

# **EFEKTIVITAS PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN POLA PROYEK PERUBAHAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEJABAT ESELON II (Studi Deskriptif pada Diklat Kepemimpinan Tingkat II di PKP2A I LAN Bandung)**

Rizal Syamsul Falah  
PT Eleska IATKI Kota Bandung  
rizal.syamsul@gmail.com

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilatar belakangi oleh masalah kinerja aparatur pemerintahan yang belum memberikan perubahan signifikan bagi perbaikan layanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) penyelenggaraan Diklat kepemimpinan pola proyek perubahan, 2) Faktor pendukung dan penghambat yang dialami, dan 3) Efektivitas penyelenggaraan Diklat kepemimpinan pola proyek perubahan. Landasan konseptual yang digunakan dalam penelitian ini yaitu konsep efektivitas, konsep pelatihan, manajemen pelatihan, dan kompetensi. Penelitian ini dilakukan di PKP2A Bandung dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Sumber informasi dalam penelitian ini yaitu pengelola, peserta, dan fasilitator. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, studi dokumentasi, dan observasi, sedangkan analisis data menggunakan teknik reduksi, *display* dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penyelenggaraan Diklat kepemimpinan pola proyek perubahan sudah berjalan dengan baik. ditinjau dari aspek perencanaan, desain diklat telah diatur dengan baik dalam pedoman. Pada aspek pelaksanaan, pembelajaran dilakukan dengan sistem *on* dan *off* kampus yang dibagi kedalam lima tahapan. Setiap tahapan pembelajaran menekankan pada praktik kepemimpinan melalui implementasi proyek perubahan. Pada aspek evaluasi, penilaian terhadap peserta menekankan pada aspek perencanaan inovasi dan manajemen perubahan, hasil evaluasi menunjukkan sebagian besar peserta mendapat predikat memuaskan yang mengindikasikan diklat tersebut telah mampu meningkatkan kompetensi lulusan. Faktor pendukung dalam penyelenggaraan diklat ini yaitu kejelasan aturan penyelenggaraan dan profesionalisme dari fasilitator. Faktor penghambatnya yaitu padatnnya jadwal diklat tidak sesuai dengan SDM yang dimiliki. Penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola proyek perubahan telah berjalan dengan efektif namun kurang efisien dari segi pembiayaan.

**Kata Kunci :** Efektivitas, Diklat Kepemimpinan, Proyek Perubahan, Kompetensi

## **ABSTRACT**

*This study was motivated by an issue of government officials' performance that has not given a significant change for a better public service. The aim was to investigate 1) organizing leadership training of change project training 2) supporting and inhabiting factors 3) the effectiveness of organizing leadership training. The basic concepts used in this study were effectiveness, training concept, training management, and competence. This study was conducted at PKP2A in Bandung by using qualitative approach and descriptive method. The main sources in were obtained from the organizer, participants, and facilitator. The data collection techniques applied in this study were interview, documentation study, and observation. The data analysis used were reduction, display, and summarizing. The result of this study showed that the organization of leadership training was successful. In terms of aspects of planning, the design was planned properly as the guidelines. In*

*the aspect of implementation, the learning was conducted using on and off system in campus which divided into five phases. Each phase of learning emphasizes on leadership practice through implementation project changes. In the aspect of evaluation, the assessment on participants emphasizes on aspect of planning innovation and change management, the evaluation result showed that most of participants gained satisfactory result indicating the training has been able to improve competence of the graduates. The supporting factor in this training organization was the clarity of the rules and the professionalism of the facilitator. The inhibiting factor was the tight schedule of the training that was not suitable with the human sources. The leadership training of change project pattern was implemented successfully but was not efficiently in terms of financing.*

**Key words:** *effectiveness, leadership training, change project, competence.*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya aparatur sebagai pemeran utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dituntut memiliki profesionalisme dan kompetensi yang mumpuni, yang mampu melaksanakan tata kelola pemerintahan dengan baik dan bersih serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Kinerja sumber daya aparatur pemerintahan Indonesia saat ini hampir disemua aspek pemerintahan masih berada di level rendah. Upaya peningkatan kinerja tersebut salah satunya dengan mengembangkan kompetensi aparatur pemerintahan.

Salah satu upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur yang kompeten dan profesional tersebut adalah melalui program pendidikan dan pelatihan, oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan menjadi suatu keharusan bagi setiap aparatur pemerintahan guna membekali dan meningkatkan kualitas SDM.

Diantara berbagai macam diklat yang diselenggarakan di PKP2A I, Diklat kepemimpinan memiliki peranan penting dalam menciptakan aparat pemerintahan yang baik dan menjalankan reformasi birokrasi. Namun pada kenyataannya penyelenggaraan Diklatpim belum mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Diklat kepemimpinan belum mampu menghasilkan lulusan yang mengimplementasikan ilmu yang telah diterima selama diklat.

Upaya perbaikan terhadap kebijakan penyelenggaraan Diklatpim sudah banyak dilakukan, melalui LAN sebagai lembaga yang memiliki tugas untuk melakukan pengembangan diklat aparatur telah membuat suatu kebijakan dalam penyelenggaraan Diklatpim, yaitu diatur dalam PERKALAN Nomor 17, 18, 19 dan 20 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan.

Kebijakan penyelenggaraan Diklat kepemimpinan pola proyek perubahan ini membawa harapan positif terhadap pengembangan kualitas sumber daya aparatur pemerintahan kedepannya, akan tetapi hal ini masih harus dikaji lagi mengenai efektifitas dan efisiensi dari berbagai aspek, terutama dari aspek pencapaian hasil dari diklat kepemimpinan tersebut dalam mencetak aparatur profesional, berintegritas dan inovatif dalam menyelenggarakan birokrasi pemerintahan.

## **METODOLOGI**

Pada penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Tylor (dalam Margono 2004, hlm. 36) adalah "Prosedur

penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati". Metode penelitian deksriptif pada dasarnya bertujuan untuk menggambarkan secara cermat karakteristik dari suatu fenomena.

Penelitian ini dilakukan di PKP2A I LAN Bandung dengan sumber data atau informannya terdiri dari pengelola, fasilitator dan peserta diklat. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu teknik analisis menurut Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Pola Proyek Perubahan**

Pelatihan atau diklat merupakan komponen penting dalam pengembangan sumber daya aparatur pemerintahan. Diklat bagi aparatur pemerintahan menurut Haryono (2011, hlm 162-163) secara umum bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, dan keterampilan, menciptakan adanya pola berpikir yang sama, menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang baik serta membina karier PNS.

Secara sederhana manajemen atau pengelolaan program pelatihan atau diklat merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sebagai suatu proses, Davies (dalam Daryanto & Bintoro, 2014 hlm. 116) mengemukakan bahwa manajemen atau pengelolaan pelatihan berdampingan dengan trisula aktifitas, yakni Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi.

#### **1. Aspek Perencanaan**

Perencanaan pelatihan merupakan proses pengambilan keputusan mengenai hal-hal yang akan dikerjakan untuk merealisasikan suatu tujuan pelatihan. Proses perencanaan pelatihan pada intinya merupakan proses menyusun desain program pelatihan. menurut Mangkuprawira (2009, hlm. 155) desain program pelatihan merupakan rancangan program pelatihan yang mencakup jenis pelatihan, tujuan pelatihan yang akan dicapai, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih, dan waktu yang diperlukan. Pendapat tersebut sesuai dengan kondisi pada penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat II pola proyek perubahan di PKP2A LAN I Bandung. Desain diklat telah diatur dan disiapkan dengan matang sebelum pelaksanaan diklat berlangsung.

Berikut ini akan dibahas komponen-komponen perencanaan dan desain program diklat kepemimpinan pola proyek perubahan di PKP2A LAN I Bandung.

##### **a) Dasar penyusunan program**

Dasar dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan ini adalah suatu kebutuhan kompetensi. Kompetensi dalam hal ini yaitu kompetensi yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan tertentu. Untuk memenuhi kebutuhan kompetensi tersebut perlu dilakukan upaya yang salah satunya yaitu melalui proses pembelajaran. Sejalan dengan hal tersebut, penyusunan program diklat menurut Fauzi (2011, hlm. 36) harus didasarkan pada kebutuhan belajar.

Latar belakang penyelenggaraan diklat kepemimpinan menggunakan pola proyek perubahan yang pertama yaitu masih terdapat kelemahan kurikulum pada diklat kepemimpinan pola sebelumnya. Kelemahan kurikulum yang dimaksud yaitu muatan materi

yang terlalu menekankan pada aspek pengetahuan atau kognitif saja serta penggunaan metode yang klasikal atau tidak merangsang peserta diklat untuk mengembangkan pengalamannya. Alasan yang kedua diklat kepemimpinan ini menggunakan pola proyek perubahan adalah melihat realita tantangan zaman sekarang ini yang semakin kompleks. Tantangan tersebut mengakibatkan suatu perubahan yang sangat cepat pada seluruh tatanan kehidupan yang berdampak pula pada sistem birokrasi pemerintahan.

#### **b) Analisis Kebutuhan Diklat (AKD)**

Berdasarkan hasil temuan penelitian, analisis kebutuhan diklat pada diklat kepemimpinan tingkat II ini tidak dilakukan oleh penyelenggara diklat, yaitu PKP2A I LAN Bandung. Analisis kebutuhan dilakukan oleh lembaga pembuat kebijakan diklat yaitu Lembaga Administrasi Negara (LAN) dengan menggunakan analisis jabatan. Idris (2015, hlm. 21) mengutip dari Lembaga Administrasi Negara menjelaskan bahwa analisis jabatan merupakan “upaya yang dilakukan untuk menemukan kesenjangan kompetensi antara kualifikasi pekerja dan syarat jabatan”.

#### **c) Merumuskan Tujuan Diklat**

Berdasarkan hasil penelitian, proses penyusunan tujuan dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dengan melibatkan berbagai pihak. Adapun yang menjadi dasar dalam penyusunan tujuan diklat kepemimpinan ini adalah untuk menutup *gap* kompetensi, antara kompetensi yang dimiliki oleh aparatur dengan kompetensi yang dipersyaratkan.

Robert Mayer (dalam Sudjana, 2007, hlm. 104) menyebutkan bahwa tujuan diklat atau pelatihan merupakan “Pernyataan yang menguraikan suatu perubahan yang diusulkan akan terjadi pada diri peserta pelatihan, yaitu perubahan setelah peserta pelatihan menyelesaikan pengalaman belajarnya dalam pelatihan”. Sesuai dengan penjelasan tersebut, perubahan yang dibangun pada tujuan diklat kepemimpinan tingkat II ini yaitu kompetensi kepemimpinan yang mampu membawa perubahan sesuai bidangnya dalam menjalankan tugas di masing-masing instansi.

#### **d) Menyusun Kurikulum Diklat**

Penyusunan Kurikulum Diklat Kepemimpinan tingkat II disusun oleh lembaga khusus dibawah Lembaga Administrasi Negara (LAN) yaitu Pusat Pengembangan Program dan Diklat (P3D). Menurut Sudjana (2007, hlm. 127), penyusunan kurikulum bukan suatu proses sekali jadi, melaikan proses yang berangkai langkah demi langkah dengan konsistensi yang ketat. Sejalan dengan ungkapan tersebut, proses penyusunan kurikulum diklat kepemimpinan ini dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan studi ke luar negeri (*benchmarking*) untuk melihat bagaimana pengembangan SDM disana kemudian disusun kurikulum tersebut dengan melihat kondisi dan kebutuhan di lapangan.

#### **e) Memilih metode**

Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat dua jawaban mengenai metode yang digunakan pada diklat kepemimpinan pola proyek perubahan ini. Dua informan berpendapat bahwa metode yang digunakannya yaitu metode on dan off kampus. Sedangkan informan lain menyebutkan metode yang digunakannya yaitu metode ceramah, tanya jawab, diskusi, simulasi, *roleplay*, *coaching* dan konseling.

Menurut penulis, kedua pendapat tersebut bisa diterima. Pendapat yang pertama, menekankan metode lebih kepada tempat pelaksanaan diklat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Tulus (dalam Helmi 2005) yang mengklasifikasikan Metode pelatihan berdasarkan tempat pelaksanaannya. Metode tersebut yaitu : (1) Metode *On-site*, dan (2) Metode *off-site*. Pendapat yang kedua menekankan pada metode dalam proses pembelajaran di kelas. Diantara metode yang digunakannya antara lain metode ceramah, tanya jawab, diskusi, simulasi, *roleplay*, *visitasi*, *banchmark* dan metode proyek. Pendapat tersebut sejalan dengan Sikula (dalam Mangkunegara, 2009, hlm. 60) yang mengemukakan bahwa metode pelatihan adalah “*On the job, demonstration and example, simulation, appreticeship, classroom methods (lecture, conference, case study, role playing and programmed instruction), and other training methods*”.

#### **f) Rekrutmen Peserta Diklat**

Berdasarkan hasil temuan penelitian, kriteria peserta yang mengikuti diklat kepemimpinan tingkat II ini diklasifikasikan menjadi dua macam. Pertama yaitu peserta merupakan aparatur yang sudah menduduki jabatan eselon II, dan kedua yaitu aparatur yang akan menduduki jabatan eselon II. Proses seleksi peserta tersebut dilakukan oleh Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI). Jumlah peserta diklat kepemimpinan setiap angkatannya tidak lebih dari 60 orang yang dibagi kedalam 2 kelas.

#### **g) Fasilitator**

Fasilitator memiliki peran sentral dalam proses pelaksanaan diklat. Untuk itu, harus ada kriteria khusus dalam memilih fasilitator diklat. Berdasarkan hasil temuan penelitian, fasilitator pada diklat kepemimpinan tingkat II dibedakan menjadi dua, yaitu fasilitator dari Widyaiswara tetap dan fasilitator dari luar atau fasilitator tamu dari praktisi atau tokoh nasional yang memiliki kompetensi serta pengalaman dalam bidangnya. Bagi fasilitator tetap atau Widyaiswara, untuk menjadi fasilitator diklat kepemimpinan tingkat II terlebih dahulu harus mengikuti diklat TOF.

#### **h) Alokasi Waktu**

Waktu pelaksanaan diklat kepemimpinan ditetapkan kurang lebih selama empat bulan yang dibagi kedalam lima tahapan pembelajaran. Jumlah harinya yaitu selama 92 hari kerja, 192 jam pembelajaran (JP) atau 27 hari kerja untuk pembelajaran klasikal, 585 jam pembelajaran (JP) atau 65 hari kerja untuk pembelajaran non klasikal.

#### **i) Biaya**

Biaya dalam suatu penyelenggaraan diklat sangat berperan penting. Untuk menjamin suatu penyelenggaraan diklat memerlukan adanya biaya yang meliputi biaya operasional, jasa profesi, konsumsi dan lain sebagainya.

#### **j) Sarana Prasarana**

Sarana dan prasarana diklat sangan penting bagi kelangsungan penyelenggaraan diklat. Di PKP2A sendiri, berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan pengelola dan peserta, kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki sudah menunjang penyelenggaraan diklat dengan baik.

## 2. Pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat II pola proyek perubahan

Pelaksanaan merupakan aspek inti dari proses pelatihan. Pelaksanaan merupakan tahap dimana program pembelajaran pelatihan berlangsung. Seluruh kegiatan yang dilakukan pada tahap perencanaan dicurahkan atau dituangkan pada tahap pelaksanaan ini. Pada tahap pelaksanaan ini, langkah-langkah yang harus dilakukan menurut Ika Kartika (2011, hlm. 122) yaitu mengawali proses pelatihan, menyetujui rencana pelatihan dan melaksanakan proses pelatihan.

Proses pelaksanaan program diklat menurut Harsono & Daryanto (2014, hlm. 36) harus didahului dengan proses persiapan ... proses pelaksanaan pelatihan pada prinsipnya adalah implementasi proses pembelajaran, untuk mencapai tujuan pembelajaran yang pada akhirnya untuk mencapai tujuan pelatihan.

### a) Proses Persiapan Diklat

Berdasarkan hasil temuan penelitian, persiapan pada diklat kepemimpinan tingkat II digolongkan kedalam dua aspek, yaitu persiapan administrasi dan persiapan akademik. Persiapan administrasi menyangkut pengelolaan data kepesertaan, surat menyurat, ATK, penyusunan pembiayaan, dan format-format yang dibutuhkan selama pelaksanaan diklat. Persiapan yang kedua yaitu persiapan akademik. Persiapan akademik ini mencakup persiapan pembelajaran dari awal sampai akhir yang terdiri dari penyusunan jadwal diklat, penentuan narasumber, persiapan proses pembukaan, persiapan lokasi untuk visitasi dan *banchmarking* serta persiapan proses pembelajaran yang dilakukan oleh fasilitator.

### b) Mengawali Proses Diklat

Menurut Fauzi (2011, hlm. 122) pelaksanaan pelatihan atau diklat terdiri dari tahap mengawali proses pelatihan, menyetujui rencana pelatihan dan melaksanakan proses pelatihan. berdasarkan temuan penelitian. Pelaksanaan diklat kepemimpinan di PKP2A diawali dengan kegiatan pembukaan dan orientasi. Kegiatan pembukaan dibuka oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara dan dihadiri oleh perwakilan stakeholder dari berbagai instansi.

Orientasi pada diklat kepemimpinan tingkat II ini yaitu untuk memperkenalkan lingkungan kampus atau lembaga diklat serta memberikan pemahaman mengenai tujuan, kurikulum, jadwal dan mekanisme penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat II yang akan diikuti. Pada orientasi juga dijelaskan mengenai kebijakan yang mengatur pengembangan SDM Aparatur.

### c) Kontrak Belajar

Setelah kegiatan pembukaan dan orientasi, pelaksanaan diklat kepemimpinan dilanjutkan dengan kegiatan kontrak belajar. Menurut hasil wawancara, kontrak belajar dilakukan dalam suatu mata diklat khusus yang berisi kegiatan pengakraban dan membangun kesepakatan-kesepakatan selama melaksanakan diklat serta menyusun perangkat kelas. Kontrak belajar menurut Fauzi (2011, hlm. 126) adalah suatu kesepakatan timbal balik antara peserta dan fasilitator yang mengandung makna bahwa kedua belah pihak sepakat mengenai proses pelatihan dan akan bersama-sama bertanggung jawab menyelesaikan kegiatan tersebut.

### d) Proses Pelaksanaan Pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran merupakan aspek utama dalam proses penyelenggaraan program diklat. Kurikulum yang telah dirancang sebelumnya diimplementasikan dalam proses pelaksanaan pembelajaran ini. Pembelajaran dalam diklat kepemimpinan tingkat II ini

muaranya adalah suatu proyek yang harus dirancang dan diimplementasikan oleh peserta. Konsep tersebut sesuai dengan model pembelajaran berbasis proyek atau *Project based learning (PjBL)*. Pembelajaran berbasis proyek menurut Waras (dalam Fikriyah dkk, 2015, hlm. 182) merupakan model pembelajaran yang memfokuskan pada pengembangan produk atau unjuk kerja, dimana siswa melakukan pengkajian atau penelitian, memecahkan masalah dan mensistesis informasi.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, proses pembelajaran pada Diklat kepemimpinan pola proyek perubahan dibagi kedalam lima agenda dan tahapan pembelajaran. kelima tahapan tersebut yaitu :

- a) Tahap diagnosa kebutuhan perubahan
  - b) Tahap membangun komitmen bersama
  - c) Tahap merancang perubahan dan membangun tim
  - d) Tahap laboratorium kepemimpinan
  - e) Tahap evaluasi
- e) Pengendalian Mutu Diklat**

Pengendalian mutu diklat dimaksudkan untuk mengendalikan mutu atau kualitas diklat agar sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Berdasarkan hasil penelitian, penyelenggaraan diklat kepemimpinan di PKP2A I LAN Bandung telah menerapkan sistem pengendalian mutu. Pengendalian mutu diklat mencakup komponen akademik dan komponen penyelenggaraan atau layanan. Tujuannya untuk menjamin penyelenggaraan diklat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai serta memberikan masukan untuk perbaikan terhadap penyelenggaraan diklat kedepannya. Pengendalian mutu diklat tersebut dilakukan oleh pihak internal dan eksternal lembaga.

**f) Rencana Tindak Lanjut (RTL)**

Pada penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola proyek perubahan sendiri terdapat sesi khusus untuk menyusun rencana tindak lanjut. Rencana tindak lanjut diklat kepemimpinan pola proyek perubahan pada intinya membahas keberlanjutan proyek perubahan setelah program diklat selesai serta membahas langkah-langkah kongkret untuk menerapkan hasil diklat.

**c. Aspek Evaluasi Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Pola Proyek Perubahan**

Evaluasi dalam penyelenggaraan diklat merupakan suatu keharusan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam siklus penyelenggaraan diklat. Aspek evaluasi yang disusun pada diklat kepemimpinan tingkat II ini terdiri dari tiga kategori, yaitu penilaian terhadap peserta, fasilitator, dan penilaian terhadap penyelenggara. Sejalan dengan pendapat Fauzi (2011, hlm. 167-168) bahwa evaluasi pada tahapan pelaksanaan pelatihan meliputi evaluasi peserta, evaluasi fasilitator dan evaluasi penyelenggara.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat II pola proyek perubahan di PKP2A I LAN Bandung berjalan dengan baik. pada aspek evaluasi penyelenggara, diklat tersebut memperoleh nilai dengan predikat “Baik” dengan rata-rata nilai 3,50. pada aspek evaluasi fasilitator pun sama, dari 9 orang fasilitator tetap PKP2A I LAN Bandung rata-rata memperoleh nilai 3,50 yang tergolong pada kategori “Baik”. Untuk evaluasi peserta, mayoritas peserta memperoleh level kelulusan yang memuaskan. Dari jumlah peserta

60 orang, sebanyak 3 orang memperoleh kelulusan yang sangat memuaskan, 39 orang memperoleh level kelulusan yang memuaskan, 16 orang memperoleh level kelulusan yang cukup memuaskan dan 2 orang saja yang memperoleh level kelulusan kurang memuaskan.

Diklat pada intinya merupakan upaya untuk meningkatkan atau memberikan kemampuan baru kepada pesertanya. Tujuan diklat didasarkan pada tiga aspek atau ranah kompetensi yang harus dikuasai oleh peserta.

Wibowo (2007, hlm. 110), menjelaskan bahwa 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. Sesuai dengan ungkapan tersebut, diklat kepemimpinan tingkat II pola proyek perubahan di PKP2A I LAN Bandung pada intinya untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan dari para pejabat eselon II yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keahlian.

### **B. Faktor pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola proyek perubahan**

Faktor yang menjadi pendukung dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola proyek perubahan antara lain dari kejelasan aturan sehingga penyelenggara sudah memiliki acuan serta standar yang baku, struktur kurikulum berorientasi pada inovasi perubahan menyebabkan pembelajaran lebih aplikatif dan tidak klasikal, fasilitator memiliki kompetensi yang tidak diragukan lagi dalam mengemas pembelajaran, peserta terdiri dari berbagai instansi dan latar belakang memberikan peluang untuk dapat lebih menambah jejaring kerja dan menggali wawasan baru antar peserta diklat, dan sikap terbuka dan dukungan positif dari atasan dan *stakeholder* selama menjalankan proyek perubahan.

Adapun yang menjadi faktor penghambat dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola proyek perubahan ini antara lain dari adanya keterbatasan sumber daya manusia (SDM) pengelola dengan padatnya jadwal kegiatan di bidang diklat mengakibatkan sulitnya mengontrol semua peserta, kurangnya koordinasi dari berbagai pihak, terutama ketika pembelajaran pada off kampus. Diantara peserta, mentor dan *coach* masih sering terjadi *miss* komunikasi, tidak adanya evaluasi jangka menengah dan jangka panjang terhadap proyek, kurang memadainya jaringan internet, dan kepadatan jadwal kerja dari peserta sebagai pejabat eselon II berakibat pada ketercapaian implementasi proyek perubahannya.

### **C. Efektivitas Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Pola Proyek perubahan**

Efektivitas dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya Mulyasa (2003, hlm. 82) menjelaskan bahwa efektivitas adalah kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Lebih jelas ia mengatakan bahwa efektivitas memiliki makna terlaksanakannya semua tugas pokok, tercapai tujuan, ketepatan waktu, adanya partisipasi aktif dari anggota. Efektivitas berdasarkan definisi tersebut mengandung makna bahwa indikator efektivitas suatu program diukur berdasarkan keterlaksanaan semua tugas pokok, tercapainya tujuan yang ditetapkan, ketepatan waktu yang telah direncanakan, dan partisipasi aktif dari semua pihak.

Berdasarkan hasil temuan lapangan, penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat II pola proyek perubahan telah berjalan dengan efektif. Hal tersebut dibuktikan dengan sudah



jelasnya tujuan dan sasaran diklat, rencana program pun telah didesain dengan baik dan mekanismenya telah diatur dengan jelas, tenaga kediklatan sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik serta aturan dan tata tertib pun dapat ditaati oleh semua pihak yang terlibat. Waktu pelaksanaan diklat sudah sesuai dengan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan serta alokasi pembiayaan pun sudah dianggarkan dengan baik meskipun besaran dirasa kurang efisien karena mengalami peningkatan tetapi itu menjadi sebuah investasi untuk menciptakan program diklat yang sesuai dengan kebutuhan. Dilihat dari aspek ketepatan pengukuran dan ketercapaian tujuan diklat. Pengukuran keberhasilan program diklat telah sesuai dengan tujuan dan kompetensi yang dibangun dalam diklat kepemimpinan pola proyek perubahan yaitu dengan tes performansi dari implementasi proyek perubahan. Dari aspek kesesuaian tujuan atau sasaran diklat, tujuan penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat II pola proyek perubahan ini telah dicapai dengan baik, hal itu tercermin dari tingkat ketercapaian penilaian peserta diklat kepemimpinan tingkat II sebanyak 70% memperoleh predikat memuaskan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelenggaraan Diklatpim pola proyek perubahan sudah berjalan dengan baik. Ditinjau dari aspek perencanaan, desain diklat telah diatur dengan baik dalam pedoman. Pada aspek pelaksanaan, pembelajaran dilakukan dengan sistem *on* dan *off* kampus yang dibagi kedalam lima tahapan. Setiap tahapan pembelajaran menekankan pada praktik kepemimpinan melalui implementasi proyek perubahan. Pada aspek evaluasi, penilaian terhadap peserta menekankan pada aspek perencanaan inovasi dan manajemen perubahan, hasil evaluasi menunjukkan sebagian besar peserta mendapat predikat memuaskan yang mengindikasikan diklat tersebut telah mampu meningkatkan kompetensi lulusan. Faktor pendukung dalam penyelenggaraan diklat ini yaitu kejelasan aturan penyelenggaraan dan profesionalisme dari fasilitator. Faktor penghambatnya yaitu padatnya jadwal diklat tidak sesuai dengan SDM yang dimiliki. Penyelenggaraan diklatpim tingkat II pola proyek perubahan telah berjalan dengan efektif namun kurang efisien.

Hasil penelitian ini menyarankan kepada pihak penyelenggara untuk meningkatkan koordinasi dengan berbagai pihak terutama kepada *stakeholders* di instansi peserta, penilaian hasil belajar disarankan mempertimbangkan aspek kognitif dan afektif, serta penyelenggara harus mengoptimalkan monitoring dan evaluasi pasca diklat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asmoko, H. (2015). *Diklatpim pola Baru: Harapan dan tantangan*. Tidak diterbitkan
- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, 31 (4), hlm. 569-574
- Daryanto & Bintoro. (2014). *Manajemen diklat*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media.
- Fikriyah, M. dkk. (2015). Model pembelajaran berbasis proyek (project based learning) disertai media audio-visual dalam pembelajaran fisika di SMAN 4 Jember. *Jurnal Pembelajaran Fisika*, 4 (2), hlm. 181-186
- Heifetz, R. & Linsky, M. (2011). *Becoming an Adaptive Leader*. Diakses dari : [www.lifelongfaith.com](http://www.lifelongfaith.com)

- Helmi, S. (2005). Mendesain sebuah pelatihan. *Jurnal Ilmiah: Manajemen dan Bisnis*, 03 (2), hlm. 7-8
- Idris. (2015). *Analisis kebutuhan diklat*. Balai Diklat Keagamaan Sopeng. Diakses dari : [bkd.soppengkab.go.id/analisis-kebutuhan-diklat](http://bkd.soppengkab.go.id/analisis-kebutuhan-diklat).
- Mangkunegara. (2009) *Perencanaan dan pengembangan sumberdaya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. (2003). *Manajemen sumber daya manusia strategic*. Jakarta: Graia Indonesia.
- Margono, S. (2004). *Metodologi penelitian pendidikan*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Maryanto. (2015). *Pengenalan proyek perubahan*. badan Pendidikan dan pelatihan keuangan kementerian Keuangan. Diakses dari : [www.bppk.kemenkeu.go.id/publik/artiklel](http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publik/artiklel)
- Marzuki, S. (2010). *Pendidikan nonformal dimensi dalam keaksaraan fungsional, pelatihan dan andragogi*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa E. (2008). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Subarino, dkk. (2011). Kepemimpinan Integratif: Sebuah Kajian Teori. *Jurnal manajemen kependidikan UNY*, 01 (7), hlm. 17-50
- Sudjana, D. (2007). *Sistem dan manajemen pelatihan teori dan aplikasi*. Bandung : Falah Production.
- Sujud, A. (1989). *Matra fungsional administrasi negara*. Yogyakarta : Purbasari.