapat memberi kuasa kepada pejabat di lingkungannya. Mengenai pemberian kuasa ini diatur lebih lanjut dalam keputusan menteri.

### **C. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan adalah usaha untuk mengubah sesuatu menjadi lebih baik. Jika dikaitkan dengan sumber daya manusia, berarti

pengembangan merupakan upaya perubahan dengan meningkatkan kapasitas tenaga kerja, baik kapasitas teknis, kapasitas nalar, kompetensi konseptual, maupun kualitas etika yang sesuai dengan kebutuhan fungsi dan jabatannya melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2009: 69).

Pengembangan SDM dilakukan dalam upaya menghasilkan kualitas personil yang memiliki kualitas kemampuan kerja dan keterampilan serta tingkat loyalitas kerja yang tinggi kepada lembaga atau organisasi. Artinya, upaya pengembangan SDM pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas, dan kuantitas produksi. Hal ini dikarenakan terjadinya peningkatan kualitas keterampilan teknik (*technical skill*), *human skill*, dan manajerial (*managerial skill*) dari para pegawai. Dengan demikian kualitas SDM yang baik akan membawa organisasi dapat mencapai tujuannya bahkan menjadi lebih berkembang lagi.

Pengelolaan SDM tentunya sangat diperlukan bagi pengembangan SDM tersebut, agar dapat mengembangkan organisasi bersama keahlian dan kemampuan yang dimilikinya. Ivancevich & Konopaske (2013:393) memberi pengertian bahwa pengembangan (*development*) merupakan "*prepares individuals for the future. It focuses on learning and personal development*". Sedangkan pengembangan SDM adalah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Untuk itu, materi yang dapat meningkatkan keterampilan berupa pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan pengetahuan yang mendukung peningkatan kinerja harus

dikembangkan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (Rowley & Jackson, 2012:88).

Sementara itu, Noe, *et. al* (2010:410) menyatakan bahwa "*The acquisition of knowledge, skill, and behaviors that improve an employee's ability to meet change in job requirements and client and customer demand.*" Artinya pengembangan dimaknai sebagai proses memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang mendukung pegawai dapat memenuhi kemampuannya sebagai akibat berubahnya persyaratan kerja dan permintaan klien/pelanggan.

Pengembangan SDM memiliki dua aspek kegiatan penting yang saling terkait, yakni kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM. Dimana pengembangan SDM itu sendiri dimaksudkan agar dapat mendorong pegawai dalam memanfaatkan potensi yang dimilikinya secara efektif. Untuk itu, peningkatan keterampilan yang dapat digunakan pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan baik bisa dihasilkan melalui pelaksanaan pelatihan (*training*). Kegiatan pelatihan menjadi semakin penting jika dikaitkan dengan perkembangan teknologi dan semakin kompleksnya tugas-tugas seorang pemimpin.

Menurut Hasibuan (2009:72-73), ada dua bentuk pengembangan sumber daya manusia, yaitu: pengembangan sumber daya manusia formal dan informal. Pertama, pengembangan sumber daya manusia formal, yaitu sumber daya manusia yang dialokasikan oleh lembaga untuk mengikuti program pendidikan atau pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh sekolah maupun lembaga pelatihan. Pengembangan sumber daya

manusia dilakukan secara formal karena tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Dengan demikian, jenis pengembangan ini dapat memenuhi kebutuhan keterampilan manusia yang bersifat eksperimental dan kebutuhan yang dapat diperkirakan untuk kelangsungan hidup dan keberlanjutan organisasi. Kedua, pengembangan sumber daya manusia informal, yaitu mengembangkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan persepsi dan keinginannya untuk ditingkatkan kualitasnya terkait dengan fungsinya.

Perkembangan umumnya mengacu pada peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Kemudian pengembangan personel dalam organisasi menurut Priansa (2016: 148-151), dapat dibedakan menjadi dua, yaitu internal dan eksternal. Tujuan pengembangan sumber daya manusia internal adalah: (1) meningkatkan produktivitas tenaga kerja, (2) meningkatkan efisiensi, (3) mencegah kerugian, (4) mengurangi cedera, (5) meningkatkan pelayanan internal, (6) semangat kerja karyawan, (7) karir, (8) kepemimpinan, (9) suksesi kepemimpinan, dan (10) kompensasi. Sementara itu, tujuan pengembangan sumber daya manusia eksternal adalah: (1) kebutuhan pelanggan, (2) globalisasi, (3) persaingan bisnis, (4) peningkatan biaya personel, dan (5) kelangkaan sumber energi.

Meggison, Banfield dan Joy-Matthews (2009:18-30) mengemukakan beberapa gagasan dalam upaya strategi pengembangan SDM yang meliputi:

1. Menyelaraskan pengembangan SDM dengan strategi organisasi, yaitu

mendorong pengutamaan proses pembelajaran yang berkontribusi langsung pada tujuan organisasi.

2. Berfokus pada pengorganisasian pembelajaran mengarah pada pembelajaran dari kesalahan yang dibuat.
3. Meningkatkan komunikasi dengan mendorong komunikasi terbuka dan dialogis.
4. Menyelaraskan hubungan antara pelatihan dan pekerjaan, mengkritisi materi pelatihan yang tidak terkait dengan pekerjaan.
5. Membangun manajemen partisipatif dan partisipasi karyawan yang luas, yaitu terlibat dalam akuntabilitas dalam mengendalikan pekerjaan.

Proyeksi pengembangan sumber daya manusia mengacu pada kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi saat ini dan masa depan, dalam rangka mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi karena organisasi terus tumbuh, berkembang dan berubah. Kegiatan ini juga merupakan bagian dari persiapan pribadi untuk tanggung jawab yang lebih tinggi, yang seringkali melibatkan peningkatan kapasitas intelektual agar berfungsi lebih baik dalam rangka meningkatkan kompetensi yang mengarah pada kemajuan karir.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mempersiapkan kegiatan sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan masa depan, yang salah satunya dapat dicapai melalui metode pengembangan pendidikan dan pelatihan, baik formal maupun informal.

#### **D. Konsep Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Hasibuan (2013:69), yang dikutip oleh Flippo, menyatakan bahwa “pendidikan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan umum kita dan pemahaman tentang lingkungan kita secara umum”. Konsisten dengan apa yang Ruky dalam Setiawan (2006) menyatakan bahwa “pendidikan (*education*) atau pemagangan (*learning*) adalah tindakan yang dilakukan oleh pekerja dengan tujuan menguasai keterampilan, pengetahuan, pengetahuan dan sikap tertentu yang mengarah pada perubahan perilaku di tempat kerja. Oleh karena itu, pelatihan ini sangat penting bagi pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

Menurut Notoatmodjo (2009:13), “pendidikan (*formal*) dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi”. Hal tersebut kemudian dikomunikasikan oleh Sir Godfrey Thomson yang dikutip oleh Yahya (2013:12), bahwa “pendidikan adalah pengaruh lingkungan terhadap individu untuk menghasilkan perubahan-perubahan permanen dalam kebiasaan perilaku, pikiran dan sikapnya.” Dua pernyataan, dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah proses pengembangan kapasitas untuk perubahan permanen. Kemudian konsep pendidikan juga diungkapkan oleh Langeveld (1955) dalam Tirtarahardja dan La Sula (2000:10) yang menyatakan bahwa: “Pendidikan adalah segala usaha, pengaruh, perlindungan dan bantuan yang diberikan kepada peserta didik menuju kedewasaan atau lebih tepatnya untuk memungkinkan peserta agar memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan mereka sendiri.

Pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja karena dapat meningkatkan kinerja karyawan. Mathis dan Jackson (2002: 5) mendefinisikan “pelatihan sebagai proses dimana orang mencapai tujuan organisasi melalui fase evaluasi, implementasi dan evaluasi”. Padahal, pelatihan adalah bagian dari proses pendidikan, yang bertujuan untuk meningkatkan beberapa kemampuan atau keterampilan seseorang atau sekelompok orang. Dengan demikian, pelatihan adalah proses pengembangan kapasitas yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai proses bisnis yang dilakukan oleh suatu instansi/organisasi, pelatihan dianggap memiliki kemampuan untuk membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan berdasarkan hasil kerjanya.

Sebagaimana Bernadin dan Russel yang dikutip oleh Gomes (2002:5) menjelaskan bahwa “pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Mondy (2008:210), pelatihan adalah “suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh pembelajaran, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk kegiatan sehari-hari”. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Rivai (2015:163) berpendapat bahwa pelatihan pendidikan terdiri dari proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan

keterampilan yang berharga di luar sistem pendidikan dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih menekankan pada praktik daripada teori. Pelatihan didefinisikan sebagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan masa depan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua istilah yang memiliki persamaan dan perbedaan. Kesamaannya terletak pada penggambaran proses transfer pengetahuan dari satu orang (biasanya guru) ke orang lain (biasanya siswa/*trainee*). Perbedaannya terletak pada fokus materi pembelajaran, pendidikan menekankan pada aspek pengetahuan sedangkan pelatihan menekankan pada aspek keterampilan. Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia, khususnya pengembangan kapasitas intelektual dan kepribadian.

Handoko (2000: 176) berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan (pengembangan) memiliki cakupan yang lebih luas untuk meningkatkan dan memperkuat pengetahuan, keterampilan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Sementara itu, Hasibuan memandang bahwa “pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan etika pegawai sesuai dengan persyaratan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Lebih lanjut Sumarsono (2005:16) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan kerja, sehingga meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian

Prajitiasari, terdapat hubungan yang nyata antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja. Variabel pendidikan dan pelatihan pegawai berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.

Pendidikan dan pelatihan PNS sebagaimana dijelaskan dalam PP 101 Tahun 2000, yang menyatakan bahwa menciptakan pendidikan dan pelatihan adalah proses organisasi belajar mengajar untuk meningkatkan kapasitas PNS (dalam melaksanakan tugas kedinasan). Pendidikan dan pelatihan pegawai negeri adalah suatu proses peningkatan pengetahuan, teori, dan keterampilan pegawai negeri agar dapat mencapai tujuan pemerintah secara optimal.

Untuk memenuhi persyaratan, tugas hari ini dan terutama untuk memenuhi tantangan masa depan, pendidikan dan pelatihan pekerja sangat penting. Hal ini sepenuhnya tercermin dalam berbagai jenis manfaat yang dapat diperoleh darinya, baik bagi organisasi, bagi karyawan maupun untuk pengembangan dan pemeliharaan hubungan yang harmonis antara kelompok kerja yang berbeda dalam suatu organisasi. Tujuan pendidikan dan pelatihan PNS adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat menjalankan fungsi berdasarkan karakter etis PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Mewujudkan aparatur yang mampu menjadi motor penggerak reformasi dan penguatan persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Penguatan sikap dan jiwa kepribadian untuk melayani masyarakat, mengayomi dan memberdayakan.

Mewujudkan kesamaan visi dan dinamika model berpikir dalam menjalankan amanat dan pembangunan pemerintah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Fathoni (2006: 96) mendefinisikan “pendidikan dan pelatihan sebagai proses belajar mengajar yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya”. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, khususnya pengembangan kapasitas intelektual dan kepribadian manusia.

Dengan demikian, pendidikan dapat dipahami sebagai kegiatan mentransmisikan pengetahuan untuk meningkatkan pemahaman dan sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kapasitasnya ke arah yang diinginkan oleh organisasi.

Pelatihan adalah proses membuat karyawan lebih efektif dalam pekerjaan mereka saat ini atau masa depan melalui pengembangan keterampilan, pengetahuan dan sikap. Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan antara keterampilan karyawan dengan apa yang diinginkan organisasi. Sementara itu, Flippo, dikutip oleh Ambar dan Rosidah (2003: 150), menegaskan bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana karyawan menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya saat ini atau masa depan melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan ide, serta tindakan, keahlian, pengetahuan dan sikap.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang ditujukan untuk meningkatkan

kemampuan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pendidikan dan pelatihan dapat diberikan kepada pegawai, baik pegawai baru maupun pegawai yang akan mengisi jabatan tertentu, dengan tujuan untuk menambah pengetahuan, wawasan dan keterampilan, serta sekaligus mengubah sikap untuk lebih mencapai tujuan organisasi.

### **1. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan**

Secara umum pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada personil dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara umum tujuan suatu program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 dan 3 dikatakan bahwa diklat bertujuan:

- a. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan didasari kepribadian, etika pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan instansi

- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa
- c. Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dasar kebijakan diklat dalam peraturan pemerintah adalah :

- a. Diklat merupakan bagian integral dan sistem pembinaan PNS
- b. Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS
- c. Sistem diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi
- d. Diklat diarahkan untuk menyiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dalam kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

## **2. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan**

Simamora (1995:29) menyebutkan manfaat yang diperoleh dari diadakannya diklat yaitu: 1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas 2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan 3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan 4. Memenuhi persyaratan perencanaan Sumber Daya Manusia 5. Mengurangi jumlah

dan biaya kecelakaan kerja 6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Peraturan LAN Republik Indonesia Nomor 10 tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi PNS. Kompetensi tersebut adalah kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku. Dasar pemikiran dari kebijakan diklat, khususnya menyangkut pelatihan kepemimpinan adalah:

- a. Diklat merupakan bagian integral dari sistem pembinaan PNS
- b. Diklat mempunyai keterkaitan dengan pembinaan karir PNS
- c. Sistem diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi diklat
- d. Diklat diarahkan untuk mempersiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf

Siagian (1996) menyebutkan manfaat dari diadakannya program diklat menjadi 2 (dua) yaitu:

- a. Manfaat bagi perusahaan atau instansi
  - 1) Peningkatan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialisik.

- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
  - 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan seluruh pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
  - 4) Meningkatkan kesempatan kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dalam komitmen organisasi yang lebih tinggi.
  - 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.
  - 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya
  - 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi.
- b. Manfaat bagi para Pegawai yakni :
- 1) Membantu pegawai membuat keputusan lebih baik.
  - 2) Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
  - 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi

- 4) Timbulnya dorongan dalam diri pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 5) Kemampuan peningkatan pegawai untuk mengatasi stress, frustrasi dan konflik yang nantinya biasa memperbesar rasa percaya pada diri.
- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknik maupun intelektual.
- 7) Meningkatnya kepuasan kerja.
- 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang .
- 9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru dimasa depan.

Berdasarkan seluruh uraian para ahli disimpulkan bahwa manfaat dari pelaksanaan program diklat adalah bermanfaat untuk individu dan organisasi untuk mencapai tujuan, karena peningkatan kualitas pegawai bermanfaat juga kepada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan

### **3. Pelatihan Kepemimpinan Administrator**

PKA adalah pelatihan struktural kepemimpinan administrator sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil. Penyelenggaraan PKA bertujuan untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial jabatan administrator. Kompetensi yang dikembangkan dalam PKA merupakan kompetensi

kepemimpinan manajemen kinerja dan kompetensi manajerial peserta untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan administrator yakni kemampuan dalam memimpin pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien sesuai dengan standar operasional prosedur dan terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan.

Kompetensi kepemimpinan yang dibentuk dalam diklatpim, meliputi dua hal utama yaitu:

- a. Kompetensi terkait penguatan mental kebangsaan dan integritas yaitu terbentuknya karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin instansi
- b. Kompetensi manajerial dan kepemimpinan diantaranya:
  - 1) Mampu merumuskan visi dan misi organisasi dan menjabarkannya dalam program organisasi.
  - 2) Mampu merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.
  - 3) Mampu melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola organisasi.
  - 4) Mampu melakukan inovasi.
  - 5) Mampu mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki.

PKA dilaksanakan dalam bentuk pelatihan yang dilakukan melalui jalur:

- a. Pelatihan klasikal merupakan proses pembelajaran yang dilakukan secara tatap muka di dalam kelas. dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut: 1) Peserta diasramakan; dan 2) diberikan kegiatan penunjang berupa kegiatan peningkatan kesegaran jasmani
- b. Pelatihan nonklasikal merupakan proses pembelajaran yang dilakukan melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, dan metode lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan



Gambar 1 Tahapan Blended Learning PKA

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 1008K.I/PDP.07/2019 tentang kurikulum PKA, dilaksanakan melalui 4 (empat) agenda pembelajaran PKA, yang meliputi:

- a. Agenda kepemimpinan Pancasila dan nasionalisme;
- b. Agenda kepemimpinan kinerja;
- c. Agenda manajemen kinerja; dan
- d. Agenda aktualisasi kepemimpinan.

PKA dilaksanakan melalui agenda orientasi program dilaksanakan untuk memberikan pemahaman umum terkait kebijakan penyelenggaraan PKA, dilaksanakan selama 797 (tujuh ratus sembilan puluh tujuh) JP atau

setara dengan 91 (sembilan puluh satu) hari dengan rincian: 1) selama 257 (dua ratus lima puluh tujuh) JP yang dapat dilaksanakan selama 31 (tiga puluh satu) Hari Pelatihan bertempat di tempat penyelenggaraan PKA; dan 2) selama 540 (lima ratus empat puluh) JP yang dilaksanakan paling singkat 60 (enam puluh) hari kalender bertempat di Instansi pemerintah asal peserta



**GAMBARAN UMUM JADWAL PEMBELAJARAN PKA BLENDED LEARNING**

Hari 1	Hari 2	Hari 3	Hari 4	Hari 5	Hari 6
MOOC : Kebijakan Blended Learning (3 JP)	MOOC : Pembelajaran Agenda I (5 JP)	MOOC : Pembelajaran dan Penilaian Sikap Perilaku Agenda Smart Governance Rumpun Mindset (9 JP)	MOOC : Pembelajaran Agenda II (5 JP)	MOOC : Pembelajaran Agenda II (3 JP)	MOOC : Pembelajaran Agenda III (5 JP)
	MOOC : Pembuatan Makalah Isu-Isu Agenda I (2 JP)			MOOC : Pembuatan Makalah Isu-Isu Agenda II (2 JP)	
Hari 7	Hari 8	Hari 9	Hari 10	Hari 11	Hari 12
MOOC : Pembelajaran Agenda III (5 JP)	MOOC : Pembelajaran dan Penilaian Sikap Perilaku Agenda Smart Governance Rumpun E-Government (6 JP)	MOOC : Pembelajaran Agenda III (4 JP)	MOOC : Pembelajaran Agenda IV (3 JP)	SynC Pembelajaran Agenda 1 (2 JP)	AsynC Pembelajaran Agenda 1 (6 JP)
		MOOC : Pembuatan Makalah Isu-Isu Agenda III (2 JP)		AsynC Pembelajaran Agenda 1 (4 JP)	SynC Pembelajaran Agenda 1 (2 JP)
Hari 13	Hari 14	Hari 15	Hari 16	Hari 17	Hari 18
SynC Pembelajaran Agenda II (2 JP) AsynC Pembelajaran Agenda II (7 JP)	SynC Pembelajaran Agenda II (2 JP) AsynC Pembelajaran Agenda II (7 JP)	AsynC Pembelajaran Agenda II (4 JP) SynC Pembelajaran Agenda II (2 JP)	SynC Pembelajaran Agenda III (4 JP) AsynC Pembelajaran Agenda III (4 JP)	SynC Pembelajaran Agenda III (2 JP) AsynC Pembelajaran Agenda III (6 JP)	SynC Pembelajaran Agenda III (2 JP) AsynC Pembelajaran Agenda III (6 JP)



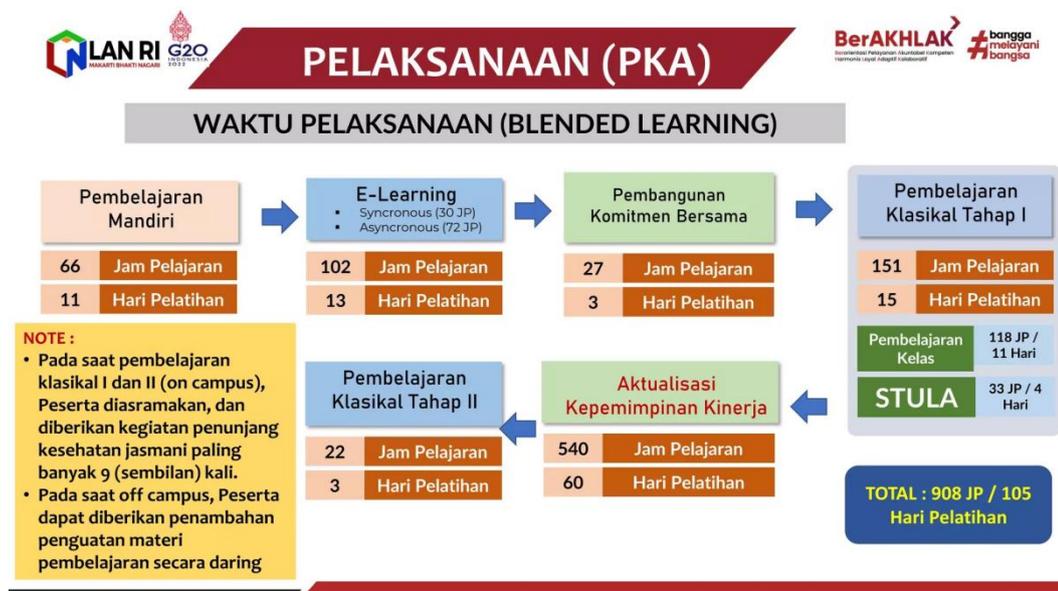
**GAMBARAN UMUM JADWAL PEMBELAJARAN PKA BLENDED LEARNING**

Hari 19	Hari 20	Hari 21	Hari 22	Hari 23	Hari 24
AsynC Pembelajaran Agenda III (4 JP)	AsynC Konsepsi Pembelajaran Studi Lapangan Kinerja Organisasi (3 JP)	AsynC Konsepsi Pembelajaran Studi Lapangan Kinerja Organisasi (3 JP)	SynC Konsepsi Pembelajaran Aktif Perubahan Kinerja Organisasi (3 JP)	SynC Konsepsi Pembelajaran Aktif Perubahan Kinerja Organisasi (3 JP)	MOOC : Pembelajaran Perumusan Agenda IV (6 JP)
SynC Pembelajaran Agenda III (2 JP)	SynC Konsepsi Pembelajaran Studi Lapangan Kinerja Organisasi (3 JP) AsynC Konsepsi Pembelajaran Studi Lapangan Kinerja Organisasi (3 JP)	SynC Konsepsi Pembelajaran Studi Lapangan Kinerja Organisasi (2 JP) AsynC Konsepsi Pembelajaran Aktif Perubahan (3 JP)	AsynC Konsepsi Pembelajaran Aktif Perubahan Kinerja Organisasi (6 JP)	AsynC Konsepsi Pembelajaran Aktif Perubahan Kinerja Organisasi (3 JP)	
Hari 25-27	Hari 28	Hari 29	Hari 30	Hari 31	Hari 32
Taking Ownership (27 JP)	Pembukaan <b>C : Isu Strategis dan Kepemimpinan Kinerja Organisasi (3 JP)</b> Dinamika Kelompok (3 JP) <b>C : Wawasan Kebangsaan Kepemimpinan Pancasila dengan memperhatikan potensi keragaman di Indonesia (3 JP)</b> Overview Kebijakan Pelatihan (3 JP)	Pembelajaran Agenda I (12 JP)	<b>C : Manajemen Perubahan Sektor Publik (3 JP)</b> Pembelajaran Agenda II (9 JP)	Pembelajaran Agenda II (12 JP)	<b>C : Manajemen Kinerja (3 JP)</b> Pembelajaran Agenda III (6 JP)

**GAMBARAN UMUM JADWAL PEMBELAJARAN PKA BLENDED LEARNING**

Hari 33	Hari 34	Hari 35	Hari 36-39	Hari 40	Hari 41
Pembelajaran Agenda III (12 JP)	Pembelajaran Agenda III (6 JP)	Pembelajaran Agenda III (9 JP)	Studi Lapangan Kinerja Organisasi (31 JP)	Merancang Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (6 JP)	Pembimbingan Merancang Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (9 JP)
	Pembekalan Studi Lapangan Kinerja Organisasi (3 JP)		C : Ceramah Studi Lapangan Kinerja Organisasi (2 JP)	Evaluasi Akademik (3 JP)	Pembekalan Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (3 JP)
Hari 42	Off Campus	Hari 103	Hari 104	Hari 105	
Seminar Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (10 JP)	Off Campus Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (60 Hari Kalender)	Pembimbingan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (9 JP)	Seminar Aksi Perubahan Kinerja Organisasi (10 JP)	C : Kebijakan dan Tindakan Lanjut Hasil Pelatihan (3 JP)	
				Penutupan	

Gambar 2 Gambaran Umum Jadwal Pembelajaran PKA Blended Learning



Gambar 3 Pelaksanaan PKA

Jumlah peserta dalam satu angkatan PKA berjumlah paling rendah tiga puluh orang dan paling banyak empat puluh orang. Peserta harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

a. Lulus persyaratan administratif, yang meliputi:

- 1) PNS dengan pangkat dan golongan ruang terakhir paling rendah penata dan golongan ruang III/c dengan masa kerja paling rendah tiga tahun dalam golongan ruang tersebut atau JF yang setara

dengan pangkat penata tingkat I dan golongan ruang III/d

- 2) PNS dengan jabatan pengawas atau jabatan administrator atau JF yang setara dengan jabatan pengawas atau jabatan administrator
- 3) Bagi PNS yang tidak menduduki dalam jabatan administrator, harus lulus seleksi calon peserta
- 4) Diusulkan secara tertulis oleh PPK sesuai ketentuan yang berlaku

b. Batas usia paling tinggi sebagai berikut:

- 1) Delapan tahun sebelum batas usia pensiun jabatan administrator bagi calon peserta yang masih menduduki jabatan pengawas atau JF yang setara dengan jabatan pengawas;
- 2) Lima tahun sebelum batas usia pensiun jabatan administrator bagi calon peserta yang telah menduduki jabatan administrator atau JF yang setara dengan jabatan administrator



Gambar 4. Output PKA

Secara sederhana, manajemen kinerja dapat dimaknai sebagai gaya manajemen yang mengintegrasikan dan memanfaatkan informasi

kinerja dalam proses pengambilan keputusan. Integrasi berarti informasi kinerja menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam siklus manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengendalian. Adapun pemanfaatan informasi kinerja dapat dibedakan ke dalam tiga bentuk, yaitu pembelajaran (*learning*), pengendalian (*steering & control*), dan pertanggungjawaban (*account giving*).

Membangun manajemen strategis yang bersifat organik, instansi membutuhkan manajemen pengetahuan yang berfungsi dengan baik. Manajemen pengetahuan yang fungsional adalah yang mampu mengolah data menjadi informasi; informasi menjadi pengetahuan; pengetahuan yang tersembunyi (*tacit knowledge*) menjadi pengetahuan yang dimiliki bersama (*shared knowledge*) dan pengetahuan bersama menjadi bahan masukan dalam pembuatan kebijakan di organisasi.

Pendokumentasian setiap aktivitas organisasi merupakan hal yang sangat mendasar karena setiap personel di organisasi haruslah memiliki kebutuhan untuk berbagi pengetahuan dengan personel lainnya dalam rangka meminimasi kesulitan koordinasi, kesalahpahaman, dan kesenjangan kompetensi antar personel. Dalam manajemen kinerja, seorang pemimpin pada dasarnya memainkan tiga peran kunci (Grimshaw & Baron: 2010), yaitu: 1. Mengkomunikasikan ekspektasi (sasaran) yang jelas dan kredibel; 2. Membangun strategi dalam rangka mewujudkan ekspektasi; dan 3. Mengambil keputusan yang tepat berdasarkan informasi yang andal.

Manajemen kinerja pada intinya adalah komunikasi, sehingga

pemimpin harus dapat menyampaikan kepada para pemangku kepentingannya (termasuk bawahan) tentang tugas dan peran apa saja yang diharapkan dari mereka dalam rangka pencapaian kinerja. Hal ini termasuk konsekuensi apa saja yang mungkin terjadi apabila kinerja dapat dicapai atau sebaliknya. Mengingat kinerja memiliki tingkat kedalaman (makro, meso, mikro) yang saling terkait, pemimpin juga harus dapat mendorong para pegawainya untuk merasa memiliki sasaran kinerja, baik yang ditugaskan kepada setiap individu maupun yang merupakan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi.

Menjalankan peran membangun strategi, seorang pemimpin yang baik harus dapat membangun budaya penghargaan dan sanksi yang proporsional berdasarkan kinerja. Hal ini akan sulit dilakukan, terutama mengingat budaya kekerabatan familial yang kental dalam masyarakat dan birokrasi Indonesia. Namun demikian, toleransi atas suatu kesalahan strategi atau kegagalan kinerja akan melahirkan kebiasaan (habit) toleransi tersebut di organisasi, yang sejatinya akan menghambat laju perkembangan organisasi. Membangun strategi bukan hanya bicara teknis, tetapi juga kapasitas pemimpin dalam memotivasi para pegawai untuk mewujudkan kinerja.

Menurut Katalisnet dalam artikel manajemen berbasis bukti, definisi dan penggunaan dituliskan "Manajemen kinerja yang ideal membutuhkan pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based*), yaitu informasi kinerja yang dikelola dalam suatu manajemen pengetahuan." Oleh karena itu, pemimpin juga harus senantiasa terbuka

untuk terus menjadi pembelajar (learner), sehingga tidak terjebak pada pengambilan keputusan yang hanya mengandalkan pengalaman pribadi tetapi juga terbuka untuk menerima informasi baru yang mungkin bertolak belakang dengan yang selama ini diyakininya. Dalam pengambilan keputusan tersebut, pemimpin juga akan seringkali dihadapkan pada kondisi kegagalan mencapai target kinerja

### **E. Konsep Efektivitas**

Konsep efektivitas adalah konsep yang mengukur seberapa jauh tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya telah tercapai. Menurut Etzioni, efektivitas adalah tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan atau sasaran berdasarkan kompetensi yang telah ditentukan, Menurut Lismina, efektivitas adalah suatu tindakan yang berhubungan dengan sejauh mana apa yang direncanakan atau diinginkan dapat terlaksana atau tercapai. Menurut Beni, efektivitas merupakan hubungan antara output dan tujuan, semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan dan Menurut Mardiasmo, efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi.

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program (Martani dan Lubis). Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran yang telah ditentukan. Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas.

Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak.

Menurut Sondang P. Siagian, efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (*input*), proses, maupun keluaran (*output*). Dalam hal ini yang dimaksud sumber daya meliputi ketersediaan personil, sarana dan prasarana serta metode dan model yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan memberikan hasil yang bermanfaat.

Menurut Bastian efektivitas dapat diartikan sebagai keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output atau keluaran kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya istilah efektivitas adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, pikiran, alat-alat dan lain-lain yang telah ditentukan.

Memperhatikan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang terjadi sebagai akibat dari apa yang dikehendaki. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Jadi dapat diartikan jika efektivitas sebagai suatu pengukuran akan tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya secara matang.

## 1. Ukuran Efektivitas

Efektivitas pelatihan adalah ukuran yang menunjukkan seberapa jauh pelatihan dapat mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas pelatihan berfokus pada hasil atau outcome dari pelatihan, baik yang bersifat kognitif, afektif, maupun psikomotorik. Efektivitas pelatihan juga menunjukkan seberapa besar kontribusi pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengukuran efektivitas dapat dilakukan dengan melihat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Efektivitas dapat diukur melalui berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Efektivitas hanya melihat apakah proses program atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Duncan yang dikutip Richards M. Steers dalam bukunya "Efektivitas Organisasi" mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut:

- a. Pencapaian tujuan adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu kurun waktu dan sasaran yang merupakan target konkrit.
- b. Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu

organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.

- c. Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pegisian tenaga kerja.

Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, yaitu:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan dengan usaha pelaksanaan kegiatan operasional.

- d. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- e. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

## **2. Pendekatan Efektivitas**

Pendekatan efektivitas digunakan untuk mengukur sejauh mana aktifitas itu efektif. Ada beberapa pendekatan yang digunakan terhadap efektivitas yaitu:

### **a. Pendekatan sasaran (*Goal Approach*)**

Pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana suatu lembaga

berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkatan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut.

Sasaran yang penting diperhatikan dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan ini adalah sasaran yang realistis untuk memberikan hasil maksimal berdasarkan sasaran resmi "*Official Goal*" dengan memperhatikan permasalahan yang ditimbulkannya, dengan memusatkan perhatian terhadap aspek output yaitu dengan mengukur keberhasilan program dalam mencapai tingkat output yang direncanakan.

Dengan demikian, pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi atau lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Efektivitas juga selalu memperhatikan faktor waktu pelaksanaan. Oleh karena itu, dalam efektivitas selalu terkandung unsur waktu pelaksanaan dan tujuan tercapainya dengan waktu yang tepat maka program tersebut akan lebih efektif.

#### **b. Pendekatan Sumber (*System Resource Approach*)**

Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan suatu lembaga dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkannya. Suatu lembaga harus dapat memperoleh berbagai macam sumber dan juga memelihara keadaan dan sistem agar dapat menjadi efektif. Pendekatan ini didasarkan pada teori mengenai keterbukaan sistem suatu lembaga terhadap lingkungannya, karena lembaga mempunyai hubungan yang merata dalam lingkungannya, dimana dari

lingkungan diperoleh sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan sering bersifat langka dan bernilai tinggi.

Pendekatan sumber dalam kegiatan usaha organisasi dilihat dari seberapa jauh hubungan antara anggota binaan program usaha dengan lingkungan sekitarnya, yang berusaha menjadi sumber dalam mencapai tujuan.

### **c. Pendekatan Proses (*Internal Process Approach*)**

Pendekatan proses menganggap sebagai efisiensi suatu lembaga internal. Pada lembaga yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar dimana kegiatan bagian-bagian yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki lembaga, yang menggambarkan tingkat efisiensi lembaga.

## **3. Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan**

Pada dasarnya pelatihan kepemimpinan bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Alumni pelatihan diharapkan mampu menunjukkan peningkatan kinerja dengan mengimplementasikan pengetahuan yang didapat selama pelatihan dan disesuaikan dengan kondisi lembaga alumni. Selanjutnya, diperlukan evaluasi yang komprehensif dan berkelanjutan terhadap pelatihan kepemimpinan untuk memastikan apakah tujuan yang diharapkan dalam penyelenggaraan pelatihan telah tercapai. Efektif atau tidaknya program pelatihan kepemimpinan seharusnya dapat menjadi bahan evaluasi bagi

pelaku kebijakan dan penyelenggara pelatihan (Abdullah, 2018).

Kirchner & Akdere, (2014) menambahkan bahwa tanpa adanya metode evaluasi yang efektif atau pemahaman yang komprehensif, dan sama terhadap pengembangan kepemimpinan ini, maka organisasi yang terlibat dalam upaya pelatihan ini akan terus berinvestasi dalam hal yang tidak pernah diketahuinya. Evaluasi pelatihan kepemimpinan bertujuan untuk menentukan tingkat efektivitas suatu program pelatihan, bukan hanya membandingkan antara kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan (*pre* dan *post test*).

Pada dasarnya kegiatan pelatihan banyak dilakukan dengan tujuan untuk menanggapi atau bahkan mengoreksi masalah yang ada dalam organisasi, karena itulah kegiatan pelatihan pun dapat mencapai sesuatu yang dituju dengan mudah. Akan tetapi kegiatan pelatihan seringkali gagal dalam menyelesaikan masalah organisasi itu sendiri. Selain itu pada saat pelatihan hal tersebut memang tidak diidentifikasi dengan baik.

Padahal jika ingin mengukur tingkat efektivitas pelatihan secara wajar tentunya harus memahami tujuan dari program pelatihan yang dilakukan dengan jelas. Sehingga tujuan tersebut dapat dicapai organisasi dengan mudah. Sebelum melakukan pengukuran atas efektivitas program pelatihan, ada beberapa cara yang diperhatikan agar efektivitas pelatihan dapat diketahui dengan baik, di antaranya :

**a. Penilaian individu yang dilakukan dengan cara evaluasi tertulis**

Untuk bentuk penilaian individu yang dilakukan secara tertulis, umumnya akan dilakukan tepat setelah program pelatihan selesai. Hal ini

dilakukan dengan memberikan beberapa bentuk pertanyaan bermakna atau bahkan tanggapan atas kegiatan pelatihan yang telah dilakukan. Beberapa bentuk pertanyaan lebih diarahkan pada pemahaman peserta, sejauh mana para peserta dapat memahami apa yang telah diberikan dalam proses pelatihan tersebut. Selain itu, tes tersebut juga ditujukan untuk mengukur pengaplikasian yang sebenarnya dilakukan oleh para peserta pelatihan.

**b. Pengukuran yang dilakukan terhadap kinerja individu**

Cara lainnya yang dapat dilakukan untuk melihat efektivitas program pelatihan adalah mengukur kinerja dari setiap individunya, dapat melihat bagaimana kinerja dari setiap individu baik itu setelah atau bahkan sebelum pelatihan dimulai. Selain itu, dengan mengetahui ada tidaknya perubahan pada setiap alumninya, pihak organisasi akan ikut serta merasakan akibat atau dampak yang ditimbulkannya, jika perubahan mengarah pada hal baik, tentunya hasil bagi organisasi pun akan semakin baik pula

**c. Penilaian program sangat diperlukan dalam melihat tingkat efektivitas program diklat sebagai salah strategi pengembangan SDM.**

Menurut Faustini Cardoso Gomes (2003, h.209), untuk mengukur efektivitas suatu program pelatihan berdasarkan informasi yang diperoleh pada lima tingkatan, Informasi ini bisa menjelaskan seberapa efektif program pelatihan yang dilaksanakan.

1. *Reactions* (Reaksi) , untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan, mengenai seberapa jauh mereka puas

terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pelatih/instruktur, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahan yang disediakan, dan lingkungan pelatihan. Minat dan keaktifan peserta dalam pelatihan menjadi indikasi bahwa peserta dapat mengikuti pelatihan dengan antusias dan penuh semangat. Kepuasan peserta dalam mengikuti pelatihan juga menjadi indikasi bahwa pelatihan diikuti dengan suasana yang menyenangkan. Setelah mengikuti pelatihan para peserta ditanya mengenai seberapa jauh mereka puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pemateri, materi yang disampaikan, isinya, bahan bahan yang disediakan, dan lingkungan pelatihan. Dimana pada level ini mengukur tingkat reaksi dan kepuasan peserta pelatihan terhadap program pelatihan. Hal ini menjadi penting karena pengukuran reaksi dan kepuasan terkait dengan motivasi para peserta dalam mengikuti pelatihan. Pada level pertama ini tidak mengukur mengenai apa yang telah dipelajari peserta, tapi lebih kepada mengukur seberapa besar motivasi dan tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan. Indikator yang dapat digunakan pada tahapan evaluasi level ini adalah berupa perangkat pelatihan berupa tenaga pengajar, materi, metode, fasilitas dan lamanya pelatihan.

2. *Learning*, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai kensep-konsep, pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Evaluasi pada level ini bertujuan untuk mengukur tingkat kompetensi peserta baik secara pengetahuan, keterampilan maupun sikap yang sesuai dengan tujuan

pelatihan. Jadi evaluasi pembelajaran dimaksudkan sebagai cara untuk mengetahui sejauh mana peserta dapat menyerap materi pelatihan melalui indikator peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan dan perubahan sikap. Dengan demikian pada level ini mengukur tingkat pembelajaran berarti mengukur hal yang berhubungan dengan tujuan pelatihan, seperti pengetahuan apa yang didapat, keterampilan apa yang bisa dikembangkan dan sikap seperti apa yang berubah. Indikator yang dapat digunakan pada tahapan evaluasi ini adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap.

3. *Behaviors*, Menilai dari para peserta sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka. Tingkatan ini menunjukkan sejauh mana peserta mampu menerapkan atau mengaplikasikan materi pelatihan yang telah didapat pada program pelatihan di tempat kerjanya. Untuk dapat mengaplikasikan perubahan perilaku tersebut maka diperlukan keinginan untuk berubah, mengetahui apa yang harus dilakukan, bekerja dalam lingkungan yang tepat dan memperoleh penghargaan atas perubahan yang dilakukan. Indikator yang bisa digunakan dalam tingkatan ini adalah kreatifitas dan inovasi yang dilakukan.
4. *Organizational result*, untuk mengukur dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. dapat didefinisikan sebagai sebuah hasil akhir yang terjadi sebagai akibat peserta mengikuti program pelatihan. Setiap program pelatihan pastinya

mempunyai tujuan untuk mendapatkan hasil yang baik bagi peserta. Hasil tersebut bisa berupa peningkatan kualitas, kuantitas maupun peningkatan kesejahteraan melalui pendapatan.

5. *Cost effectivity*, Untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi

## **F. Konsep Kompetensi**

Menurut Malthis dan Jackson (2008: 175), “kompetensi merupakan kemampuan individu terkait dengan peningkatan kinerja baik kinerja individu maupun kelompok”. Selain itu, menurut Jackson dkk (2003:409) “kompetensi mengacu pada pengetahuan, keterampilan, ciri kepribadian, dan sikap yang memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas peran dan tanggung jawab profesional”.

Menurut Mentkowski and Associates yang dikutip oleh Kaslow dkk (2007:479-492), kompetensi bersifat kompleks dan dinamis karena melibatkan banyak aspek seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku, sikap, nilai, karakteristik pribadi, persepsi dan motivasi. Selanjutnya, Bratton dan Gold (2000:184) mendefinisikan kompetensi sebagai seperangkat pola perilaku yang harus dibawa seseorang ke posisi tertentu untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan konsep kompetensi menurut Stephen Robbin dimana kompetensi merupakan “kemampuan (*ability*) seseorang dalam melakukan berbagai tugas suatu

pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (Dua) faktor, yaitu kapasitas intelektual dan kapasitas fisik.

Lebih lanjut, menurut Spencer dan Spencer (1993:9), adalah Karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja pekerjaan individu tersebut atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan sebab akibat atau sebab akibat dengan kriteria acuan, efisien atau unggul atau unggul dalam pekerjaan atau dalam situasi tertentu. Berdasarkan pengertian kompetensi tersebut, beberapa implikasinya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) merupakan bagian dari kepribadian yang dalam dan melekat pada diri seseorang serta memiliki kemampuan untuk memprediksi perilaku dalam kondisi kerja yang berbeda.
2. Hubungan kausalitas (*causally related*) berarti bahwa keterampilan dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, yang berarti bahwa jika Anda sangat terampil, Anda juga akan efektif, hasil tinggi (sebagai hasilnya).
3. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan standar, skill ini akan benar-benar memprediksi seseorang dapat berkinerja baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar,

Selain itu, kerangka dasar untuk mendefinisikan kompetensi mengacu pada tahapan yang dikenal sebagai FAC, yang merupakan singkatan dari fungsi, aktivitas atau proses dan kompetensi. Mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan dalam posisi tertentu, pertama seseorang

harus mendefinisikan fungsi khusus dalam suatu posisi (*function of job*), langkah kedua adalah mempelajari secara spesifik bagaimana aktivitas dalam proses kerja (*activities* atau *process*) dilakukan. Kemudian langkah ketiga adalah menentukan keterampilan (*competency*) apa yang dibutuhkan untuk posisi tersebut.

Spencer dan Spencer memberikan definisi kompetensi sebagai sebuah karakteristik dasar individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* dan/atau kinerja unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi. Dari pengertian tersebut ada tiga hal yang perlu dipahami, yaitu *underlying characteristics*, *causally related*, dan *criterion-referenced*. Spencer dan Spencer (2004:276) menjelaskan ketiga hal tersebut sebagai berikut:

1. *“Underlying characteristics means the competency is a fairly deep and enduring part of a person’s personality and can predict behavior in wide variety of situations and job tasks”*. (kompetensi mendalam dan abadi yang merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan perilaku dalam variasi dan jenis kerja yang luas).
2. *“Causally related means that a competency causes or predicts behavior and performance”*. (kompetensi yang menyebabkan atau memprediksikan perilaku dan kinerja)
3. *“Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on specific criterion or standard”*. (Kompetensi yang secara nyata dapat memprediksikan baik buruknya seseorang dalam melakukan pekerjaan yang digunakan

sebagai ukuran pada standar atau kriteria-kriteria khusus).

Menurut Miller, Rankin, dan Neathey (2004:3) yang dikutip oleh Elizabeth sebagai berikut: "*Distinguishing between behavioral competencies (soft skills) and technical or functional competencies (hard skills). The first ones express how people are expected to behave in order to perform their work well. The second ones express what people are expected to know and be able to do to perform their work well*".

Menurut pendapat ini ada dua jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat, yaitu: kompetensi diartikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Pengertian keterampilan jenis ini disebut kompetensi teknis atau fungsional (*technical/functional skills*) atau dapat juga disebut sebagai *technical skills*/keterampilan teknis (*engineering skills*). Kompetensi teknis yang berfokus pada pekerjaan adalah deskripsi tentang tanggung jawab pekerjaan, tantangan, dan tujuan yang harus dipenuhi atau dicapai oleh *incumbent* agar pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.

Kemudian Wibowo (2007:86) mengatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Karakteristik kompetensi dibedakan berdasarkan pada tingkat

mana kompetensi tersebut dapat diajarkan. Keahlian dan pengetahuan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi di permukaan sehingga mudah tampak. Kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya. Kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Untuk mengubah motif dan karakteristik pribadi masih dapat dilakukan, namun prosesnya panjang, sulit dan mahal. Cara yang paling hemat bagi organisasi untuk memiliki kompetensi ini adalah melalui proses seleksi karakter.

Berikut ini akan diuraikan secara rinci masing-masing karakteristik kompetensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), sebagai berikut :

### **1. Pengetahuan**

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat, pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **2. Keterampilan**

Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan

mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai-pegawai baru atau pegawai dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

### **3. Konsep Diri dan Nilai-nilai**

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap. Disamping pengetahuan dan keterampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

### **4. Karakteristik Pribadi**

Karakteristik pribadi merupakan cerminan bagaimana seorang pegawai mampu/tidak mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah/sulit dan sukses/tidak pernah sukses.

### **5. Motif**

Motif adalah kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan PNS dalam jabatan struktural, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan atau sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Standar kompetensi ASN

berdasarkan PermenpanRB No 38 tahun 2017 adalah Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosial Kulturak dan Kompetensi Teknis,

Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi, dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi, dan jabatan. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.

Tabel 2. 3 Standar Kompetensi ASN berdasarkan Permenpan No.38 Tahun 2017

Standar Kompetensi	Deskripsi	Indikator
Kompetensi Manajerial  1. Integritas	Mampu memastikan, menanamkan keyakinan bersama agar anggota yang dipimpin bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi, dalam lingkup formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memastikan anggota yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.</li> <li>- Mampu untuk memberi apresiasi dan teguran bagi anggota yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.</li> <li>- Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sikap integritas di dalam unit kerja yang dipimpin</li> </ul>
2. Kerjasama	Efektif membangun tim kerja untuk peningkatan kinerja organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melihat kekuatan/kelemahan anggota tim, membentuk tim yang tepat, mengantisipasi kemungkinan hambatan, dan mencari solusi yang optimal;</li> <li>- Mengupayakan dan mengutamakan pengambilan keputusan berdasarkan usulan-usulan anggota tim/kelompok, bernegosiasi secara efektif untuk upaya penyelesaian pekerjaan yang menjadi target kinerja kelompok dan/atau unit kerja;</li> <li>- Membangun aliansi dengan para pemangku kepentingan dalam rangka mendukung penyelesaian target kerja kelompok.</li> </ul>

Standar Kompetensi	Deskripsi	Indikator
3. Komunikasi	Berkomunikasi secara asertif, terampil berkomunikasi lisan/ tertulis untuk menyampaikan informasi yang sensitif/ rumit/ kompleks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyampaikan suatu informasi yang sensitif/rumit dengan cara penyampaian dan kondisi yang tepat, sehingga dapat dipahami dan diterima oleh pihak lain;</li> <li>- Menyederhanakan topik yang rumit dan sensitif sehingga lebih mudah dipahami dan diterima orang lain;</li> <li>- Membuat laporan tahunan/ periodik/ naskah/ dokumen/ proposal yang ompleks; Membuat surat resmi yang sistematis dan tidak menimbulkan pemahaman yang berbeda; membuat proposal yang rinci dan lengkap;</li> </ul>
4. Orientasi pada hasil	Menetapkan target kerja yang menantang bagi unit kerja, memberi apresiasi dan teguran untuk mendorong kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menetapkan target kinerja unit yang lebih tinggi dari target yang ditetapkan organisasi;</li> <li>- Memberikan apresiasi dan teguran untuk mendorong pencapaian hasil unit kerjanya;</li> <li>- Mengembangkan metode kerja yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai target kerja unitnya.</li> </ul>
5. Pelayanan Publik	Mampu memanfaatkan kekuatan kelompok untuk memperbaiki standar pelayanan publik di lingkup unit kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami, mendeskripsikan pengaruh dan hubungan/kekuatan kelompok yang sedang berjalan di organisasi (aliansi atau persaingan), dan dampaknya terhadap unit kerja untuk menjalankan tugas pemerintahan secara profesional dan netral, tidak memihak;</li> <li>- Menggunakan keterampilan dan pemahaman lintas organisasi untuk secara efektif memfasilitasi kebutuhan kelompok yang lebih besar dengan cara-cara yang mengikuti standar objektif, transparan, profesional, sehingga tidak merugikan para pihak di lingkup pelayanan publik unit kerjanya;</li> <li>- Mengimplementasikan cara-cara yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi masalah yang dihadapi pemangku kepentingan /masyarakat serta mengantisipasi kebutuhan mereka saat menjalankan tugas pelayanan publik di unit kerjanya.</li> </ul>
6. Pengembangan diri dan orang lain	Memberikan umpan balik, membimbing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan tugas-tugas yang menantang pada bawahan sebagai media belajar untuk mengembangkan kemampuannya;</li> <li>- Mengamati bawahan dalam mengerjakan tugasnya dan memberikan umpan balik yang objektif dan jujur; melakukan diskusi dengan bawahan untuk emberikan bimbingan dan umpan balik yang berguna bagi bawahan;</li> <li>- Mendorong kepercayaan diri bawahan; memberikan kepercayaan penuh pada bawahan untuk mengerjakan tugas dengan caranya sendiri; memberi kesempatan dan membantu bawahan menemukan peluang untuk berkembang.</li> </ul>
7. Mengelola Perubahan	Membantu orang lain mengikuti perubahan, mengantisipasi perubahan secara tepat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu orang lain dalam melakukan perubahan;</li> <li>- Menyesuaikan prioritas kerja secara berulang-ulang jika diperlukan;</li> <li>- Mengantisipasi perubahan yang dibutuhkan oleh unit kerjanya secara tepat.</li> <li>- Memberikan solusi efektif terhadap masalah yang ditimbulkan oleh adanya perubahan.</li> </ul>
8. Pengambilan Keputusan	Membandingkan berbagai alternatif, menyeimbangkan risiko keberhasilan dalam implementasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Membandingkan berbagai alternatif tindakan dan implikasinya,</li> <li>- Memilih alternatif solusi yang terbaik, membuat keputusan operasional mengacu pada alternative implementasi solusi terbaik yang didasarkan pada analisis data yang sistematis, seksama, mengikuti prinsip kehati-hatian.</li> <li>- Menyeimbangkan antara kemungkinan risiko dan keberhasilan dalam implementasinya.</li> </ul>
<b>B.Kompetensi Sosial Kultural</b>		
Perekat Bangsa	Mempromosikan,	- Mempromosikan sikap menghargai perbedaan di

Standar Kompetensi	Deskripsi	Indikator
	Mengembangkan sikap toleransi dan persatuan	<p>antara orang-orang yang mendorong toleransi dan keterbukaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan pemetaan social di masyarakat sehingga dapat memberikan respon yang sesuai dengan budaya yang berlaku.</li> <li>- Mengidentifikasi potensi kesalah-pahaman yang diakibatkan adanya keragaman budaya yang ada</li> <li>- Menjadi mediator untuk menyelesaikan konflik atau mengurangi dampak negatif dari konflik atau potensi konflik</li> </ul>
C.Kompetensi Teknis		

Sumber : Peraturan Pemerintah nomor 38 tahun 2020

Spencer dan Spencer dalam Ruky (2004: 106) menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya dengan unjuk kerja dapat digolongkan dalam dua jenis, yaitu :

- a. Kompetensi ambang (*threshold competencies*), yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan/dituntut dari sebuah jabatan dan harus bisa di penuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif
- b. Kompetensi pembeda (*differentiating competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai unjuk kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rata-rata saja.

### 1. Faktor Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi, Michael Zwell 2000: 56-68 (dalam Wibowo 2007:102) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

#### 1) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang

cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan.

## 2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

## 3) Pengalaman.

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, dan menyelesaikan masalah. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun..

## 4) Karakteristik Kepribadian.

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu, sepanjang orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan

membangun hubungan..

5) Motivasi

Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan. Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dan sebagainya. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak sesuai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

7) Kemampuan Intelektual.

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analisis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia

dalam kegiatan sebagai berikut :

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi, visi-misi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur member informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

## **2. Pengukuran kompetensi**

Pengukuran kompetensi pegawai merupakan serangkaian proses yang diadakan untuk membandingkan antara kompetensi posisi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang saat ini dimiliki oleh pemangku jabatan saat ini. Pengukuran kompetensi jabatan bisa dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian pegawai apa sudah sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Pengukuran kompetensi

bertujuan untuk mendapatkan data atau informasi valid yang dapat dijadikan sebagai bukti untuk menunjukkan apakah pemangku jabatan tersebut memenuhi kompetensi minimal atau tidak.

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur peningkatan kompetensi, di antaranya:

- a. *Assessment Center*: Metode ini digunakan untuk mengukur tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan seorang karyawan melalui serangkaian tes dan simulasi situasi kerja yang disesuaikan dengan standar kriteria perusahaan.
- b. *Checklist*: Metode ini digunakan untuk menilai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu dengan cara memberikan daftar cek yang berisi item-item yang harus dikerjakan oleh karyawan.
- c. *Skala*: Metode ini digunakan untuk menilai kemampuan karyawan dengan cara memberikan skala penilaian yang terdiri dari beberapa kategori, seperti sangat baik, baik, cukup, kurang, dan sangat kurang.
- d. *Grading*: Metode ini digunakan untuk menilai kemampuan pegawai dengan cara memberikan nilai numerik atau huruf berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan
- e. *Ranking*: Metode ini digunakan untuk menilai kemampuan pegawai dengan cara membandingkan dengan pegawai lainnya

## **G. Penelitian Sebelumnya**

Peneliti memasukkan beberapa penelitian sebelumnya untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran atau originalitas temuan,

merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter penelitian ini. Adapun penelitian yang sebelumnya dapat dilihat pada tabel 2.4 dibawah ini.

Tabel 2. 4 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Fokus	Relevansi	Perbedaan
1	Asnofidal, 2018	Efektivitas proses pelaksanaan diklat kepemimpinan pola baru pada Badan pendidikan sumberdaya manusia Prov Jambi	mengetahui jawaban atas efektivitas pola baru dalam proses pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengembangan Sumber daya manusia (BPSDM) Provinsi Jambi	Sama membicarakan tentang efektivitas pendidikan dan pelatihan	berapa besar efektivitas implementasi DiklatPim pola baru dalam perubahan perilaku kepemimpinan dalam pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III pada BPSDM Provinsi Jambi, sedang penelitian ini mengukur efektivitas PKA dalam meningkatkan kompetensi pasca pelatihan
2	Freddrick Tiagita Putra, B.W 2018	Pengaruh Pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT metiska Farma	Seberapa besar pelatihan dan kepemimpinan yang selama ini berkembang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Metiska Farma,		Menggunakan metode kuantitatif
3	Neneng Hayati, STIE Ekuitas Bandung, Indonesia	Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia	mengevaluasi program pelatihan dengan model evaluasi yang diberi nama Kirkpatrick's Training Evaluation	Sama membicarakan tentang efektivitas pendidikan dan pelatihan	Evaluasi pelatihan merupakan salah satu cara mengukur efektivitas pelatihan sehingga memberikan feedback bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.
4	Rizal Syamsul Falah 2021	Efektivitas penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola proyek perubahan dalam meningkatkan kompetensi pejabat eselon II	Penyelenggaraan Diklat kepemimpinan pola proyek perubahan sudah berjalan dengan baik, ditinjau dari aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi	Sama membicarakan tentang efektivitas pendidikan dan pelatihan	Faktor pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola proyek perubahan
5	RUTRISM E ALICIA MAKAWIM BANG	Efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan aparatur sipil Negara di dinas pendidikan kabupaten kepulauan	dimensi tujuan pelaksanaan diklat		

No	Nama Peneliti	Judul	Fokus	Relevansi	Perbedaan
		Sangihe			
6	Makmun Abdullah , 2020	Evaluasi coaching menggunakan kerangka model Kirkpatrick dalam pelatihan kepemimpinan administrator dan pengawas di pusat pengembangan sumber daya manusia aparatur	Evaluasi coaching menggunakan kerangka Model evaluasi empat level Kirkpatrick sebagai basis yang dilengkapi dengan pendekatan multidimensi dengan mempertimbangkan semua aspek yang berpengaruh		Model dan aplikasi kerangka kerja Kirkpatrick untuk mengevaluasi pelaksanaan coaching
7	Fariyah Sulasiah, 2021	Evaluasi pasca pendidikan pelatihan kepemimpinan Tingkat III terhadap kinerja aparatur DKI Jakarta	gambaran kinerja aparatur setelah mengikuti pelatihan Diklat PIM Tk. III Tahun 2019 di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta		Dampak Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III terhadap kinerja diukur dari indikator kinerja yang telah dilakukan terkait dengan kepemimpinan, membangun karakter sikap dan perilaku
8	Mutaqin, 2020	Evaluasi pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan di Era Revolusi Industri 4.0	menggunakan pendekatan kualitatif Kirkpatrick Evaluation.	Membahas pelatihan kepemimpinan	tersedianya panduan pelatihan kepemimpinan yang terintegrasi secara digital dengan segala bidang, sehingga keputusan yang akan diambil dapat sesuai dengan perkembangan zaman
9	Usman1) Edi Jusriadi 2020	Pengembangan SDM melalui training needs assessment pada kantor kementerian agama kota Makassar	menganalisis sistem penjarangan informasi kebutuhan pelatihan (training needs assessment) dalam pengembangan sumberdaya manusia ASN		upaya pengembangan sumberdaya manusia melalui program training and development dengan pendekatan training needs assessment
10	SUSI SUSILAW ATI HARAHAAP, 2022	Pengembangan model pelatihan kepemimpinan aparatur (penelitian evaluatif menggunakan model tyler dan Kirkpatrick)	mengembangkan model pelatihan aparatur dan mengevaluasi (1) perancangan, (2) pelaksanaan, (3) perubahan perilaku, .	Sama-sama meneliti pelatihan kepemimpinan	model evaluasi yang berorientasi tujuan (goal based oriented) Tyler dan Kirkpatrick level 3

Sumber ; Olahan Peneliti 2023

## H. Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2011:66) alur pemikiran membangun kerangka pikir dan membuahkan hasil yang dapat disimpulkan sehingga dengan mudah dapat dipahami secara jelas dan singkat. Kerangka pikir

merupakan model konseptual tentang pokok permasalahan terkait pada penelitian Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dalam meningkatkan Kompetensi pejabat Eselon III Pemerintah Kota Palopo.

Efektivitas PKA merujuk kepada sejauhmana pelatihan ini telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas mengenai target capaian apa sudah sesuai dengan rencana pelaksanaan, dilihat pada target capaian apa setelah pelatihan kompetensi alumni PKA meningkat. Pelatihan kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap para alumni, yang akan berdampak kepada peningkatan kinerja dan produktifitas serta kualitas pelayanan yang dibeirkan organisasi. Untuk mencapai tujuan akhir penigkatan kinerja organisasi, pelatihan kepemimpinan tentunya harus menjalankan proses pembelajaran yang berkualitas, yang bukan hanya akan mengubah pengetahuan, tetapi juga mentransformsi sikap dan prilaku para peserta

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003), Efektivitas pelatihan bisa diketahui berdasarkan informasi yang diperoleh pada lima tingkatan yakni *reactions, learning, behaviour, organizational results* dan *costs effectivity*. Teori ini menjadi dasar untuk menganalisis Efektivitas pelatihan kepemimpinan Administrator dalam meningkatkan Kompetensi Pejabat Eselon III di Pemerintah Kota Palopo

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti menggunakan alur kerangka pikir sebagai berikut :

### Kerangka Pikir Penelitian

