



# PELATIHAN APARATUR SIPIIL NEGARA DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

---

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN**

MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA APARATUR

**2019**  
**STIA LAN MAKASSAR**

# DIKLAT SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

TIM PENELITI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

STIA LAN MAKASSAR

**Koordinator dan Peneliti** : Dr. Frida Chairunisa, M.Si

**Anggota dan Peneliti** :

1. Dr. Rohana Tahier, M.Pd
2. Dr. Andi Rasdiyanti, SS.,M.Pd
3. Jumalia Mannayong, S.Sos, M.Pd
4. St. Nurhikma Maulida, S.Psi, MM
5. Jessica Fransisca Tonapa, S.M.B, MM
6. Sitti Khadijah Herdayani Darsim, S.Psi, MM
7. Anhar Dana Putra, S.Psi, M.Psi. T



STIA LAN Makassar  
Jl. A.P. Pettarani No.61 Makassar  
(0411) 455949 / (0411) 453438  
[www.stialanmakassar.ac.id](http://www.stialanmakassar.ac.id)  
Info: [unitp3m@stialanmakassar.com](mailto:unitp3m@stialanmakassar.com)

# **DIKLAT SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0**

## **Penulis:**

Tim Peneliti Sarjana Terapan Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia  
Aparatur

## **ISBN:**

978-602-53566-8-1

## **Editor:**

Jessica Fransisca Tonapa

## **Desain Sampul:**

Anhar Dana Putra

## **Penerbit:**

STIA LAN Makassar

## **Redaksi:**

Jl. A.P. Pettarani No.61 Makassar  
(0411) 455949 / (0411) 453438  
[www.stialanmakassar.ac.id](http://www.stialanmakassar.ac.id).  
Info: [unitp3m@stialanmakassar.com](mailto:unitp3m@stialanmakassar.com)

Cetakan Pertama, Januari 2020

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun  
tanpa izin tertulis dari penerbit

## KATA PENGANTAR

Penelitian Program Studi di Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara (Prodi MSDMA STIA LAN Makassar) tahun 2019 merupakan perwujudan salah satu Tri Darma Perguruan Tinggi. Penelitian ini memiliki 3 (tiga) misi penting. Pertama guna mengidentifikasi sejauh mana kesesuaian antara klaim Pemerintah dan kondisi ril yang ada di lapangan terkait bentuk serta metode pendidikan dan pelatihan bagi ASN dalam rangka menciptakan aparatur yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0. Kedua, untuk mengidentifikasi segala kelebihan serta kekurangan dalam penyelenggaraan pelatihan ASN, yang nantinya dapat dijadikan acuan dalam merumuskan suatu bentuk atau metode yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang demikian pesat untuk kemudian diterapkan di masa mendatang. Dan yang ketiga diharapkan melalui penelitian ini akan memberi kontribusi bagi STIA LAN Makassar untuk proses pembelajaran. Kontribusi yang dimaksud antara lain masukan berupa pemutakhiran materi dan wacana serta pengembangan kurikulum khususnya pada mata kuliah Manajemen Diklat, Teknik Perencanaan Diklat serta Teknik Evaluasi Diklat.

Fokus penelitian ini diarahkan kepada berbagai pelatihan yang ditujukan kepada Aparatur Sipil Negara yaitu Latihan Dasar CPNS, Diklat

Teknis, Diklat Fungsional serta Diklatpim. Selain itu penelitian ini juga berfokus kepada kurikulum, sarana dan prasarana, metode, widyaiswara, serta evaluasi diklat yang digunakan dalam pelatihan ASN.

Tim Peneliti berharap semoga penelitian ini dapat memiliki kontribusi nyata dalam pengembangan pelatihan ASN guna mempersiapkan dan menghasilkan ASN yang memiliki kompetensi serta ketrampilan dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Selain itu semoga penelitian ini juga dapat menjadi referensi pengembangan metode pelatihan ASN serta memantik penelitian selanjutnya. Tak lupa kami juga berterima kasih kepada berbagai pihak yang telah berkontribusi nyata dalam penelitian Prodi MSDMA STIA LAN Makassar tahun 2019.

Makassar, 29 November 2019

Tim Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Pokok Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
A. Tinjauan Teori.....	14
B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	45
C. Defenisi Konsep.....	47
D. Model Penelitian.....	49
E. Pertanyaan Penelitian.....	49
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	50
B. Desain Penelitian .....	51
C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	53
D. Teknik Pengolahan Dan Analisis Data .....	56
E. Uji Keabsahan Data .....	57
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
A. Deskripsi Lokus penlitian .....	58
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	87
C. Pembahasan.....	184
<b>BAB V. PENUTUP .....</b>	<b>229</b>
A. SIMPULAN.....	229
B. SARAN.....	233
DAFTAR PUSTAKA .....	236
LAMPIRAN DOKUMENTASI.....	241

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Teoritis Pendidikan dan Pelatihan.....	22
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	52

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Peningkatan EGDI Negara-negara ASEAN.....	5
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual.....	49
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Pusdiklat KAN.....	63
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Pusdiklatwas BPKP.....	71
Gambar 4.3	Struktur Organisasi BPSDM Jatim.....	80
Gambar 4.4	Struktur Organisasi BPSDM Jabar.....	85
Gambar 4.5	Struktur Pejabat BPSDM Jabar.....	86
Gambar 4.6	Sarpras LAN.....	103
Gambar 4.7	Tampilan Web Sipendar LAN.....	111
Gambar 4.8	Tampilan Panduan Sipendar LAN.....	111
Gambar 4.9	Daftar Nama Widyaiswara.....	112
Gambar 4.10	Kurikulum Diklat Auditor Terampil .....	121
Gambar 4.11	Kurikulum Diklat Auditor Ahli.....	121
Gambar 4.12	Kurikulum Diklat Auditor Muda.....	122
Gambar 4.13	Kurikulum Diklat Auditor Madya .....	122
Gambar 4.14	Kurikulum Diklat Auditor Utama.....	123
Gambar 4.15	Sarpras Pusdiklatwas BPKP.....	123
Gambar 4.16	Infrografis Prosedur Diklat .....	125
Gambar 4.17	Sarpras BPSDM Jatim.....	138
Gambar 4.18	Sarpras BPSDM Jabar.....	163



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pergerakan peradaban dunia secara global saat ini tengah memasuki sebuah era baru bernama era Revolusi Industri 4.0. Hwang (2016) dalam sebuah artikelnya menegaskan bahwa Era Revolusi Industri 4.0 adalah sebuah era yang menandai bersatunya sistem dan teknologi digital dan internet dengan segala aspek kehidupan manusia secara riil untuk memaksimalkan produktifitas dan mempercepat kemajuan peradaban. Era ini ditandai dengan semakin canggihnya teknologi dengan menekankan pada volume data yang masif (*big data*), komputasi di berbagai lini sektor produksi, konektivitas dan pemanfaatan kemampuan bisnis intelijen, bentuk-bentuk baru interaksi manusia dengan mesin seperti layar sentuh dan teknologi *augmented-reality* (AR), serta transformasi dunia digital ke dunia fisik seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Hal tersebut secara mendasar telah mengakibatkan berubahnya cara manusia dalam hidup, berpikir dan berinteraksi satu sama lain.

Transformasi tersebut dikenal dengan sebutan *disruptive innovation*. Christensen, Raynor dan McDonald (2015) menggambarkan bahwa frase "*Disruptive Inovation*" secara

umum mewakili sebuah proses dimana sebuah organisasi yang relatif kecil dengan sumber daya yang terbatas, namun dengan bantuan kecakapan memanfaatkan teknologi digital serta kesediaan untuk berkolaborasi, akhirnya berhasil menantang bahkan mengguguli organisasi yang sudah mapan dengan sumber daya yang besar, baik di sektor bisnis, industri ataupun Pemerintahan. Konsep mengenai "*Disruptive Innovation*" dianggap relevan sebab konsep tersebut menyediakan penjelasan tentang fenomena disrupsi yang begitu masif di berbagai sektor dalam kehidupan manusia saat ini, tidak hanya dalam bidang teknologi saja namun juga bidang yang lain seperti ekonomi, sosial dan politik.

Fenomena disrupsi ini telah mengubah tatanan dunia secara pesat dengan melahirkan perubahan-perubahan yang terjadi dengan akselerasi waktu yang dapat dibilang cukup singkat. Hal tersebut terlihat dari fenomena yang saat ini terjadi seperti bagaimana peristiwa dunia maya dapat berdampak ke dunia nyata, media-media cetak konvensional harus bermigrasi menjadi media sosial dan digital, serta banyak hal yang sebelumnya bersifat *offline* dan manual berubah menjadi *online* dan digital. Adanya *disruptive innovation* sebagai bagian dari revolusi industri 4.0 menuntut berbagai negara untuk adaptif dalam menghadapi tantangan besar revolusi industri ini, agar

tidak menjadi negara yang tertinggal. Indonesia sendiri pun telah menyatakan kesiapannya dalam menghadapi peluang dan tantangan revolusi industri ini. Kesiapan yang perlu dilakukan tidak hanya dari segi fasilitas dan infrastruktur, melainkan dibutuhkan juga kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang mampu beradaptasi dengan disrupsi yang begitu pesat seperti saat ini.

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam setiap proses perubahan dan pembangunan negara, perusahaan maupun organisasi. SDM memiliki peran sebagai subjek dan objek dari proses pembangunan sebuah organisasi. Dalam hal revolusi industri 4.0 sumber daya manusia tentunya menjadi salah satu unsur utama yang dapat menunjang keberhasilan revolusi industri tersebut. Penerapan revolusi industri saat ini diharap tidak begitu saja menggantikan peran manusia melainkan dapat mendorong peningkatan kompetensi SDM untuk memahami perkembangan dan kemajuan era digital saat ini. SDM yang dimaksud dalam hal ini adalah SDM yang memiliki kompetensi berupa ketangkasan, kolaboratif, dan berkeinginan untuk terus berkembang. Kriteria SDM yang dimaksud tidaklah mudah untuk didapatkan dan diciptakan, sehingga dituntut untuk menyiapkan *platform* terbaik untuk mengembangkan SDM yang telah ada.

Berkembangnya revolusi industri 4.0 yang telah

mendisrupsi berbagai bidang kehidupan manusia, mengakibatkan sektor publik dan birokrasi di berbagai negara, termasuk Indonesia dituntut untuk melakukan transformasi serta penyesuaian dalam berbagai hal. Birokrasi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat, serta mampu untuk mengubah pola pikir, cara pandang serta gaya bekerja agar tidak ketinggalan. Salah satu unsur penting yang harus melakukan penyesuaian adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelayan utama dalam masyarakat dan sebagai motor penggerak dalam pembangunan nasional. Selain itu ASN diharap menjadi agen transformasi penguatan sumber daya manusia di Indonesia. Transformasi dilakukan melalui inovasi dan menyederhanakan proses kerja dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, kemajuan pengetahuan, serta kolaborasi dengan berbagai pihak. Untuk mewujudkan hal tersebut maka dibutuhkan pengembangan kompetensi ASN Indonesia sebagai solusi dalam menutupupi *gap* kompetensi yang dimiliki aparatur.

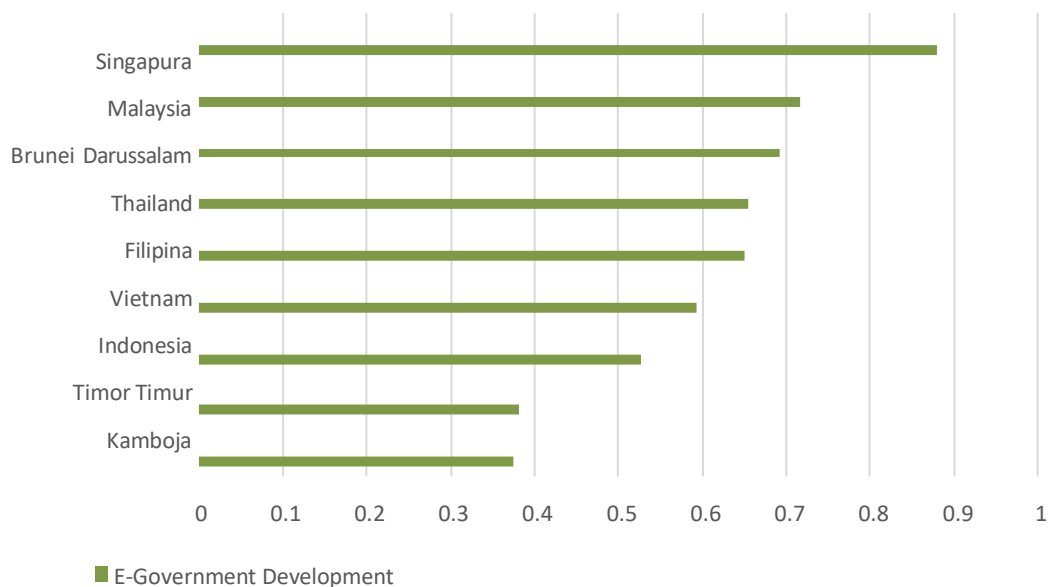
Persoalan kesiapan birokrasi dalam menghadapi perkembangan teknologi tersebut merupakan masalah serius yang masih membutuhkan perhatian khusus bagi Pemerintah Indonesia. Hal tersebut dapat dilihat dari data yang dilansir oleh *World Economy Forum Human Capital* Indonesia pada tahun

2017 (Sindo News.com, 2019), bahwa kualitas dari aparatur sipil negara (ASN) Indonesia masih tertinggal jauh dari negara-negara tetangga, seperti Malaysia dan Thailand. Hal tersebut diperkuat oleh data yang dilansir Widowati (2018) di situs resmi Kementerian Komunikasi dan Informasi bahwa berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada tahun 2018 terkait *E- Government Development Index* (EGDI), Indonesia memiliki Nilai rata-rata EGDI yang berada di bawah rata-rata negara-negara di regional Asia Tenggara.

**Gambar 1.1**

**Peringkat EGDI Negara-Negara ASEAN**

**(Berdasarkan hasil survei PBB, 2018)**



*Sumber: publicadministrastion.un.org*

Indonesia berada pada angka 0,5258 sedangkan rata-rata EGDI

di kawasan Asia Tenggara adalah 0,5555. Dengan angka tersebut, Indonesia masih menduduki peringkat ke-7 di ASEAN setelah Vietnam, masih sama seperti tahun 2016. Peringkat Indonesia tersebut masih berada jauh di bawah negara-negara di ASEAN lainnya seperti Singapura (peringkat pertama), Malaysia (peringkat ke-2), Brunei Darussalam (peringkat ke-3), Thailand (peringkat ke-4), Philippines (peringkat ke-5), dan Vietnam (peringkat ke-6).

Sebagai jawaban dari tantangan revolusi industri 4.0 dalam sektor publik, Pemerintah Indonesia melahirkan sebuah konsep yang dikenal dengan sebutan Reformasi Birokrasi. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) dalam situs resminya melansir bahwa secara mendasar reformasi birokrasi adalah segala upaya Pemerintah dalam melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan Pemerintahan, khususnya terkait aspek-aspek kelembagaan (*organisasi*), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur. Pembaharuan tersebut dilakukan agar segala permasalahan serta hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan Pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik dapat diatasi.

Reformasi birokrasi juga merupakan sebuah upaya untuk

mewujudkan tata kelola Pemerintahan yang baik (*good governance*). Artinya, reformasi birokrasi adalah sebuah resolusi untuk menciptakan aparatur negara yang lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum Pemerintahan dan mewujudkan cita-cita pembangunan nasional. Selain itu, reformasi birokrasi juga merupakan respon Pemerintah terhadap kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis, berupa langkah- langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis. Segala upaya reformasi birokrasi dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Reformasi birokrasi merupakan gagasan strategis yang dapat diterapkan Organisasi Pemerintah untuk menghadapi revolusi industri 4.0. Reformasi birokrasi mencakup tiga aspek utama, yaitu kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan teknologi. Berdasarkan hal tersebut Birokrasi sebagai tulang punggung pemerintahan memiliki tugas penting untuk melakukan akselerasi dalam mengembangkan diri berdasarkan tiga aspek tersebut.

Sebelum Reformasi Birokrasi mulai digalakkan, beberapa kebijakan telah dilakukan oleh Pemerintah Indonesia untuk mengembangkan kompetensi para Aparatur Sipil Negara dalam menghasilkan aparatur yang kompeten, berkinerja tinggi dan profesional dalam menjalankan tugas dan jabatan di semua jenjang Pemerintahan, antara lain adalah; Undang- Undang No

43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang - undang No 8 Tahun 1974 tentang Pokok - Pokok Kepegawaian, yang mana mengatur tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur atau PNS, Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Kelahiran UU ASN yang menggantikan UU Nomor 8 tahun 1974 jo. UU Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian ini telah menjadi babak baru bagi manajemen SDM aparatur. Tidak sedikit nomenklatur maupun tahapan manajemen kepegawaian yang diganti oleh UU ASN ini. Namun yang paling menarik untuk diperhatikan dengan seksama dalam UU ASN ini adalah *background*-nya. Secara tersurat disebutkan bahwa penerbitan UU ASN ini dilatarbelakangi oleh pertimbangan bahwa *pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola Pemerintahan yang baik*(UU No. 5/2014, Bagian Menimbang).

Dalam rangka penerapan kebijakan pengembangan kompetensi kerja ASN yang telah diatur dalam Undang - undang No 43 Tahun 1999, Pemerintah juga telah merumuskan Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan



dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi.

Pendidikan dan Pelatihan sampai saat ini masih merupakan suatu platform utama yang dapat dikatakan paling ideal untuk melaksanakan pengembangan kompetensi ASN. Pendidikan dan pelatihan dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan atau pegawai sehingga pengetahuan dan perilakunya dapat mencapai standar yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan organisasi (Purba 2004). Pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan kompetensi ASN telah menjadi salah satu pusat perhatian Pemerintah. Hal tersebut tertuang dalam Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-undang tersebut menegaskan bahwa setiap ASN berhak mendapatkan pengembangan diri minimal 20 JP (Jam Pelajaran) dalam setahun.

Pengembangan kompetensi bagi para ASN melalui pelatihan ini, diselenggarakan dalam bentuk dan metode yang sangat beragam, tergantung dari beberapa faktor termasuk level jabatan para ASN yang menjadi peserta pelatihan, serta kebutuhan kompetensi atau keterampilan seperti apa yang akan dipelatihkan. Beberapa contohnya antara lain; Pendidikan dan

Pelatihan Dasar (LATSAR) untuk Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan untuk Pejabat eselon, serta Pendidikan Pelatihan Teknis Fungsional untuk pejabat fungsional. Mengingat posisi dan fungsinya yang sedemikian penting dalam pengembangan kompetensi ASN di Indonesia, merupakan hal yang sangat penting untuk mengidentifikasi sejauh mana program- program pelatihan yang dilaksanakan oleh Pemerintah dapat membekali para ASN agar selalu siap dan tidak mengalami ketertinggalan dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0.

Pemerintah sendiri telah mengklaim bahwa program pelatihan yang diselenggarakan sudah berdasarkan perencanaan dalam rangka mempersiapkan ASN untuk menghadapi era Revolusi Industri 4.0. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Asman Abnur (mantan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi) dalam sebuah wawancara yang dilansir pada satu artikel di situs resmi Kemenpan RB berjudul “Fokus Perbaiki ASN di Era Industri 4.0” (menpan.go.id, 2018). Dalam artikel tersebut Asman Abnur mengungkapkan bahwa saat ini, Kementerian PANRB bersama Lembaga Administrasi Negara (LAN) senantiasa membenahi sistem Pendidikan dan Pelatihan, dengan melakukan transformasi pelatihan konvensional menjadi pelatihan berbasis

*Human Capital Management* dengan mengembangkan ASN *Corporate University*. Hal tersebut diselenggarakan dengan beragam metode pelatihan, seperti: *e-learning*, *coaching*, *mentoring* dan *on the job training (OJT)*. Hal tersebut diterapkan untuk menciptakan ASN yang senantiasa melakukan inovasi dan menghasilkan terobosan yang kreatif dalam mengimplementasikan berbagai Kebijakan Pemerintah.

Berdasarkan fakta-fakta yang telah disebutkan di atas, maka dipandang perlu kiranya melakukan sebuah penelitian mendalam guna mengidentifikasi sejauh mana kesesuaian antara klaim Pemerintah dan kondisi riil yang ada di lapangan terkait bentuk serta metode pendidikan dan pelatihan bagi ASN dalam rangka menciptakan aparatur yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi segala kelebihan serta kekurangan dalam penyelenggaraan pelatihan ASN, yang nantinya dapat dijadikan acuan dalam merumuskan suatu bentuk atau metode yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang demikian pesat untuk kemudian diterapkan di masa mendatang. Selain itu, temuan-temuan yang didapat dari penelitian ini akan memberi kontribusi bagi STIA LAN Makassar untuk proses pembelajaran. Kontribusi yang dimaksud antara lain masukan berupa pemutakhiran materi

dan wacana serta pengembangan kurikulum khususnya pada mata kuliah Manajemen Diklat, Teknik Perencanaan Diklat, Teknik Evaluasi Diklat yang memang diajarkan dalam Prodi MSDMA STIA LAN Makassar.

## **B. Pokok Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah “ Bagaimana Gambaran Pelatihan Aparatur Sipil Negara di Era Revolusi Industri 4.0?”

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran Pelatihan Aparatur Sipil Negara di Era Revolusi Industri 4.0

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis, yang terdiri atas:

### **1. Manfaat Akademik**

- a. Melalui penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan di bidang Sumber Daya Manusia Aparatur, khususnya pada Pengembangan Pelatihan ASN.
- b. Sebagai sarana pengembangan kompetensi, kualitas dan kinerja dosen STIA LAN Makassar.

- c. Diharapkan dengan penelitian ini dapat berkontribusi di bidang pendidikan vokasi atau terapan.
- d. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan dan bahan pengembangan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Pemerintah terkait pentingnya pengembangan kompetensi ASN melalui pelatihan.
- b. Melalui penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan perbaikan bagi Lembaga-Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Aparatur yang ada di Indonesia.
- c. Melalui penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam peningkatan dan pengembangan kompetensi, kualitas serta kinerja ASN.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki organisasi begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki organisasi tidak ada manfaatnya bagi organisasi, jika peran SDM tidak diikutsertakan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia:

Menurut Hasibuan (2013: 10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. (dalam Sutrisno 2014: 6) MSDM adalah:

Pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk

memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2013: 2) MSDM adalah:

Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari organisasi.

## **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Dalam kaitannya dengan penyerahan kewenangan sumber daya manusia, aspek pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam upaya mengelola sumber daya manusia secara keseluruhan. Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia mempunyai dimensi luas yang bertujuan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dalam organisasi (Wayne dan Awad, 1981:29).

Pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya lainnya atau setidaknya

pengolahan dan pemakaian sumber daya organisasi dapat dilakukan dengan baik serta berdaya guna dan berhasil guna.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan (Siagian, 1996:182). Kondisi “*conditio sine quanon*” ini dapat dikategorikan sebagai bentuk investasi yaitu human investasi.

Meskipun program orientasi pengembangan ini memakan waktu dan dana, semua organisasi mempunyai keharusan untuk melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumber daya manusia. Ada dua tujuan utama dalam hal ini, pertama, pengembangan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan. (Handoko, 1998: 103).

Pencapaian keselarasan tujuan tersebut tentunya harus ditempuh melalui suatu proses tahapan panjang yang dimulai dari perencanaan sampai dengan pengelolaan dan pemeliharaan potensi sumber daya manusia. Karena secara



makro Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia, yaitu mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia (Notoatmodjo, 1998:2-3).

Pada sisi lain pengembangan sumber daya manusia tidak hanya sebatas menyangkut internal sumber daya manusia sendiri (yaitu antara lain pengetahuan, kemampuan, sikap, tanggung jawab) namun juga terkait dengan kondisi eksternal, seperti lingkungan organisasi dan masyarakat. Hal ini tercermin dari tuntutan pengembangan sumber daya manusia sendiri yang pada dasarnya timbul karena pertimbangan: (1) pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran, (2) masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai-nilai tertentu, (3) persamaan hak memperoleh pekerjaan, (4) kemungkinan perpindahan pegawai yang merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional (Siagian, 1996:199).

Berbagai tuntutan tersebut secara bersamaan saling mempengaruhi pelaksanaan dan arah pengembangan sumber daya manusia, baik menyangkut internal manusianya maupun lingkungan eksternal. Pada bagian lain dalam skop organisasi, faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia ini dapat dibagi kedalam faktor internal yaitu mencakup

keseluruhan kehidupan yang dapat dikendalikan organisasi, meliputi : (1) misi dan tujuan organisasi, (2) strategi pencapaian tujuan, (3) sifat dan jenis pekerjaan dan (4) jenis teknologi yang digunakan. Serta faktor eksternal, yang meliputi : (1) kebijaksanaan Pemerintah, (2) sosio budaya masyarakat, (3) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Notoatmodjo,1998 : 8-10).

Secara khusus dalam pengembangan sumber daya manusia yang menyangkut peningkatan segala potensi internal kemampuan diri manusia ini adalah didasarkan fakta bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karier. Dalam hal ini merupakan persiapan karier jangka panjang seseorang. (Simamora, 1995:287). Sehingga cakupan pengembangan sumber daya manusia selanjutnya adalah terkait dengan sistem karier yang diterapkan oleh organisasi dan bagaimana sumber daya manusia yang ada dapat mengakses sistem yang ada dalam rangka mendukung harapan-harapan kerjanya (Simamora, 1995:323).

### **3. Pendidikan dan Pelatihan**

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan pengembangan sumber daya manusia memegang peranan yang penting dalam meningkatkan kualitas dan produktifitas kerja. Pengembangan

tersebut berupa pendidikan dan pelatihan, seperti yang dikemukakan oleh Notoadmojo (1999:4) bahwa: “untuk meningkatkan kemampuan kerja, berpikir, dan ketrampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting dilakukan” Pendidikan dan pelatihan (Diklat) menjadi suatu keharusan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam menjawab tantangan dalam kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Begitu pula dalam sebuah organisasi Pemerintahan yang dimana prosesnya dilaksanakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah yaitu dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas ASN yang meliputi pengembangan sikap dan perilaku, perbaikan mutu, ketrampilan serta pengetahuan ASN.

Beberapa pakar telah mendefinisikan pendidikan dan pelatihan, diantaranya: Suprihanto (1988: 86) yang menyatakan bahwa “pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan, kejujuran dan ketrampilan.” Lebih

lanjut, Jan Bella dalam Hasibuan (2006:70) menyatakan bahwa “Pendidikan dan Pelatihan merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial.”

Sedangkan menurut Siagian (1983:180) memberikan defenisi yang berbeda terhadap kedua istilah tersebut:

Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik, dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang yang lain dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.....

Sedangkan Pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu

Senada dengan hal tersebut, Wijaya (1990:75) mengemukakan bahwa:

Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan untuk mengembangkan kemampuan berpikir pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya.....

Sedangkan pelatihan merupakan pengembangan ketrampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Jika melihat definisi dari pendidikan dan pelatihan di atas maka ditemukan beberapa perbedaan mendasar antara pendidikan dan pelatihan meskipun sekilas terlihat sama karena pada dasarnya keduanya berhubungan tujuan yang sama yaitu terjadinya perubahan kearah yang lebih baik. Pendidikan pada dasarnya berorientasi pada peningkatan produktifitas kerja di masa yang akan datang, waktu yang dibutuhkan lebih lama serta bersifat lebih formal. Sedangkan pelatihan lebih bersifat teknis sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dengan durasi yang lebih singkat dan serta bersifat kurang formal.

Minner (1992) mengemukakan bahwa pendidikan lebih terkait pada tujuan individual serta tidak terkait secara langsung dengan tujuan organisasi, sedangkan pelatihan pada dasarnya berkaitan dengan tugas dan fungsi individu tersebut dalam organisasi tersebut. Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan pengetahuan dan hal-hal yang bersifat umum serta terkait kehidupan pribadi secara luas, sedangkan pelatihan lebih diarahkan untuk peningkatan ketrampilan secara khusus dan memiliki ukuran benar salah yang jelas.

Secara teoritis, perbedaan antara pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.1**

**Perbedaan Teoritis Pendidikan dan Pelatihan**

No	Penjelasan	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan Kemampuan	Menyeluruh	Khusus
2	Area Kemampuan	Kognitif, afektif	Psikomotorik
3	Jangka Waktu Pelaksanaan	Panjang (Longterm)	Pendek (ShortTerm)
4	Materi yang Diberikan	Lebih Umum	Lebih Khusus
5	Penggunaan & Metode Belajar	Konvensional	Inkonvensional
6	Penghargaan Akhir Proses	Gelar	Sertifikat (non-gelar)

Sumber: Notoadmodjo (1999)

Otto dan Glasser (Martoyo, 1992) menggunakan istilah *training* (latihan) untuk menjelaskan usaha-usaha yang dilakukan dalam rangka peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai “Meskipun keduanya ada perbedaan namun perlu disadari bahwa baik itu pelatihan (*training*) maupun pengembangan pendidikan (*education*) keduanya menekankan pengembangan ketrampilan ataupun kemampuan dalam human relation.”

Penggunaan istilah Pendidikan dan Pelatihan dalam suatu organisasi atau institusi biasa disingkat dengan ‘Diklat’.

Simanjuntak (1998) menyatakan bahwa: “Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan Pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja yang juga akan meningkatkan produktifitas kerja.”

Wursanto (1998: 61) mengemukakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menambah pengetahuan pegawai
2. Menambah ketrampilan pegawai
3. Mengubah dan membentuk sikap pegawai
4. Mengembangkan keahlian pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif
5. Mengembangkan semangat, kemauan dan kesenangan kerja pegawai.
6. Mempermudah pengawasan terhadap pegawai
7. Mempertinggi stabilitas pegawai.

Menurut pendapat Handoko (2001: 103) menyatakan bahwa: “ada dua tujuan utama program pendidikan dan pelatihan, yaitu untuk menutup gap antara kecakapan dengan permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam mencapai sasaran yang ditetapkan.”

Tujuan dilaksanakan pendidikan dan pelatihan menurut Rivai

(2004: 231):

1. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif.
2. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi dan sikap
3. Membantu menghilangkan rasa takut dalam melaksanakan tugas baru
4. Membantu pegawai mengatasi stress, tekanan, frustrasi dan konflik
5. Membantu pegawai mengatasi tujuan pribadi sementara meningkatkan ketrampilan interaksi
6. Meningkatkan kinerja masa kini dan masa yang akan datang.

Tujuan pendidikan dan tujuan pelatihan merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, umumnya untuk memecahkan perilaku dalam organisasi serta untuk meningkatkan kompetensi. Perilaku yang dimaksud meliputi pengetahuan, ketrampilan, motivasi dan sikap. Sedangkan yang dimaksud kompetensi adalah segala hal yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai yang bersangkutan.

Pendidikan dan Pelatihan memiliki manfaat yang besar



dalam kemajuan suatu organisasi. Simamora (2004) mengemukakan beberapa manfaat dari pendidikan dan pelatihan:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai/karyawan untuk mencapai standar kerja
3. Membentuk sikap, loyalitas dan kerjasama yang saling menguntungkan
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.

Menurut Wursanto (1989: 60-61) terdapat berbagai manfaat dari pendidikan dan pelatihan yaitu:

1. Dapat meningkatkan stabilitas pegawai
2. Dapat memperbaiki cara kerja pegawai
3. Memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri

Pendidikan dan pelatihan berdasarkan sifatnya dapat dibedakan menjadi empat macam, antara lain (Riadi, 2012)

#### A. Pendidikan Umum

Merupakan pendidikan yang dilaksanakan di dalam dan di luar sekolah, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah maupun swasta, dengan tujuan mempersiapkan para peserta tersebut memperoleh pengetahuan umum.

## B. Pendidikan Kejuruan

Yaitu pendidikan umum yang direncanakan untuk mempersiapkan pada peserta pendidikan mau melakukan pekerjaan sesuai dengan bidang kejuruannya.

## C. Latihan Keahlian

yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan ketrampilan yang diisyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan termasuk di dalamnya latihan ketata-laksanaan.

## D. Latihan Kejuruan

yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan ketrampilan yang diisyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah dari pada latihan keahlian.

Menyadari betapa besar dan pentingnya manfaat dari pendidikan dan pelatihan bagi perkembangan individu dan juga organisasi maka, perusahaan juga menggunakan berbagai metode dalam pendidikan dan pelatihan (Dessler, 2011: 285).

### 1. Pelatihan Langsung Kerja

Metode ini merupakan proses pelatihan dengan melibatkan karyawan untuk langsung mempelajari sesuatu sambil mengerjakannya

### 2. Pelatihan Instruksi Jabatan

Metode ini didasarkan pada masing-masing tugas dan

jabatan selanjutnya dengan memberikan pelatihan langkah-demi langkah kepada karyawan

### 3. Pembelajaran

Metode ini merupakan metode yang sangat sederhana, dimana peserta pelatihan diberikan materi melalui pembelajaran seperti ceramah.

### 4. Pelatihan Audio Visual

Metode ini menggunakan media televisi, rekaman audio maupun rekaman video dalam prosesnya

### 5. Pembelajaran Terprogram

Merupakan metode sistematis dimana peserta dimungkinkan untuk memberikan tanggapan atau umpan balik dalam penyajiannya.

### 6. Pelatihan Serambi atau Simulasi

Merupakan pelatihan yang menggunakan peralatan khusus diluar tempat kerja.

### 7. Pelatihan Berdasarkan Komputer

Seiring perkembangan informasi dan teknologi, kini pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja, termasuk pelatihan melalui komputer. Para peserta tidak harus berada dalam satu ruangan yang sama, tetapi boleh berada dalam tempat yang berbeda dalam prosesnya. Hal ini tentu saja lebih efisien dari segi waktu

dan biaya.

Dari berbagai metode pendidikan dan pelatihan di atas, pada hakikatnya adalah sama yaitu tergantung dari kebutuhan. Tidak ada metode atau teknik yang dinilai paling baik. Untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai, diharapkan organisasi dapat menggunakan metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan dari organisasi.

Selain manfaat, hal lain yang perlu diperhatikan dalam pendidikan dan pelatihan adalah faktor-faktor yang menunjang keberhasilan proses pelatihan dan diklat. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Veithzal (2004) adalah sebagai berikut:

1. Kurikulum dan materi

Kurikulum merupakan salah satu hal penting dalam pendidikan dan pelatihan. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Hamalik (2005) menyebutkan kriteria kurikulum dalam pelatihan sebagai berikut:

- a. Objektif
- b. Realistik
- c. Keserasian
- d. Koherensi

- e. Aplikatif
- f. Generatif
- g. Keberhasilan
- h. Inovatif, dan
- i. Konstruktif.

## 2. Metode

Metode merupakan strategi yang digunakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan kurikulum pelatihan. Adapun hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penggunaan metode pembelajaran sebagai berikut (Hamalik, 2005) tujuan pelatihan, bahan yang akan disampaikan, waktu yang tersedia, kemampuan pelatih dalam menggunakan metode dan media, serta tingkat kemampuan peserta pelatihan. Selain itu Hamalik (2005) mengemukakan metode-metode pelatihan sebagai berikut:

### a. Model Komunikasi Ekspositif

Ada dua sistem yang termasuk dalam model komunikasi ekspositif ini yaitu:

- a. Sistem satu arah, tanggung jawab untuk mentransferkan informasi terletak pada widyaiswara.
- b. Sistem dua arah, dimana pada model ini terdapat

pola balikan untuk memeriksa apakah peserta menerima informasi dengan tepat.

b. Model Komunikasi Diskoveri

Dalam model ini terdapat dua jenis pendekatan, yaitu:

a. Ceramah reflektif, pendekatan ini berdasarkan penyajian satu arah dari widyaiswara. Prosedur penyajian dalam bentuk merangsang peserta melakukan diskoveri di depan kelas.

b. Diskoveri terbimbing, pendekatan ini melibatkan para peserta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh widyaiswaranya.

c. Teknik Komunikasi Kelompok Kecil

Model komunikasi yang dapat digunakan dalam teknik ini adalah:

a. Tutorial perorangan, pada metode ini satu orang widyaiswara atau pelatih berhadapan dengan satu orang peserta.

b. Tutorial kelompok, metode ini satu orang widyaiswara membimbing satu kelompok peserta yang terdiri dari lima sampai tujuh orang pada waktu yang sama.

c. Lokakarya, pada teknik ini peserta mendapat

informasi tentang prosedur kerja dan asas-asas pelaksanaan suatu topik dengan metode tertentu.

d. Diskusi kelompok, dalam teknik ini pemimpin kelompok merumuskan topik yang akan dibahas dan bertindak sebagai ketua kelompok. Kegiatan belajar terjadi dalam bentuk pertukaran pengalaman, pemikiran dan informasi di antara peserta.

d. Pembelajaran Berprogram

Program ini dikembangkan dalam berbagai bentuk, yaitu:

a. Teks program linear, merupakan serangkaian latihan yang menyajikan informasi dan berbagai kesempatan praktek yang dilengkapi dengan alat uji. Peserta harus menguasai tiap latihan sebelum melakukan latihan-latihan berikutnya.

b. Teks program bercabang, teknik ini digunakan untuk materi yang di program maupun yang tidak diprogram, yang dikembangkan dalam pembelajaran berprogram.

c. Media yang di program, prinsip-prinsip pembelajaran berprogram dapat juga diterapkan dalam media pembelajaran yang digunakan dalam

rangka belajar mandiri, misalnya video untuk tutorial, sehingga hasil belajar lebih maksimal.

e. Pelatihan dalam Industri

Metode ini mengembangkan pendekatan standar pengajaran dan latihan dalam pekerjaan. Prosedur latihan sederhana terutama dalam latihan industri. Metode ini diterapkan dalam berbagai bentuk seperti latihan kepemimpinan, latihan keselamatan, dan latihan pekerjaan.

f. Teknik Simulasi

Teknik ini digunakan untuk memperoleh keterampilan tertentu dalam satu situasi. Latihan simulasi adalah berlatih melaksanakan tugas-tugas yang dilakukan sehari-hari.

g. Metode Studi Kasus

Metode ini merupakan suatu bentuk simulasi yang bertujuan untuk memberikan pengalaman kepada peserta tentang cara membuat keputusan terkait hal-hal yang harus dilakukan sebagai tindak lanjut. Kasus-kasus yang dipelajari berdasarkan kejadian nyata, menggunakan informasi yang ada, tidak terlalu sederhana, sesuai minat peserta, dan punya dampak tertentu terhadap peserta.



### 3. Widyaiswara

Berdasarkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2014 Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara Dan Angka Kreditnya menjelaskan bahwa widyaiswara merupakan jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar dan melatih PNS, evaluasi dan pengembangan pelaksanaan Pelatihan pada lembaga diklat Pemerintah. Selain itu disebutkan juga kompetensi yang harus dimiliki oleh widyaiswara yang meliputi kompetensi pengelolaan pembelajaran, substansi, kepribadian, dan sosial.

### 4. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang dalam terlaksanakannya program pelatihan yang kondusif. Adapun sarana yang umumnya digunakan dalam penyelenggaraan pelatihan adalah:

- a. Meja dan kursi belajar
- b. Papan tulis
- c. Flipchart
- d. Soundsystem

- e. Tv dan video
- f. Komputer/laptop
- g. LCD Projector
- h. Jaringan wireless fidelity
- i. Buku referensi
- j. Modul dan bahan ajar
- k. Multimedia

Prasarana yang umumnya digunakan dalam program pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Aula
- 2) Ruang kelas
- 3) Ruang diskusi
- 4) Ruang kebugaran
- 5) Ruang komputer
- 6) Asrama atau wisma
- 7) Perpustakaan
- 8) Ruang makan
- 9) Fasilitas olahraga
- 10) Fasilitas hiburan
- 11) Unit kesehatan
- 12) Tempat ibadah

## 5. Evaluasi

Hal yang perlu dilakukan setelah proses pelatihan adalah

evaluasi pelaksanaan pelatihan tersebut. Kaswan (2013) mengemukakan beberapa tujuan dalam pelaksanaan evaluasi pelaksanaan pelatihan, yaitu:

- a. Menentukan sejauhmana program diklat dalam mencapai tujuannya
- b. Mengeidentifikasi kelemahan dan kekuatan program pelatihan yang dapat mengarah pada perubahan seperti yang dibutuhkan.
- c. Menentukan rasio biaya dan keuntungan program pelatihan
- d. Menentukan peserta yang akan berpartisipasi pada program pelatihan selanjutnya.

#### **4. Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara**

Dalam rangka mewujudkan amanat nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu untuk melindungi bangsa Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan, kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial; maka Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat memiliki

peranan yang sangat strategis dalam mengemban tugas Pemerintahan serta pembangunan. Dalam pasal Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 31 tentang Pendidikan dan Pelatihan ayat (1) disebutkan bahwa “Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan ketrampilan”. Lebih lanjut pada Peraturan Pemerintah 101 Tahun 2000 menjelaskan lebih jauh tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia. Hal tersebut didasari akan pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi ASN sebagai upaya Pemerintah untuk secara terus menerus meningkatkan kualitas dari abdi Negara dan abdi masyarakat. Karena keberhasilan pembangunan serja jalannya roda Pemerintahan sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh Pemerintah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasa 10 disebutkan bahwa ASN memiliki 3 (tiga fungsi yaitu:

1. Pelaksana Kebijakan Publik

2. Pelayan Publik

3. Perekat dan Pemersatu Bangsa

Lebih lanjut, berdasarkan Undang-Undang tersebut ASN juga dibagi ke dalam 3 jenis jabatan, yaitu:

1. Jabatan Administrasi

Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi Pemerintahan dan pembangunan. Jabatan Administrasi terdiri dari:

a. Jabatan Administrator

Jabatan administrator bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi Pemerintahan dan pembangunan.

b. Jabatan pengawas

Jabatan pengawas sebagaimana bertanggung jawab mengawasi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.

c. Jabatan pelaksana

Jabatan pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi Pemerintahan dan pembangunan.

## 2. Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Fungsional dalam ASN terdiri dari dua jabatan, yaitu jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Dengan rincian masing-masing jabatan sebagai berikut.

Jabatan fungsional keahlian :

- a. Ahli pertama;
- b. Ahli muda;
- c. Ahli madya, dan
- d. Ahli utama.

Jabatan fungsional keterampilan :

- a. Pemula;
- b. Terampil;
- c. Mahir; dan
- d. Penyelia.

## 3. Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan pimpinan tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi Pemerintah. Jabatan pimpinan tinggi terdiri atas:

- a. Jabatan pimpinan tinggi utama;
- b. Jabatan pimpinan tinggi madya, dan;
- c. Jabatan pimpinan tinggi pratama.

Sebagai tindak lanjut dari UU No 5 Tahun 2014, maka dibuatlah Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Termasuk didalamnya Bab V yang mengatur tentang Pengembangan Karir, Pengembangan Kompetensi, Pola Karir, Promosi dan Mutasi.

Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi Pembina Pendidikan dan Pelatihan ASN membagi ke dalam 3 (tiga) macam Diklat, yaitu: Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional serta Diklat Pelaksana Teknis.

#### 1. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur Pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Pendidikan dan pelatihan ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi bagi Pegawai Negeri Sipil untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural disamping syarat lain yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pendidikan dan pelatihan ini

bersifat selektif dan harus diikuti atas dasar penugasan. Oleh karenanya bukan merupakan fasilitas yang bersifat terbuka dan dapat diminta sebagai hak. Keikutsertaan dalam pelatihan tersebut menjadi salah satu persyaratan bagi pengangkatan dalam jabatan struktural tertentu. Karena jabatan pada dasarnya bukan merupakan sesuatu yang dapat diminta atau dituntut, melainkan merupakan penugasan, maka keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan bukan pula hal yang dapat diminta atau dituntut. Diklatpim terdiri dari :

- a. Diklatpim tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV b.
- b. Diklatpim tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III
- c. Diklatpim tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II
- I. Diklatpim tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.

## 2. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau ketrampilan bagi Pegawai Negeri Sipil sesuai keahlian dan ketrampilan yang



diperlukan dalam jabatan fungsional. Diklat Fungsional adalah jenis Diklat Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.

- a. Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
- b. Diklat fungsional ketrampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan ketrampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan

### 3. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi Teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.

- a. Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan

keampilan dan/atau penguasaan pengetahuan di bidang pelayanan teknis yang bersifat umum dan di bidang 17 administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.

- b. Diklat teknis substantif yaitu diklat yang memberikan ketrampilan dan/atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

#### 4. Diklatsar CPNS

Diklatsar CPNS atau biasa juga disebut Prajabatan (Prajab) merupakan pelatihan dasar yang ditujukan kepada CPNS sesuai dengan UU ASN Pasal 65. CPNS yang akan diangkat menjadi PNS wajib memenuhi persyaratan yaitu lulus pendidikan dan pelatihan serta sehat secara fisik dan rohani. Pelaksanaan Diklatsar bagi CPNS adalah selama 113 hari kerja atau setara dengan 1141 JP (jam Pelajaran) dengan rincian pembelajaran klasikal 33 hari kerja atau setara dengan 288 JP serta pembelajaran non klasikal (aktualisasi pada tempat kerja) selama 80 Hari kerja atau setara dengan 853 JP.

Tujuan dilaksanakan Diklatsar bagi CPNS, baik itu

golongan I, II dan III, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 101 tahun 2000 adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian serta sikap agar dapat melaksanakan tugas secara professional.
- b. Menciptakan ASN yang mampu menjadi perekat dan pemersatu bangsa serta sebagai agen pembaruan.
- c. Memantapkan sikap dan semangat sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat yang memiliki orientasi pada pemberdayaan dan pengabdian kepada masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi demi mewujudkan tata kelola Pemerintahan yang baik.

Setelah mengikuti Diklatsar, CPNS diharapkan memiliki kemampuan untuk mengaktualisasikan 5 (lima) nilai-nilai dasar atau biasa juga disebut dengan ANEKA:

- a. Akuntabilitas, merupakan kemampuan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan transparan.
- b. Nasionalisme, yaitu mampu mengedepankan nilai-nilai kebangsaan (nasional) dalam pelaksanaan

tugas.

- c. Etika Publik, menjunjung tinggi standar etika publik dalam melayani masyarakat.
- d. Komitmen Mutu, merupakan kemampuan untuk terus berinovasi dalam rangka perbaikan kualitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- e. Anti Korupsi, dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut diharapkan untuk selalu bersih dari korupsi.

Selain menerapkan nilai-nilai ANEKA tersebut, para CPNS juga diharapkan dapat menerapkan tiga nilai-nilai berikut:

- a. Manajemen ASN
- b. Whole of Government
- c. Pelayanan Publik

Selama mengikuti Diklatsar CPNS juga dilengkapi dengan pengetahuan akan wawasan kebangsaan serta bela Negara.

Dalam sistem pembelajaran Diklatsar CPNS, kurikulum ditekankan pada pembentukan karakter PNS, artinya setiap peserta Diklatsar dituntut untuk mampu mengaktualisasikan substansi materi pembelajaran yang telah diterima selama Diklatsar melalui proses pembiasaan

diri atau dikenal dengan istilah habituasi. (Modul Latsar CPNS, 2017)

## **B. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Di bawah ini beberapa penelitian terdahulu yang relevan:

1. Simanungkalit (2011) “Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara Diklat serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai. Hasil Penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara Diklat serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada BKN Medan.
2. Ardianta dan Supartha (2014) “Pengaruh Diklat, Kepemimpinan, dan Penerapan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh diklat, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan Hotel Bali Dwipa.
3. Dartha (2010) “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat

Daerah Kota Malang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variable pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Malang.

4. Hasibuan (2012) “Manajemen Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Balai Diklat Keagamaan Medan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen penyelenggaraan diklat pada Balai Diklat Keagamaan Medan. Penelitian ini memusatkan kajian kepada model manajemen penyelenggaraan diklat di BDK Medan. Hasil penelitian yaitu: dalam perencanaan meliputi; 1) penentuan peserta; 2) proses perencanaan; 3) kegiatan pra diklat; 4) potensi sumberdaya BDK Medan; 5) yang terlibat dalam proses diklat. Proses implementasi meliputi: 1) pelaksanaan manajemen penyelenggaraan diklat; 2) kendala dalam diklat; 3) tugas kepanitiaan. Proses evaluasi meliputi: 1) kelengkapan data yang direkapitulasi; 2) apresiasi peserta diklat; 3) kesesuaian jadwal dengan pelaksanaan diklat; 4) kesesuaian antara permintaan dan penawaran diklat; e. pengecekan terhadap kredibilitas peserta oleh panitia
5. Sumanti, dkk (2017) “Kajian Evaluasi Pasca Diklat

Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV” Kajian ini dilakukan untuk melihat dampak yang dihasilkan oleh alumni setelah mengikuti Diklat Kepemimpinan serta untuk melihat keberlanjutan inovasi dari alumni.

### **C. Defenisi Konsep**

Adapun defenisi konsep dari penelitian ini secara khusus diarahkan untuk menjelaskan berbagai aspek yang terkait dengan model penelitian. Defenisi konsep penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Diklat ASN merupakan upaya dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan. Diklat ASN terdiri atas Diklat Kepemimpinan I,II, III, dan IV, Diklat Teknis, Diklat Fungsional serta Diklatsar CPNS.
2. Diklat Kepemimpinan atau biasa disebut Diklatpim adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Pendidikan dan

Pelatihan ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi bagi Pegawai Negeri Sipil untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural disamping syarat lain yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Diklat Teknis adalah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil. Diklat Teknis ini terdiri atas Diklat Teknis Bidang Umum/Administrasi dan Manajemen serta Diklat Teknis Substantif.
4. Diklat Fungsional adalah pendidikan dan pelatihan yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau ketrampilan bagi Pegawai Negeri Sipil yang sesuai dengan ketrampilan dan keahlian yang diperlukan dalam jabatan fungsional. Adapun Diklat Fungsional terbagi atas Diklat Fungsional Ketrampilan dan Diklat Fungsional Keahlian.
5. Diklatsar CPNS atau biasa juga disebut Prajabatan adalah Pendidikan dan pelatihan yang ditujukan kepada CPNS yang akan diangkat menjadi PNS. Diklat ini wajib diikuti oleh CPNS sebagai syarat untuk diangkat menjadi PNS.

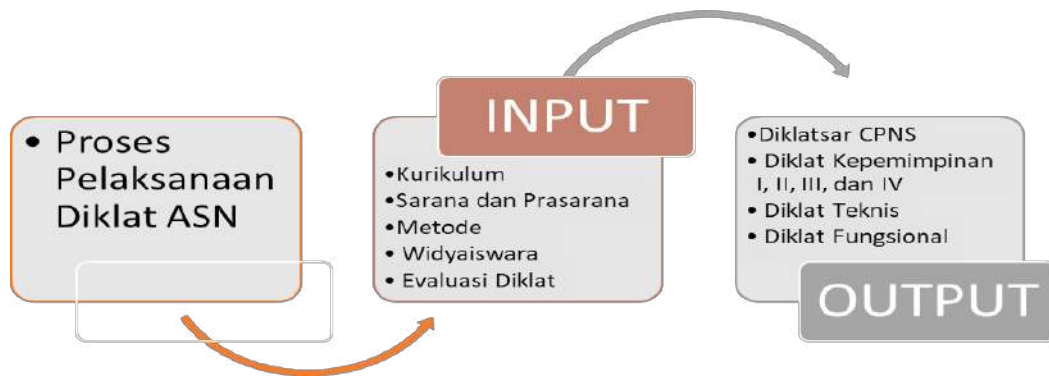


#### D. Model Penelitian

Adapun kerangka konsep dalam penelitian ini adalah:

**Gambar 2.1**

#### **Kerangka Konseptual**



#### E. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana gambaran Diklatsar CPNS dalam menghasilkan ASN yang sesuai dengan tuntutan Revolusi Industri 4.0?
2. Bagaimana gambaran Diklat Kepemimpinan dalam menghasilkan ASN yang sesuai dengan tuntutan Revolusi Industri 4.0?
3. Bagaimana gambaran Diklat Teknis dan Fungsional dalam menghasilkan ASN yang sesuai dengan tuntutan Revolusi Industri 4.0?

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian tentang Pelatihan ASN Di Era Revolusi Industri 4.0 bertujuan untuk menambah pengetahuan mengenai pelatihan, yang mana dalam kurikulum program studi MSDMA tercantum, beberapa mata kuliah yang berkaitan dengan pelatihan. Selain itu dalam Undang-Undang ASN No.

5 tahun 2014 dan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS terdapat pasal mengenai pengembangan kompetensi ASN minimal 20 JP/Tahun. Adapun hasil penelitian tentang Diklat Sumber Daya Manusia diharapkan dapat menjadi perbaikan untuk kurikulum prodi MSDMA yang nantinya akan diterapkan di STIA LAN Makassar. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran dan pemahaman tentang fokus penelitian yang akan diteliti. Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang dilakukan dalam kondisi yang alami, menguraikan proses menganalisis informasi secara induktif sesuai data yang diperoleh di lapangan dan menampilkan laporan

responden secara utuh dan detail (Creswell, 1998).

Sejalan dengan yang dikemukakan diatas, McLeod (2011) menjelaskan bahwa salah satu tujuan utama dari metode penelitian kualitatif adalah untuk mengembangkan pemahaman terkait fenomena-fenomena yang terjadi. Setiap fenomena akan memiliki banyak perspektif berdasarkan pemahaman dan pemaknaan dari masing-masing individu. Berikutnya, Denzin (2009) merumuskan langkah-langkah penelitian kualitatif dimulai dari tahap perumusan masalah, tahap perencanaan penelitian, tahap terjun kelapangan, tahap pengumpulan data produktif, tahap penarikan diri dari *setting* penelitian, dan berakhir pada tahap penulisan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus.

## **B. Desain Penelitian**

Mengacu pada fokus penelitian, maka desain penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

### **1. Waktu penelitian**

Penelitian ini dimulai dengan pengajuan proposal penelitian pada bulan April 2019, dan diakhiri dengan presentasi hasil penelitian pada bulan Oktober 2019.

Adapun rincian waktu penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Jadwal Penelitian**

Tahapan Penelitian	Bulan Pelaksanaan Penelitian Tahun Prodi MSDMA Tahun 2019						
	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agst	Sep
Persiapan Penelitian	■	■					
Pelaksanaan Penelitian		■					
Pengumpulan Data		■	■	■			
Analisis Data				■	■		
Penyusunan Laporan					■	■	
Publikasi Ilmiah							■

2. Tempat penelitian

Adapun Pemilihan Lokus penelitian ini berdasarkan hasil akreditasi Balai Diklat tahun 2012 dan 2016 yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara adalah :

- a. Lembaga Administrasi Negara RI  
Sebagai lembaga pembina diklat aparatur.
- b. Pusdiklatwas BPKP, Bogor  
Diklat Teknis dan Fungsional Terakreditasi
- c. Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah  
Provinsi Jawa Barat Diklat Pelatihan Dasar  
CPNS Golongan III berakreditasi A.

- d. Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah  
Provinsi Jawa Timur Diklat Pimpinan IV, III, II  
yang berakreditasi A.

### 3. Unit analisis

Objek utama dalam penelitian ini adalah Kurikulum Diklat, Fasilitas Penyelenggaraan Diklat, dan Widyaiswara, baik diklat CPNS, PIM dan Teknis Fungsional. Diharapkan setelah penelitian ini dilakukan dapat merekomendasikan sebuah model pembelajaran diklat yang nantinya akan sangat membantu dalam pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintahan yang ada di Indonesia. Berdasarkan hal tersebut diatas, responden yang menjadi unit analisis utama dalam penelitian ini adalah para Kepala Bagian Diklat.

## **C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Wawancara

Bungin (2007) mendefinisikan wawancara sebagai proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden penelitian, dan atau

tanpa menggunakan guide wawancara.

Penelitian ini akan menggunakan wawancara tidak terstruktur yang pertanyaannya disesuaikan dengan keadaan responden dan tidak berusaha untuk mengarahkan responden sesuai dengan pola pikir peneliti. Denzin & Lincoln, (2000) menegaskan bahwa wawancara tidak terstruktur akan memberikan ruang yang lebih luas untuk mengungkapkan perasaan dan pikiran responden secara natural, selain itu wawancara tidak terstruktur tidak akan membatasi kekayaan data yang akan diperoleh peneliti. Senada dengan hal tersebut di atas, Smith, (2007) menyatakan bahwa dengan wawancara tidak terstruktur memungkinkan peneliti dan responden untuk terlibat dalam dialog dengan pertanyaan-pertanyaan yang bisa dimodifikasi sesuai dengan jawaban responden, serta peneliti juga bisa menggali wilayah-wilayah menarik dan dianggap penting yang tidak sengaja dilontarkan oleh responden.

Prosedur wawancara dalam penelitian ini menggunakan alat perekam, hal tersebut bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam proses analisis data dengan memutar kembali pernyataan-pernyataan responden dalam sesi wawancara tersebut. Penggunaan alat perekam dalam

penelitian berdasarkan persetujuan dari responden.

## 2. Observasi

Observasi adalah kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. Observasi bertujuan untuk mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian dilihat dari perspektif peneliti (Ahmadi, 2005). Selain itu Denzin & Lincoln, (2000) menegaskan bahwa observasi kualitatif secara fundamental bersifat naturalistik yang mengarahkan peneliti untuk mengikuti alur cerita responden secara alami. Observasi kualitatif membantu peneliti untuk menemukan korelasi antara apa yang didengarkan dan apa yang dilihat oleh peneliti tersebut.

## 3. Telaah dokumen

Berdasarkan fokus penelitian maka dokumen yang akan menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen terkait modul diklat yang diterapkan seperti: kurikulum, bahan ajar, serta semua dokumen terkait proses belajar mengajar.

#### **D. Teknik Pengolahan Dan Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif kualitatif yang mengacu pada model *interactive* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (2014) sebagai berikut:

1. *Data condensation* merupakan proses pertama dalam rangkaian teknik pengolahan data yang bertujuan untuk menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, membuat intisari serta mentransformasikan data yang hasil catatan lapangan, transkrip wawancara serta dokumen- dokumen yang terkait dengan fokus penelitian.
2. *Data display* merupakan proses penyajian data hasil reduksi yang disajikan dalam bentuk matriks, tabel, grafik, diagram dan lainnya. Melalui penyajian data tersebut dapat dirumuskan pola-pola hubungan antar data yang kemudian menghasilkan data yang terorganisir dan mudah dipahami.
3. *Conclusion drawing* merupakan tahapan akhir dalam rangkaian proses pengolahan dan analisis data. Pada tahap ini peneliti telah memberikan gambaran tuntas terkait fokus penelitian yang dapat diuraikan dalam bentuk kesimpulan hasil penelitian.



## **E. Uji Keabsahan Data**

Untuk penelitian kualitatif keabsahan data mutlak harus dilakukan. Keabsahan data dilakukan dengan cara:

1. Melakukan triangulasi

Triangulasi adalah mengumpulkan data pembandingan dari informan tambahan. Informan tambahan ini bisa tiga sampai lima orang (tergantung fokus penelitian). Data yang diperoleh dari triangulasi ini ikut dikelompokkan/direvisi dan dianalisis.

2. Melakukan pengecekan ulang (kroscek)

Kroscek adalah kembali mempertanyakan fokus/sub fokus yang sudah dimaknai dan diinterpretasi ke pada satu sampai dua informan kunci, apakah interpretasi hasil analisis sudah sesuai dengan informan kunci tersebut.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokus penelitian**

##### **1. Lembaga Administrasi Negara (LAN)**

###### **a. Sejarah Lembaga Administrasi Negara**

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1957 serta disahkan lapangan tugasnya berdasarkan Keputusan Perdana Menteri No 283/P.M./1957. Pendirian Lembaga Administrasi Negara pada saat itu didadari akan kebutuhan Pemerintah akan pegawai negeri serta sistem administrasi pemerintahan yang pada saat itu masih mengikuti sistem administrasi peninggalan Pemerintah Hindia-Belanda serta Pemerintah Jepang. LAN RI kemudian melakukan beberapa kali perubahan dan penyesuaian terhadap tugas pokok, fungsi, susunan organisasi dan tata kerja yang diatur berdasarkan Keputusan Kepala LAN No 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kelola Lembaga Administrasi Negara.

Berdasarkan Peraturan Presiden No 57 tahun 2013 LAN RI mempunyai tugas untuk melaksanakan tugas

pemerintahan dalam bidang administrasi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Adapun fungsi LAN RI adalah:

- a. Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional tertentu di bidang administrasi negara;
- b. Pengkajian administrasi negara di bidang kebijakan reformasi administrasi, desentralisasi dan otonomi daerah, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara;
- c. Pengembangan inovasi administrasi Negara di bidang tata pemerintahan, pelayanan publik, serta kelembagaan dan sumber daya aparatur;
- d. Pemberian fasilitasi dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah di bidang administrasi negara;
- e. Pembinaan, penjaminan mutu dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur negara;
- f. Pembinaan jabatan fungsional tertentu yang menjadi kewenangan LAN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- g. Pengembangan kapasitas administrasi negara; dan
- h. Pembinaan dan penyelenggaraan dukungan

administrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Pada poin 'e' disebutkan bahwa LAN RI memiliki fungsi sebagai lembaga pembina, penjaminan mutu dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusia aparatur. Dalam susunan organisasi fungsi ini diemban oleh Kedeputian Bidang Diklat Aparatur, yang terdiri atas 4 (empat) pusat:

1. Pusat pengembangan Program dan Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan
2. Pusat Pembinaan Widyaiswara
3. Pusat Diklat Kepemimpinan Aparatur Nasional
4. Pusat Diklat Teknis dan Fungsional

Kedeputian Bidang Diklat Aparatur sebagai Pembina diklat bagi Aparatur Sipil Negara berusaha untuk selalu mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan zaman, tantangan dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi khususnya dalam menghadapi tuntutan Revolusi Industri 4.0 serta reformasi pada pemerintah pusat dan daerah. Dimana konsep pemerintahan merupakan konsep Birokrasi Dinamis atau disebut juga *Agile Bureaucracy*. Konsep ini menekankan pada pencapaian tujuan, dimana dalam menghadapi tantangan dan perubahan dituntut untuk

gesit serta selalu berinovasi.

## 2. Visi dan Misi

### VISI

Menjadi Pusat Unggulan dalam Pengembangan  
Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial ASN

### MISI

Menyelenggarakan Pengembangan Kompetensi  
Kepemimpinan ASN yang Profesional dan Berkualitas  
Internasional

### NILAI-NILAI: PRIMA

- Prioritas
- Ramah
- Inisiatif
- Melayani
- Akuntabel

## 3. Tugas dan Fungsi Lembaga Administrasi Negara

Sesuai dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, Pusdiklat Kepemimpinan Aparatur Nasional (Pusdiklat KAN) mempunyai tugas melaksanakan kebijakan, penyelenggaraan Diklat Prajabatan, Kepemimpinan, pengembangan sistem informasi di bidang tugasnya,

serta evaluasi dan pemberian bantuan teknis dan administratif kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungannya.

Dalam melaksanakan tugas, Pusdiklat KAN menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja program, kegiatan dan anggaran di bidang penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan;
- b. Pelaksanaan koordinasi kegiatan di lingkungan Pusat;
- c. Pengendalian pelaksanaan kegiatan di lingkungan Pusat;
- d. Penyusunan rencana penyelenggaraan dan evaluasi pengajaran;
- e. Penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan;
- f. Pengembangan bahan ajar, metodologi pembelajaran dan pembinaan alumni;
- g. Pelaksanaan konsultasi, advokasi dan asistensi di bidang penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan;
- h. Penyusunan dan pengembangan sistem informasi penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan;

- i. Pengelolaan perpustakaan;
- j. Pelaksanaan pemberina dukungan teknis dan administratif kepada Pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat;
- k. Pembinaan kelompok jabatan fungsional di lingkungan Pusat; dan
- l. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan.

#### 4. Struktur Organisasi

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Pusdiklat KAN



## 5. Nilai-Nilai LAN

### **INTEGRITAS**

- a. Berkarya dan berbakti untuk organisasi dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi
- b. Menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan norma sosial
- c. Kesesuaian antara perkataan dan perbuatan
- d. Mengedepankan kepentingan publik dan organisasi di atas kepentingan pribadi ataupun golongan
- e. Menjunjung tinggi amanah

### **PROFESIONAL**

- a. Bekerja sesuai dengan keahlian dan kompetensinya
- b. Berorientasi pada kualitas hasil
- c. Menjunjung tinggi kode etik profesi
- d. Selalu melakukan pengembangan potensi diri
- e. Bekerja secara total dan bertanggungjawab
- f. Mampu mengambil keputusan secara mandiri maupun dalam tim

### **INOVATIF**

- a. Berfikir dan bertindak di luar kebiasaan (Out of the Box)
- b. Melakukan kreativitas untuk menciptakan nilai tambah
- c. Melakukan pembenahan secara terus menerus (Continous Improvement) terhadap proses dan metode kerja



- d. Mampu beradaptasi dengan perkembangan lptek
- e. Berani mengambil resiko untuk sebuah keputusan

**PEDULI**

- a. Menjunjung tinggi sikap kebersamaan dan gotong royong
- b. Bersikap adil
- c. Merasakan apa yang dirasakan orang lain/memahami orang lain
- d. Saling menguatkan antar sesama warga LAN
- e. Bersikap ramah, mengembangkan senyum salam sapa serta cepat tanggap terhadap persoalan orang lain
- f. Mau mendengar pendapat dan kritik orang lain

3. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP

- a. Sejarah Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP Dilansir dari website resmi [pusdiklatwas.bpkp.go.id](http://pusdiklatwas.bpkp.go.id), Pusklatwas BPKP dibentuk pada tahun 1983 atas dasar Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 31. Pusklatwas BPKP didirikan bersamaan dengan lembaga induknya yakni Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Pusklatwas BPKP didirikan dengan tujuan untuk menjadi unit kerja yang melaksanakan,

membina, dan mengoordinasikan seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan serta kebijakan yang berlaku.

Awalnya penyelenggaraan diklat Pusdiklatwas BPKP hanya ditujukan khusus untuk memberikan pelatihan kepada para auditor atau calon auditor internal BPKP untuk mempersiapkan mereka dalam menjalankan tugas-tugas pengawasan. Namun, para auditor dan calon auditor alumni diklat Pusdiklatwas BPKP menunjukkan kualitas dan kompetensi yang terpercaya sehingga BPKP dinilai sebagai instansi penyelenggara diklat bidang pengawasan yang unggul. Sehingga setelah itu para auditor ataupun institusi pemerintah lainnya kemudian banyak yang mengajukan usulan kerja sama kepada Pusdiklatwas BPKP untuk memberikan pelatihan kepada para aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) baik pusat ataupun daerah agar memiliki kecapakan yang diharapkan.

Bentuk kerja sama dan permintaan instansi pemerintah lainnya sebagai mitra kerja sama pun berkembang seiring cepatnya perkembangan

teknologi dan zaman, sehingga jenis diklat yang terselenggara di Pusdiklatwas BPKP pun harus ikut berubah merespon perkembangan tersebut. Pusdiklatwas BPKP kini tidak hanya menyelenggarakan diklat di bidang pengawasan, melainkan juga menyelenggarakan diklat di bidang pengelolaan keuangan negara, prajabatan, kepemimpinan, sertifikasi dan pengadaan barang/jasa.

Pusdiklatwas BPKP dalam melayani permintaan mitra penyelenggaraan diklat, memiliki empat kampus, yakni di Kota Medan, Denpasar, Makassar dan Ciawi-Bogor yang juga merupakan kampus utama. Empat kampus tersebut merupakan upaya untuk mengakomodir kepentingan para mitra dari wilayah barat, tengah, dan timur Indonesia agar mereka memiliki tempat alternatif yang lebih dekat dengan tempat asal.

Pusdiklatwas BPKP saat ini telah menerapkan learning management system (LMS) untuk merespon perkembangan teknologi yang memungkinkan manusia dapat berhubungan dengan dunia luar kapan saja dan dimana saja melalui internet. LMS yang

diterapkan merupakan system pembelajaran jarak jauh yang dirancang khusus sedemikian rupa agar proses pembelajaran elektronik mudah diakses dari lokasi manapun.

Sistem pembelajaran tersebut kini bahkan dilengkapi dengan fitur registrasi on- line dan ujian on- line yang merupakan salah satu inovasi untuk meningkatkan layanan kepada para mitra. Dengan system pembelajaran jarak jauh (e-learning) tersebut, proses penyelenggaraan diklat bisa berjalan dengan lebih efisien karena cakupan pembelajaran, waktu pembelajaran serta biaya yang dihabiskan dapat dikurangi.

b. Visi dan Misi

**VISI**

Menjadi Lembaga Diklat Terdepan dan Terpercaya di Lingkungan Pemerintahan

**MISI**

1. Meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam mengimplementasikan SIP.
2. Meningkatkan kapabilitas manajemen dan sumber daya kediklatan.

## **SLOGAN**

Melayani, Mendidik, dan Berinovasi

### c. Tugas dan Fungsi Pusdiklatwas BPKP

Sebagai instansi penyelenggara diklat di bidang pengawasan bagi para auditor dan calon auditor pemerintah Pusdiklatwas BPKP menjalankan tugasnya sebagai Lembaga diklat yang Melaksanakan Penyelenggaraan, Pembinaan dan Koordinasi Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan.

Tugas utama Pusdiklatwas BPKP tersebut dijalankan dengan memenuhi beberapa fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyusunan Program Diklat Kedinasan, Fungsional dan Teknis
- 2) Perencanaan, Penyusunan dan Pengembangan Materi Diklat Fungsional dan Teknis
- 3) Perencanaan Kebutuhan dan Pembinaan Widyaiswara dan Instruktur
- 4) Penyelenggaraan, Pembinaan dan Koordinasi Kegiatan Diklat Pembentukan, Pengembangan dan Penjenjangan JFA serta Diklat Teknis
- 5) Penetapan Persyaratan dan Pemberian Akreditasi

Penyelenggaraan Diklat Pembentukan dan  
Penjenjangan JFA

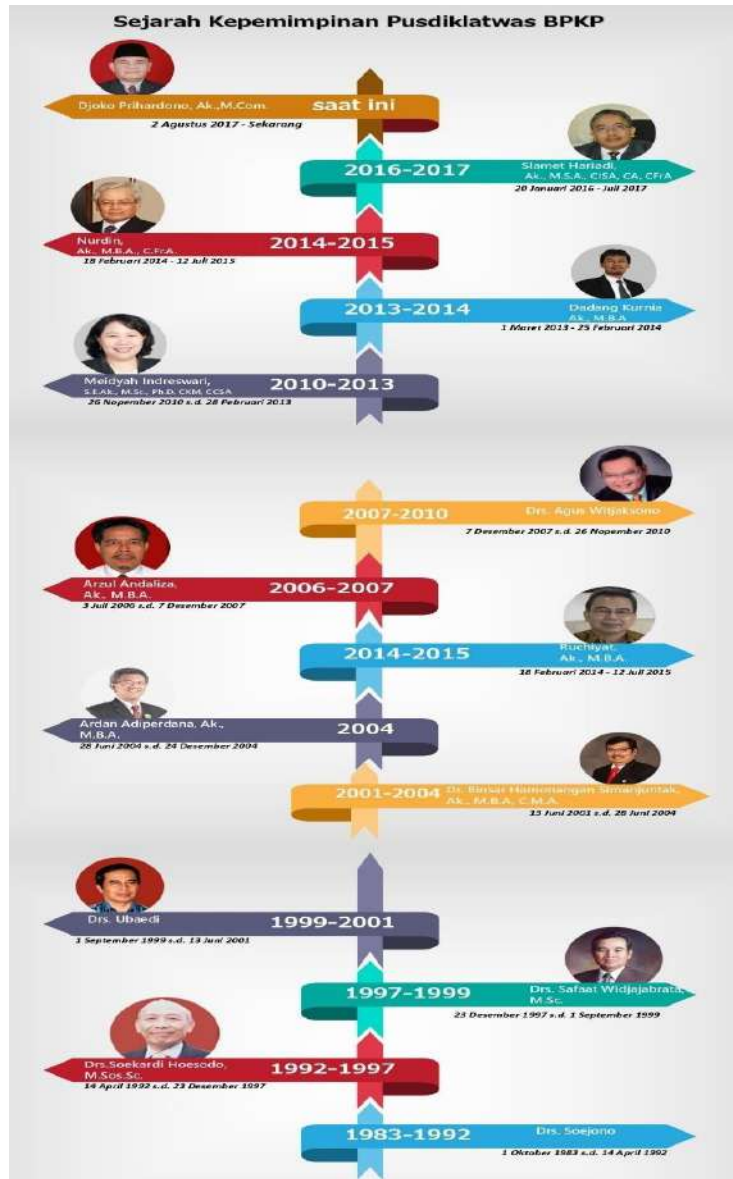
6)Evaluasi Pelaksanaan Hasil Pendidikan dan  
Pelatihan serta penyusunan laporannya

7)Pengelolaan Kepegawaian dan Pelaksanaan  
Urusan Tata Usaha, Keuangan, Barang  
Milik/Kekayaan Negara dan Urusan Rumah  
Tangga

d. Struktur Organisasi

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Pusdiklatwas BPKP



e. Nilai-Nilai Pusdiklatwas BPKP

**PROFESIONAL**

- 1) Bekerja berdasarkan pada kaidah-kaidah yang berlaku dalam komunitas profesi serta kaidah-kaidah birokrasi.
- 2) Terjalin kesesuaian antara identitas anggota organisasi dengan identitas organisasi dalam menjadi birokrat yang profesional.
- 3) Memahami ilmu pengawasan dan mempunyai kompetensi dan pengalaman yang lebih dari cukup untuk mengaplikasikan ilmu tersebut melalui metodologi yang sistematis dengan etos kerja yang berintegritas, serta berorientasi kepada penanaman nilai tambah dalam mencapai tujuan organisasi.
- 4) Mengarahkan auditor untuk senantiasa mengejar teknologi audit terbaik yang terus berkembang keunggulannya, agar tidak tertinggal oleh dinamika perkembangan kebutuhan *stakeholders* yang beraneka rupa serta tuntutan kualitas yang standarnya meningkat dari tahun ke tahun.
- 5) Senantiasa mengembangkan kapasitas untuk melaksanakan *assessment* terhadap implementasi



*good governance*, analisis kebijakan publik, manajemen risiko, audit sosial, *forensic auditing*, serta peningkatan kepedulian dan pemahaman *stakeholders* atas berbagai kasus actual terkait *audit issues*

6) Mengembangkan kapasitas untuk memberikan saran dan masukan bagi kebutuhan perumusan regulasi dan kebijakan nasional.

### **INTEGRITAS**

- 1) Kejujuran, objektivitas, keberanian, konsistensi, dan konsekuensi.
- 2) Kombinasi dari keteguhan sikap dalam mempertahankan prinsip dan etika profesionalisme
- 3) Konsistensi dalam menjaga dedikasinya pada pelaksanaan tugas,
- 4) Kemampuan untuk melakukan pertanggungjawaban yang dilandasi dengan kejujuran yang mencakup masalah etika dan spiritual, di samping mengedepankan nilai keteladanan dan nilai kejujuran.

### **ORIENTASI PADA PENGGUNA**

Dapat memberi manfaat/nilai tambah kepada mitra, auditan dan pengguna jasa.

## **NURANI DAN AKAL SEHAT**

- 1) Bertindak proporsional, menghindari diri dari praktik pengawasan yang berlebihan.
- 2) Menerapkan etika pengawasan pada tahapnya yang tertinggi, bukan hanya sekedar sebuah kekakuan sikap untuk menaati peraturan dan sikap mengukuhkan kebenaran bagi orang banyak sebagai kebenaran tertinggi, yang pada struktur sosial yang timpang akan mengekalkan tirani mayoritas.
- 3) Mempertimbangkan kebaikan etika dalam tahapnya yang tertinggi.
- 4) Mengutamakan esensi kinerja daripada kepatuhan hukum, jika ternyata justru hukum tersebutlah yang tidak sejalan dengan pencapaian kinerja yang optimal.

## **INDEPENDEN**

- 1) Bersikap independent dalam memaparkan hasil pengawasannya kepada DPR manakala diminta, tentunya dengan memperhatikan kaitannya dengan aspek kode etik profesi.
- 2) Independensi dalam sikap dan dalam penampilan.
- 3) BPKP dapat secara partisipatoris menentukan agenda pengawasan sesuai dengan kebutuhan Presiden,

maka terhadap apapun yang diawasi oleh BPKP, sikap independensi secara faktual dapat dilaksanakan.

### **RESPONSIBEL**

- 1) Mengakui adanya tanggung jawab yang bermula pada dirinya (*obligation to act*). Ini adalah salah satu sikap yang dipercaya merupakan komponen dari proses *good governance*.
- 2) Bekerja secara terarah sesuai dengan kewenangan dan kewajibannya.
- 3) Menuntaskan tanggung jawabnya tersebut melalui upaya akuntabilitas (*obligation to answer*).
- 4) Mengidentifikasi dirinya sebagai bagian tak terpisahkan dari manajemen pemerintahan, yaitu untuk bersama-sama dengan manajemen mengupayakan pencapaian tujuan manajemen.
- 5) Turut memahami dan berniat menanggung responsibilitas manajemen pemerintahan, khususnya dalam menciptakan proses *good governance*, meningkatkan pelayanan publik dan menciptakan iklim manajemen yang terbebas dari praktik KKN.

Dari enam nilai luhur tersebut, Pusdiklatwas BPKP memiliki lagi tiga motto budaya kerja yang diterapkan

dalam pelaksanaan tugas sehari-hari oleh seluruh jajaran pegawai, yaitu 2MI (dibaca: Two MI = Tumi) yang berarti melayani, mendidik dan berinovasi. Motto tersebut diciptakan pada tahun 2009 dan diresmikan pada saat peringatan HUT BPKP ke-26 tanggal 30 Mei 2009. Motto tersebut tercipta melalui *brainstorming* secara aktif oleh seluruh anggota satgas budaya kerja dan pegawai Pusdiklatwas lainnya yang didasari pada nilai-nilai luhur pusdiklatwas BPKP yang telah disebutkan sebelumnya.

#### 4. Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur (BPSDM)

##### a. Sejarah BPSDM Jawa Timur

Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur didirikan pada tahun 1980 di Surabaya adalah unsur pelaksana Pemerintah Provinsi Jawa Timur dibidang pendidikan dan pelatihan bagi aparatur telah berkembang dari organisasi pendidikan dan pelatihan yang kecil menjadi sebuah lembaga pendidikan dan pelatihan yang besar. Pada tahun 2008, Badan Diklat Provinsi Jawa Timur mengalami perubahan struktur organisasi berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur No. 10 Tahun 2008.

Kampus utama di Surabaya dan sebuah kampus lainnya di Malang. Semenjak berdirinya sampai dengan sekarang lebih dari 250.000 alumni dari seluruh Propinsi dan Kabupaten/Kota di Indonesia telah berpartisipasi mengikuti diklat aparatur. Pada tanggal 27 Desember 2002 telah memperoleh akreditasi dan sertifikasi dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia melalui Keputusan Kepala LAN RI 741 A/IX/6/4/2002 dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, III dan II. Pada tanggal 28 September 2005 telah memperoleh Akreditasi dan Sertifikasi ISO 9001:2000 untuk Sistem Manajemen Mutu Pendidikan dan Pelatihan.”

b. Visi dan Misi

**VISI**

Menjadi Pusat Keunggulan (*Center of Excellence*) Dalam Mewujudkan Aparatur Sipil Negara Yang Memiliki Kompetensi, Dedikasi dan Integritas Yang Tinggi.

**MISI**

Mewujudkan Manajemen Diklat Aparatur Berbasis Kompetensi Yang Berdayaguna dan Berhasil guna.

Mewujudkan Kelembagaan Diklat Aparatur Yang Modern, Efektif, Efisien dan Akuntabel.

c. Kebijakan Mutu Badan Diklat Provinsi Jawa Timur

Seluruh Jaringan Badan Diklat Provinsi Jawa Timur bertekad secara konsisten dan berkelanjutan mewujudkan SDM aparatur yang berkualitas melalui penyelenggaraan Diklat yang profesional dan berbasis kompetensi

d. Tujuan dan Sasaran Strategis

1) Tujuan

a) Meningkatkan Kedayagunaan Fungsional Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Di Jawa Timur .

b) Optimalisasi Fungsi Diklat Sebagai Wahana Pemenuhan Kompetensi Aparatur.

c) Meningkatkan Kuantitas dan Kualitas Penyelenggaraan Diklat Aparatur.

d) Meningkatkan Jejaring Kerja Dengan Lembaga - Lembaga Diklat Baik Nasional Maupun Internasional.

2) Sasaran

a) Meningkatkan Kinerja Instansi Alumni Diklat

b) Meningkatkan Kinerja Alumni Diklat

- c) Meningkatkan Kompetensi Aparatur Setelah Mengikuti Pendidikan Dan Pelatihan
- d) Meningkatnya Efektifitas Hasil Diklat Terhadap Produktifitas Hasil Diklat Dan Produktifitas Kerja Alumni
- e) Meningkatnya Jumlah Penyelenggaraan Diklat Teknis, Fungsional Dan Kepemimpinan Sesuai Dengan Kebutuhan, Baik Kebutuhan Organisasi Maupun Individu Aparatur
- f) Meningkatnya Kualitas Program Pendidikan Dan Pelatihan
- g) Meningkatnya Jumlah Jejaring Kerja Badan Diklat Provinsi Jawa Timur
- h) Meningkatnya Efektifitas Koordinasi Antara Badan Diklat Provinsi Jawa Timur Dengan Lembaga Pengelola Diklat Dan Kepegawaian Di Jawa Timur

e.Struktur Organisasi

Gambar 4.3

Struktur Organisasi BPSDM Jawa Timur



5. Badan Pendidikan dan pelatihan Provinsi Jawa Barat (BPSDM)

a. Sejarah BPSDM Jawa Barat

Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Barat pertama kali dibentuk pada Tahun 1968. pembentukan lembaga ini sebagai komitmen pemerintah provinsi pada waktu itu untuk mengembangkan kompetensi aparatur. Lembaga ini bernama Pusat Pendidikan dan Latihan Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Barat yang beralamat di Jl. Windu Nomor 26 Bandung. Posisi lembaga ini merupakan institusi teknis daerah di bawah biro



kepegawaian.

Pembentukan lembaga ini didasarkan pada SK. Gubernur Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat No.11-68/AI/Pend/SK tanggal 30 september 1968. kondisi sarana dan prasarana lembaga ini sangat terbatas. Selanjutnya sesuai dengan perkembangan dibentuklah unit pelaksana baru sebagai bagian dari lembaga ini bekerjasama dengan KORPRI di Cirebon dengan daya tampung yang lebih memadai.

Sejak tahun 1984 lembaga ini menjadi lembaga mandiri dengan nama Badan Diklat Provinsi Jawa Barat . Ditetapkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri No.64 Tahun 1984 dan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Barat Nomor 061/Kep.86-Huk/1986 Tanggal 23 Juni 1986. Pembentukan lembaga ini secara otomatis meningkatkan kedudukan eselonering pimpinan lembaga ini menjadi setingkat eselon II. Sejak saat itu, dilakukan pengembangan infrastruktur yang lebih baik dengan dibangunnya asrama 2 lantai dan kantor 4 lantai serta aula serbaguna dan diresmikan oleh Gubernur Jawa Barat pada tahun 1991. Penguatan infrastruktur dilakukan juga dengan

membangun asrama 6 lantai dengan fasilitas lainnya yang diresmikan oleh Gubernur Jawa Barat pada tahun 2008.

Sejak tahun 2010 badan diklat daerah provinsi jawa barat mendapatkan pelimpahan aset berupa eks rumah dinas anggota DPRD provinsi jawa barat sebanyak 100 unit rumah dalam area seluas 6.6 Ha dan dijadikan kampus II Badiklatda. Semenjak ditetapkannya visi dan baru misi tahun 2013-2018 dilakukan revitalisasi baik organisasi, manajemen maupun insfrastruktur secara mendasar.

Sejak tahun 2017, Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat bertransformasi menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) seiring dengan perubahan organisasi sebagai akibat perubahan kewenangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2016 dan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 45 Tahun 2016. Kemudian terhitung Mulai bulan Pebruari 2018, BPSDM Provinsi Jawa Barat menempati kantor baru yang semula di Jalan Windu No 26 Bandung menjadi di Jalan Kolonel Masturi Km 3,5 No 11 Cipageran Cimahi.

b. Visi dan Misi

Adapun Visi BPSDM Jawa Barat Adalah “Menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berstandar Internasional Menuju Aparatur Berkelas Dunia.” Untuk mencapai visi maka ditetapkan Misi yaitu sebagai berikut”

- 1) Meningkatkan kualitas manajemen pengembangan sumber daya manusia berstandar internasional;
- 2) Mengembangkan kompetensi dan kualifikasi profesi sumber daya manusia berbasis teknologi informasi
- 3) Mengembangkan jejaring kerja tingkat regional, nasional, dan internasional

Berikut Tugas Pokok dan Fungsi dari BPSDM Jawa Barat berdasarkan Kutipan Peraturan Gubernur Jawa Barat No 77 tahun 2016:

Badan mempunyai tugas pokok melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang pengembangan sumber daya manusia, meliputi sertifikasi kompetensi dan pengelolaan kelembagaan, pengembangan kompetensi teknis substantif, pengembangan kompetensi teknis umum serta

pengembangan kompetensi manajerial yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi, melaksanakan tugas dekonsentrasi dan melaksanakan tugas pembantuan sesuai bidang tugasnya, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

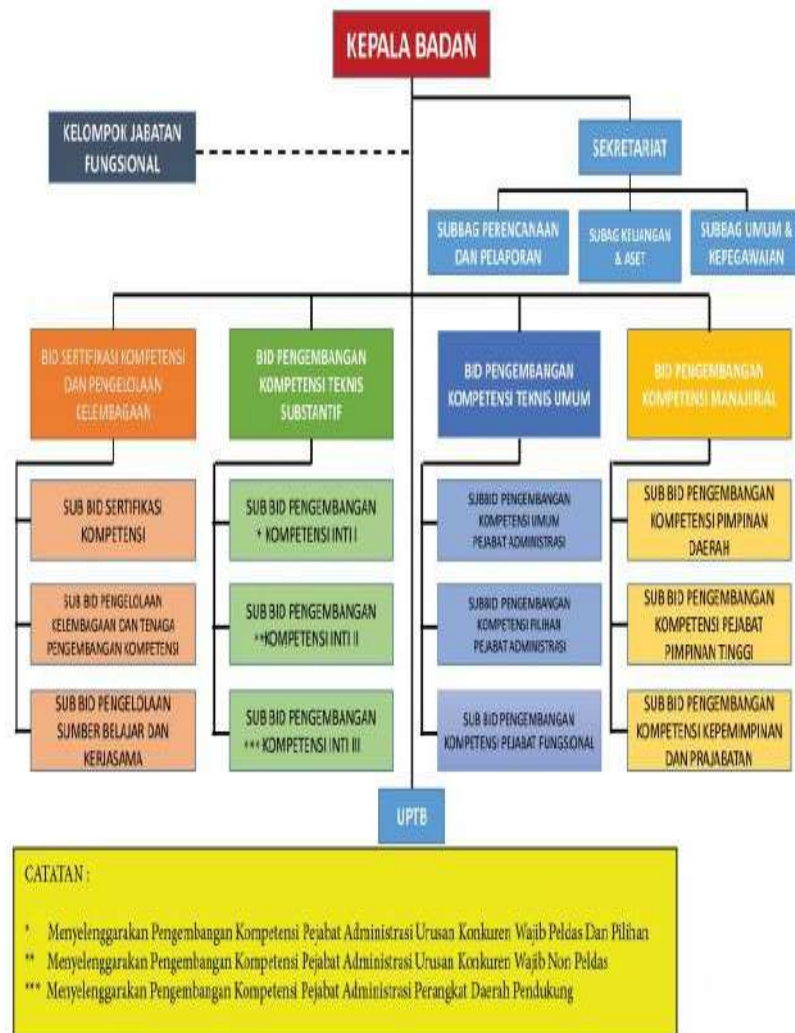
Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud di atas, Badan Mempunyai fungsi:

- 1) Penyelenggaraan perumusan kebijakan teknis urusan Pemerintahan bidang pengembangan sumber daya manusia yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi;
- 2) Penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi;
- 3) Penyelenggaraan administrasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- 4) Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan Badan; dan
- 5) Penyelenggaraan fungsi lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

c. Struktur Organisasi BPSDM Jabar

Gambar 4.4

Struktur Organisasi BPSDM Jawa Barat



Sumber : [www.bpsdm.jabarprov.go.id](http://www.bpsdm.jabarprov.go.id)

Gambar 4.5

Struktur Pejabat BPSDM Jawa Barat



Sumber : [www.bpsdm.jabarprov.go.id](http://www.bpsdm.jabarprov.go.id)

## **B. Deskripsi Hasil Penelitian**

### **1. Lembaga Administrasi Negara**

#### **a. Sejarah Pendirian dan Perkembangan Tugas dan Fungsi**

Sejak berdiri pada tahun 1963, Puslatbang PKASN

LAN telah meluncurkan beberapa kali perubahan

nomenklatur, menerjemahkan:

- 1) LAN Perwakilan Jawa Barat (1963 - 1999)
- 2) Pusat Kajian dan Diklat Aparatur / PKDA (2000 - 2003)
- 3) Pusat Pelatihan dan Pendidikan dan Pelatihan  
Aparatur I LAN / PKP2A I LAN (2004 - 2018)
- 4) Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan  
Kompetensi Aparatur Sipil Negara / Puslatbang  
PKASN LAN (2019 - sekarang)

Perubahan nomenklatur ini juga berkaitan dengan pengembangan tugas dan fungsinya, seperti yang dapat dilihat pada timeline berikut ini:

- 1) Berdasarkan Keputusan Ketua LAN Nomor 41 / LAN / UP / 1972 Tentang Pokok Pokok Susunan Organisasi Dan Uraian Tugas Unit Dalam Lingkungan LAN, menyetujui bahwa Perwakilan Lembaga di Daerah merupakan cabang Lembaga di daerah ayat 1)
- 2) Berdasarkan Keputusan Ketua LAN Nomor 004 / LAN / KEPEG / 1974 Tentang Susunan Organisasi dan

Uraian Tugas Unit Perwakilan LAN, menyetujui tugas Kantor Perwakilan LAN adalah melaksanakan tugas-tugas Lembaga di Daerah membantu dan memberikan bantuan kepada Aparatur Daerah dan Aparatur Pusat di Daerah, yang berusaha memperbaiki dan menyempurnakan Aparatur Negara dan Administrasinya (pasal 2). Kepala Badan yang bertanggung jawab kepada Ketua Lembaga Administrasi Negara.

- 3) Berdasarkan Keputusan Ketua LAN Nomor 1202 / IX / 6/4/90 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, persetujuan Perwakilan LAN di Daerah adalah lembaga vertikal dan LAN yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung untuk Ketua (pasal 133). Perwakilan LAN di Daerah memiliki tugas yang mengatur tugas dan fungsi LAN di Daerah (pasal 134). Dalam melaksanakan tugas tersebut, Perwakilan LAN di Daerah menyelenggarakan fungsi: a) Membantu dan memberikan pelayanan, perbaikan dan melengkapi administrasi Pemerintahan di Daerah; b) Melaksanakan penelitian dan pengembangan, konsultasi administrasi serta pelaksanaan informasi



dalam bidang administrasi; c) Melaksanakan kegiatan ketatausahaan; d) Lain-lain yang ditentukan oleh Ketua LAN.

- 4) Berdasarkan Keputusan Ketua LAN Nomor 149 / IX / 6/4/99 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan Lembaga Administrasi Negara Di Daerah, Perwakilan LAN di Daerah tidak bertanggung jawab atas tugas dan fungsi LAN yang ada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala LAN (pasal 1). Perwakilan yang bertanggung jawab atas sebagian tugas dan fungsi di Daerah, serta memberikan bantuan kepada dan melakukan kerjasama dengan pemerintah daerah dan daerah (pasal 2). Perwakilan LAN memiliki fungsi: a) Pembinaan dan penyelenggaraan pengkajian kinerja keselamatan dan sumber daya aparatur pemerintahan di Daerah; b) Pembinaan dan penyelenggaraan negara bagian yang membahas bidang pemerintahan, pembangunan, negara bagian dan pelayanan di Daerah; c) Pembinaan dan penyelenggaraan penelitian dan pengembangan sistem informasi dan otomasi administrasi di Daerah; d) Pembinaan dan pelatihan pendidikan dan pelatihan di Daerah; e) Mengelola sumber daya Perwakilan untuk

terlaksananya tugas Perwakilan berdaya guna dan berhasil guna.

- 5) Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 282 / IX / 6/4/2000 , persetujuan antara Perwakilan LAN di Daerah adalah tidak pelaksanakan sebagai tugas dan fungsi LAN yang berada di bawah dan bertanggung jawab untuk Kepala LAN (pasal 150). Rincian tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja LAN Perwakilan di Daerah yang diatur secara terpisah dalam Keputusan Kepala LAN.
- 6) Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 171 / I X / 6/4/2001 Tentang Perubahan atas Keputusan Kepala LAN Nomor 1049A / IX/ 6/4/2001 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, meminta itu nomenklatur LAN diganti dengan istilah Pusat Kajian dan Diklat Aparatur (PKDA), dimana PKDA I berkedudukan di Bandung (pasal 119o). PKDA bukan pelaksana tugas dan fungsi dari Lembaga Administrasi Negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara dan dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama (pasal 119a ayat 1). PKDA yang mengatur tugas-tugas pendidikan dan pelatihan

negara sesuai dengan kebijakan yang ditentukan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara (pasal 119b). Dalam menjalankan tugas tersebut, PKDA mengadakan fungsi: a) Penyelenggaraan pengkajian kinerja keselamatan dan sumber daya aparatur pemerintah; b) Penyelenggaraan pengkajian kebijakan administrasi negara yang menerbitkan bidang pemerintahan umum, pembangunan, Administrasi negara dan manajemen pelayanan; c) Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan sistem informasi dan otomasi administrasi; d) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur; e) Mengelola sumber daya pusat untuk terlaksananya tugas pusat berdaya guna dan berhasil guna.

7) Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, istilah Pusat Kajian dan Diklat Aparatur (PKDA) diganti menjadi Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A). Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur bukan tugas dan tugas LAN yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala LAN yang secara substantif dikoordinasikan oleh Deputi terkait dan

administrasi dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama (Pasal 140). PKP2A memiliki tugas penelitian / penelitian dan pengembangan di bidang administrasi negara dan pendidikan dan pelatihan negara sesuai dengan kebijakan yang ditentukan oleh Kepala LAN (Pasal 141). Terkait dengan pelaksanaan tugas tersebut, LAN PKP2A menyelenggarakan fungsi: a) Penyelenggara pengkajian kinerja keselamatan dan sumber daya aparatur pemerintah; b) Penyelenggaraan pengkajian kinerja keselamatan dan sumber daya aparatur pemerintah; c) Menyenggarakan pengkajian kebijakan administrasi negara yang membahas administrasi pemerintahan, pembangunan, perencanaan pemerintahan dan pengelolaan pemerintahan; d) Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan sistem informasi dan otomasi administrasi; e) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Prajabatan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim), Pendidikan dan Pelatihan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, serta pembinaan Diklat dan Widyaiswara yang memberikan sosialisasi, bimbingan, perkonsultasian, pengawasan dan pengawasan; f) Mengelola sumber daya pusat

untuk terlaksananya tugas pusat berdaya guna dan berhasil guna; g) Pelaksanaan tugas lain yang terkait yang ditetapkan oleh Kepala. Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2011 Tentang Tentang Perubahan Atas Keputusan Kepala Badan Administrasi Negara Nomor 4 Tahun 2004 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara menyetujui Tiga Kali Diubah Terakhir dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2009, tugas dan fungsi PKP2A I LAN mengubah pengaturan yang terkait dengan Bidang PKKA yang mengatur tugas perencanaan, pelaksanaan, koordinasi dan evaluasi kompetensi dan pengembangan instrumen persetujuan kompetensi aparatur.

- 8) Berdasarkan Peraturan Kepala LAN No. 14 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara ,Terkait dengan PKP2A I LAN berkedudukan di Jatinangor (pasal 147), merupakan tidak mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LAN (pasal 146 ayat 1) berada di bawah dan bertanggung jawab untuk Kepala Kantor Sekretaris Utama dan secara substantif dikoordinasikan oleh Deputi terkait

(pasal 146 ayat 2). PKP2A I LAN memiliki tugas administrasi kajian, administrasi pendidikan, pelatihan dan pelatihan aparatur, penyusunan kompetensi dan kompetensi aparatur, serta pengembangan sistem informasi di bidang tugasnya, sesuai dengan kebijakan yang disediakan oleh Kepala (pasal 148). Seperti dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, PKP2A I LAN menyelenggarakan fungsi: a) Penyusunan program kerja kerja, kegiatan dan anggaran di bidang kajian dan diklat aparatur; b) Pelaksanaan koordinasi kegiatan di Lingkungan Pusat; c) Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan di Lingkungan Pusat; d) Penyelenggaraan pengkajian kebijakan dan inovasi administrasi negara; e) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan prajabatan, kepemimpinan, teknis, dan fungsional; f) Penyelenggaraan administrasi pembinaan diklat, widyaiswara, dan analisis kebijakan; g) Pengembangan instrumen, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi kompetensi dan kapasitas aparatur; h) Pengembangan sistem informasi di bidang tugasnya; i) Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi, yang melengkapi ketatausahaan, kepegawaian, kehumasan, keuangan,

kerumahtanggaan, kearsipan, perpustakaan dan pendaftaran di lingkungannya; j) Pembinaan kelompok jabatan Fungsional di Lingkungannya, dan k) Tugas lain terkait yang diberikan oleh Kepala LAN.

- 9) Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara , istilah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A I) diganti menjadi Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemantauan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN LAN). Puslatbang PKASN LAN berkedudukan di Kab. Sumedang, merupakan tidak mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LAN yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala melalui Sekretaris Utama.

b. Perkembangan Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PKP2A I LAN telah mengubah dan memulai perjalanannya sejak berdiri tahun 1963, berikut urutan perubahannya:

- 1) Berdasarkan Keputusan Ketua LAN Nomor 41 / LAN / UP / 1972 Tentang Pokok Pokok Susunan Organisasi Dan Uraian Tugas Unit Dalam Lingkungan LAN, disetujui oleh Perwakilan

Lembaga di Daerah yang dipimpin oleh Kepala Perwakilan yang bertanggung jawab langsung kepada Ketua Lembaga (pasal 46 ayat 2)

2) Berdasarkan Keputusan Ketua LAN Nomor 004 / LAN / KEPEG / 1974 Tentang Susunan Organisasi dan Uraian Tugas Unit Perwakilan LAN, persetujuan tentang Perwakilan lembaga di pimpin oleh Kepala Perwakilan Lembaga (pasal 1), dengan organisasi yang terdiri dari: a) Bidang Pendidikan dan Pelatihan, yang terdiri dari: 1) Sub Bidang Administrasi Perkantoran; 2) Sub Bidang Kursus-kursus / Up Grading; b) Bidang Penelitian dan Pengembangan, yang terdiri dari 1) Sub Bidang Penelitian dan Pengembangan Administrasi Tingkat Daerah; 2) Sub Bidang O & M dan Konsultasi. c) Bagian Sekretariat, yang terdiri dari: 1) Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian; 2) Sub Bagian Keuangan dan Materiil.

3) Berdasarkan Keputusan Ketua LAN Nomor 1202 / IX / 6/4/90 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, persetujuan tentang struktur organisasi Perwakilan Lembaga di Daerah



(pasa; 136) terdiri dari: a) Sekretariat; b) Bidang Penelitian dan Pengembangan; c) Bidang Informasi Administrasi dan Perpustakaan; d) Bidang Pendidikan dan Latihan; e) Jabatan Fungsional.

4) Berdasarkan Keputusan Ketua LAN Nomor 149 / 1X / 6/4/99 Pasal 4 Struktur Organisasi Perwakilan Lembaga di Daerah terdiri dari: Perwakilan lembaga di pimpin oleh Kepala dan gterdiri dari a) Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur (KKKSDA); b) Bidang Kajian Manajemen Kebijakan, Pelayanan dan Otomatisasi Administrasi Negara (KMKPOA); c) Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur; d) Bagian Tata Usaha; e) Kelompok Jabatan Fungsional.

5) Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 171 / I X / 6/4/2001 Tentang Perubahan atas Keputusan Kepala LAN Nomor 1049A / IX / 6/4/2001 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara , nomenklatur Perwakilan LAN Jawa Barat berubah menjadi Pusat Kajian dan Pendidikan Aparatur atau disingkat PKDA, yang dipimpin oleh seorang kepala (pasal 119a ayat 2), dengan struktur organisasi sebagai berikut (pasal 119d): a) Bidang

Kajian Kinerja Kelembagaan Sumber Daya Aparatur (KKKSDA); b) Bidang Kebijakan Manajemen, Pelayanan dan Administrasi Otomasi (KMKPOA); c) Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur; d) Bagian Tata Usaha; e) Kelompok Jabatan Fungsional. Administrasi Negara, struktur organisasi PKP2A LAN terdiri dari (pasal 143): a) Bagian Tata Usaha; b) Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan Sumber Daya Aparatur (KKKSDA); c) Bidang Kajian Manajemen Kebijakan, Pelayanan dan Otomasi Administrasi (KMKPOA); d) Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (DIKLAT); e) Kelompok Jabatan Fungsional.

6) Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2011 Tentang Tentang Perubahan Atas Keputusan Kepala Badan Administrasi Negara Nomor 4 Tahun 2004 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara menyetujui Tiga Kali Diubah Terakhir dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2009,

7) Struktur organisasi PKP2A I LAN terdiri dari (pasal 143): a) Bagian Tata Usaha; b) Bidang Kajian

Kinerja Kelembagaan Sumber Daya Aparatur (KKKSDA); c) Bidang Kajian Manajemen Kebijakan, Pelayanan dan Otomasi Administrasi (KMKPOA); d) Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (DIKLAT); e) Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (PKKA) yang terdiri dari 1) Kasubbid. Dokumentasi dan Informasi Hasil Penilaian; 2) Kasubbid. Pengembangan Instrumen; 3) Kasubbid. Peringkat Penyelenggaraan, f) Kelompok Jabatan Fungsional.

8) Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2013 Tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN , PKP2A I LAN dipimpin oleh Kepala Pusat (pasal 146 ayat 3) dengan susunan organisasi sebagai berikut: a) Bagian Administrasi, yang terdiri dari; 1) Program Subbag Perencanaan dan Evaluasi; 2) Subbag Umum dan SDM; 3) Subbag Keuangan; b) Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara (KKIAN); c) Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (DIKLAT); d) Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (PKKA), yang terdiri dari: 1) Subbid. Dokumentasi dan Informasi Hasil Penilaian; 2) Subbid.

- Pengembangan Instrumen; 3) Subbid. Penilaian Penyelenggaraan; e) Kelompok Jabatan Fungsional;
- 9) Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi negara Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, Puslatbang PKASN LAN terdiri dari a) Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Sub Bidang Penyelenggaraan dan Pelatihan serta Sub Bidang Evaluasi, Dokumentasi dan Informasi; b) Bidang Pemantauan Kompetensi (Sub Bidang Kajian dan Pengembangan Instrumen Pemetaan Kompetensi serta Sub Bidang Penyelenggaraan Pemetaan Kompetensi); juga c) Bagian Administrasi (Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan serta Sub Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum)
- 10) Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Input

c. Kurikulum

Kurikulum untuk PKn (Pelatihan Kepemimpinan) ada sedikit penyesuaian.

*“lumayan berbeda bu. Kayak sekarang tu lebih ke membarnding. Kayak marketing public xxx. Yang dulunya penting banget malah sekarang hilang”*

*“hanya sebagian berbeda, sebagian dikurangi atau ditambahi. Tapi pada dasarnya konsep on – off kampusnya tetap sama.”*

*“proyek perubahannya tetap ada. PKn tetap ada. Cuma konsepnya dibikin sedikit berbeda. Yang tadinya kita ke desa2 tertinggal xxx.”*

*“desa yang memiliki potensi tinggal nanti gimana peserta melihat, xxx. Tinggal bagaimana desa nya memaksimalkan potensi tersebut.”*

*“Contoh kayak kemarin desa nelayan. Kenapa nelayan..? padahal potensi laut bagus. Di laut Indonesia apalagi. Tapi kenapa kok kehidupan nelayan miskin dan identik dengan kemiskinan. Nah disitulah mereka mengemas dan memasarkan. Intinya untuk apa? Meningkatkan kesejahteraan nelayan”*

Penggunaan teknologi informasi maka para peserta lebih mudah dalam mengakses materi.

*“Satu username satu pass untuk membuka e-learning. E- learning itu secara garis besar ada 5 fungsinya. Yang pertama adalah untuk download materi. Jadi sekarang tidak ada lagi xxx share media bahan ajar. Materi sudah di aruh di learningnya. serta masing2 orang sudah bisa download sendiri. jadi habis ngajar, gak ada istilah lagi gak bisa.”*

*“Materi yang telah dipelajari di kelas itu pasti kami upload di sini lagi. ini contohnya. Nah ini materi sekarang ada adaptive organization. Kewirausahaan, sudah di situ”*

Namun karena pengalihan penanggung jawab, dan sistem juga baru di upgrade, sehingga perlu beberapa penyesuaian.

*“jadi intinya, kalau saya kan sebagai PJ project PKM ini ini. Karna kalau yang dulu-dulu bu itu sudah ada materinya semua. Jadi kita sudah bisa upload. Malah jauh-jauh hari kita udah bisa upload. Tetapi karena ini baru sekali dan*

*bahkan tantangannya kemarin, saya jadi kebanyakan ngurusin peserta banyak complain bu. Ketika sudah belajar, materinya pun belum dapat. Karena saya juga gak bisa ngepush petugas yang piket pada saat itu kan. Karena misalkan besok nih, materi adaptive organization sampai malam itu, pematerinya masih bikin paparannya. Pagi-pagi bahkan pas saya tanya. Saya telpon langsung.. contoh kemarin pak xxx sama pak xxx kan. "pak gimana?" "saya pun belum dpat dari pak xxx." Ya kita gak bisa ngepush dong. Jadi kemarin seharusnya sih sebelum pembelajaran. Karena tujuannya supaya gak ada peserta lagi peserta nyolok-nyolok laptop bahkan foto- foto jadi intinya, kalau saya kan sebagai xxx project PKM ini ni. Karna akalu yang dulu2 bu itu sudah ada materinya semua. Jadi kita sudah bisa upload. Malah jauh2 hari kita udah bisa upload. Tetapi karena ini baru sekali dan bahkan tantngannya kemarin, saya jadi ini.. kebanyakan ngurusin peserta banyak complain bu. Ketika sudah belajar, materinya pun belum dapat. Karena saya juga gak is ngepush petugas yang piket pada saat itu kan. Karena mislakan besok nih, materi adaptive organization sampai malam itu, pematerinya masih bikin paparannya. Pagi2 bahkan pas saya tanya. Saya telpon langsung.. contoh kemarin pak xxx sama pak xxx kan. "pak gimana?" "saya pun belum dpat dari pak xxx." Ya kita gak bisa ngepush dong. Jadi kemarin seharusnya sih sebelum pembelajaran. Karena tujuannya supaya gak ada lagi peserta nyolok-nyolok bahkan foto-foto di dalam kelas."*

Saat ini ada beberapa fitur tambahan di e-learning kita, sehingga dapat memudahkan peserta seperti online coaching dan chatting.

*"online coaching ketika ada pengelompokan, sudah di grouping itu ya. Mereka udah kita assign di e -learnng, kelompok 2 anggotanya sepuluh orang itu aja. kayak grup WA sebenarnya"*

*"sebenarnya ada lagi tambahannya. Chatting. Di pojokkanan awah kayak messenger dulu. Jadi kayak chatting. Masuk ke situ. Cuma itu jarang dipakai"*

d. Sarana dan Prasarana

1) Lapangan tenis



2) lapangan bulutangkis



3) perpustakaan,



4) gedung serbaguna graha makarti





5) auditorium wicaksana



6) fitness center



7) ruang tamu



8) Poliklinik



9) Ruang karaoke



10) Mesjid



11)Koperasi



12)Kantin





### 13) Ruang tunggu



#### e. Metode Diklat

Pelaksanaan diklat menggunakan teknologi informasi sejak pendaftaran, pembelajaran, hingga poses evaluasi diklat.

*“di tempat kita untuk mengoperasionalkan kebijakan atau peraturan itu kita menggunakan e-learning. Sebenarnya kalau di lihat penggunaan teknologi, bukan hanya diproses pembelajaran saja.”*

Untuk pendaftaran peserta diklat menggunakan sistem informasi yang disingkat SIPENDAR (Sistem Informasi Pendaftaran Daring). Adapun dalam proses plotting peserta tetap terpusat di LAN, terkait sebaran peserta di pusdiklat.

*“Jadi peserta daftar... ini targetnya sebenarnya PIM 2, karena PIM 2 xxx yang mengelola PIM 2 seluruhnya di sini. Kalau PIM 3 kan sudah di masing-masing sana xxx PIM 1 tu hanya ada di*

sini xxx. Sebenarnya yg krusial itu adalah PIM 2. Terkait dengan usulan peserta. Jadi mereka bisa mengupload surat usulan dan menginput data peserta. Jadi yang menulis lagi bukan kita.”

“Lalu mereka kan sdh mengirim kan form kesediaan. Di form itu lengkap sekali data mereka. nama, email, nomor hp, segala macam. Pangkat, jabatan, golongan. Nah dri situ kita buat akun mereka”

“langsung. Jadi kita kasih pass masing-masing setiap instansi. Mulai dari kementrian, pemprov. Yg banyak itu kab kota kan? Kita kasih pass dan username. Masalahnya kalau mereka ganti orang, itu kadang- kadang yang repot, mereka ngirim lagi surat, padahal sudah punya akun ya. Mungkin pass nya di bawa oleh PIC yang lama. Itu kan sifatnya bukan milik orang, ya. Milik instansi. Ini PIC ada berapa itu? ada 500 an.”

“Habis di list bu. Kita plot.jadi mana yang ikut kemana dan kapan. Di mana aja. Ini misalnya, di Makassar. Itu kita mabil dari sini. Di kasih ke sana.”

“Kita yg menentukan. Meskipun saat yg bersangkutan di plotting di tempat yang tidak dia kehendaki, kadang2 dia mundur ya. Minta mundur. Akhirnya ya berkurang. Masalahnya kita gak punya alat, untuk memaksa mereka. kecuali atasan nugasin saya harus ke situ. ....

Nah ini kan kita ngeplot. Dia dari xxx ya kalo dia masih oke, bisa ikut meskipun tidak sesuai dengan kenginannya. Itu sih 50:50, kadang ya kadang enggak, “oh saya gak bisa. Alasan sih klise terkait agenda dia di kantor. “oh saya masih ini. Saya maunya ikut yg di Surabaya yg bulan agustus misalnya.” Kalau yang bulan mei gak bisa. Ini terpaksa kita cari yang lain.”

“dengan adanya plotting seperti ini, pak xxx sarannya 1 bulan sebelum pembukaan sudah kita berikan surat pemanggilan. Terus kita berikan waktu form kesediaan itu 1 minggu. Kita masih punya waktu 1 minggu untuk mencari pengganti. Misalkan yang cadangan ini udah kepekek tapi masih berhalangan”

“misalkan Makassar buka tanggal berapa nih? 9 kalo gak salah. tgl 27 udah terakhir yang untuk pemanggilann pertama, xxx

pada mundur. Jadi sebelum mulai jauh2 hari, saya sudah bisa laporan ke pak XXX dan pak xxx peserta yang ok ada berapa, peserta yang mundur ada berapa.”

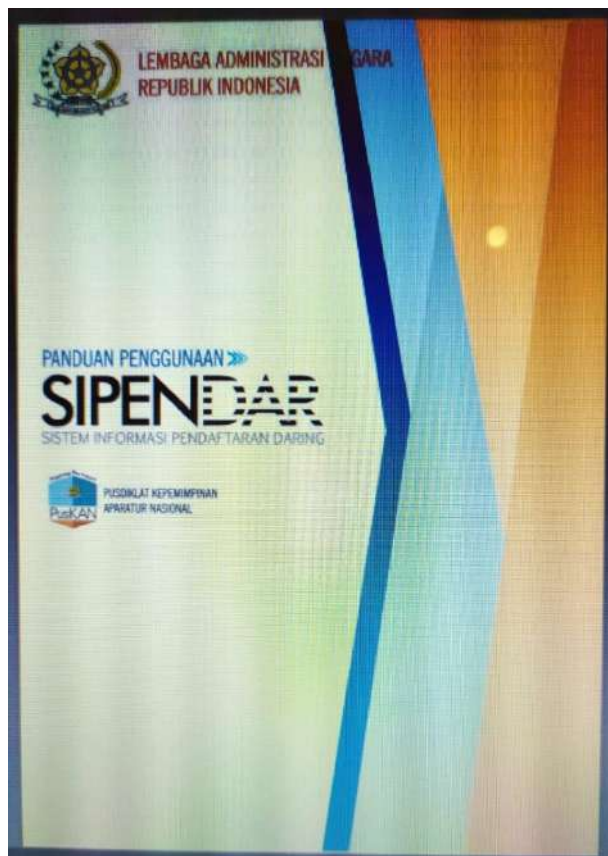
Gambar 4.7

Tampilan SIPENDAR di website



Gambar 4.8

Panduan SIPENDAR



f. Widyaiswara

Saat ini widyaiswa untuk Diklat PIM 1 dan 2 berjumlah 12 orang, serta widyaiswara tingkat 3 dan 4 berjumlah 6 orang. Widyaiswara dibagi berdasarkan mata diklat yang diajarkan, namun satu widyaiswara bisa saja menguasai lebih dari satu mata diklat, sehingga saat kelas dibuka cukup banyak, perlu dibuat tim teaching.

*“Disini klo aku gak salah ada 13. Iya permata diklat yg dikuasai. Tp kadang juga pake team teaching.”*  
*“Iya. Emang disini juga permata diklat yg dikuasai. Bisa lebih. Jd 1 wi bisa menguasai lebih dr 1 mata diklat. Jd bisa di mix.”*

Adapun jumlah yang tertera di website PUSKAN, dengan rincian sebagai berikut:

Gambar 4.9

Daftar Nama Widyaiswara

WIDYAIKWARA DIKLATPIM TK. I & II		
NO	NAMA	MATA DIKLAT
1	Sunari Sarwono, MA	Diagnostic Reading
2	Dr. Ir. Nana Rukmana D. Wirapradja, MA	Self Mastery
3	Ir. Hari Baktio, MURP	Membangun Tim Efektif
4	Dr. Ir. Bambang Sapto Pratomosunu, M.Sc	Proyek Perubahan
5	Ir. Setia Budhy Algamar, MURP	Inovasi
6	Ir. Ismanto, M.Sc	Proyek Perubahan
7	Dr. H. Dadang Lally, M.Si	Membangun Tim Efektif
8	Ir. Dedy Mulyadihardja, M.Sc	Diagnostic Reading
9	Ir. Simon Paulus Messah, M.Si	Proyek Perubahan
10	Ir. Lily Herawati, MM	Penjelasan PP
11	Drs. Panani, MA	Wawasan Kebangsaan (3)
12	Dr. Ir. Suharyoto, MS	Penjelasan PP/Self Mastery

WIDYAIKWARA DIKLATPIM TK. III & IV		
NO	NAMA	MATA DIKLAT
1	Ir. Brisma Renaldi, MM	Diagnostic Reading
2	Drs. M. Aminudin Maliki, M.Ed	Inovasi
3	Drs. Oka Pramadyanto L, MM	Proyek Perubahan
4	Rusdin Malau, SE, M.Pd	Wawasan Kebangsaan
5	Iwan Pujiantoro, S.Sos, M.Si	Diagnostic Reading
6	Syam Wahidin, S.Sos, MAP	Penjelasan PP



g. Evaluasi Diklat

Evaluasi diklat menggunakan teknologi informasi dan biasanya dilaksanakan sekali seminggu oleh pak deputy.

*“evaluasi penyelenggaraan juga menggunakan e-earning. Eh maaf, menggunakan teknologi informasi juga”.*

*“pakai seminggu sekali. Begitu ada evaluasi, dinilai keaktifan, ini.. ini.. ini...”*

Beberapa mekanisme di diklat masih harus dilakukan manual, hal ini justru mempermudah bagi pengelola untuk melengkapi berkas peserta. Namun kebijakan dan situasi di masing-masing tempat diklat juga berbeda, sehingga bisa saja terjadi perbedaan antara satu tempat diklat dengan tempat yang lain.

*“kan biasanya gini. Setelah ada pemanggilan peserta, terus dikirimkan ke masing-masing badan diklat. Itu kan biasanya ada pembukaan, badan diklat mengirimkan surat ke sini.”*

*“bukan. Mereka pas registrasi ulang saja. pengumpulan berkas harus tetap manual. Harus ada cap sahnya kan.. seperti surat tugas, terus kesehatan. Itu kan masih manual dan hardcopy, cek kesehatan, foto dan segala macam”*

*“contoh foto itu harus hardcopy, kan kita print untuk sertifikat. Karena itu akan menjadi beban penyelenggara nantinya kalau misalkan upload foto saja. kita harus ngeprint satu persatu”*

*“seperti di Makassar kan difoto secara real time. Karena ada penyedia jasanya. Tapi gak semua lembaga pelatihan seperti itu bu”*

*“Cuman lagi-lagi kembali kebijakan kita. kita menerima nggak hasil seluruhnya scan-an..? kayak sekarang ini kan kai mulai mencoba tanda tangan elektronik, nah. Tetapi kan gak semua lembaga udah bikin. Kayak contoh kita kalau ada surat-surat on campus aja bahkan saya niatnya udah kita langsung kirim aja melalui wa atau email yang kita kirimkan surat*

*pemanggilan. nah ternyata masih banyak mentor peserta, instansi peserta yang meminta hardcopy”*

## **2. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP**

### **a. Gambaran Diklat**

Pusdiklatwas BPKP melaksanakan diklat untuk memecahkan masalah yang mendesak dan aktual untuk segera dipecahkan dalam lima tahun ke depan sehingga memiliki dampak yang signifikan terhadap tercapainya sasaran strategis BPKP dan sasaran strategis Pusdiklatwas BPKP. Pusdiklatwas BPKP melaksanakan program dan kegiatan Pusdiklatwas BPKP yang mengacu kepada undang-undang yang mendasari tugas pokok dan fungsi Pusdiklatwas BPKP, serta tak lepas dari potensi sumber daya Pusdiklatwas BPKP dalam melaksanakan program dan kegiatan tersebut.

Berdasarkan Visi dan Misi Pusdiklatwas BPKP yang telah disebutkan sebelumnya, Pusdiklatwas BPKP berupaya untuk melayani dan membina aparatur negara dengan penuh integritas dan profesionalisme sehingga kualitas yang diberikan dapat diandalkan serta bermanfaat bagi *stakeholders/customers*. Dalam rangka menuju

pencapaian visi dan misi tersebut, Pusdiklatwas BPKP menyusun strategi dengan cara membangun keseimbangan antara memenuhi kepentingan pihak luar dan membenahi diri secara internal. Konsep yang diadopsi oleh Pusdiklatwas BPKP adalah *Balanced Scorecard* (BSC) yang dimodifikasi berdasarkan karakteristik organisasi publik. Tidak seperti dengan konsep BSC di ranah privat yang *profit oriented*, Pusdiklatwas BPKP menjadikan Perspektif Manfaat Bagi *Stakeholder* dan Perspektif Manfaat Bagi Pengguna Jasa sebagai orientasi utama, bukan pada Perspektif keuntungan dan sebagainya.

Dengan BSC tersebut, Pusdiklatwas BPKP berharap perspektif manfaat bagi pihak *stakeholders* utama dan manfaat kepada pengguna jasa dapat berjalan seimbang dengan tujuan-tujuan pendukung yang berada pada perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berorientasi ke

dalam. Peta strategi tersebut adalah hal-hal strategis yang merupakan *roadmap* bagi pusdiklatwas BPKP dalam mencapai visi, misi dan tujuannya. Empat

perspektif yang digunakan antara lain: Manfaat bagi *Stakeholder*, Manfaat bagi Pengguna Jasa, Proses Internal, dan Pertumbuhan dan Pembelajaran. Perspektif Manfaat bagi *Stakeholder* dimaksudkan kepada manfaat/nilai tambah yang mampu dibangun kepada *stakeholder* dari kegiatan kediklatan yang diselenggarakan oleh Pusdiklatwas BPKP. Perspektif Manfaat bagi *Stakeholder* tersebut dapat dicapai jika Pusdiklatwas BPKP berhasil memenuhi ekspektasi pengguna jasa yang diwujudkan dengan diterapkannya hasil diklat, kepuasan pengguna jasa, serta meningkatnya permintaan kerja sama penyelenggaraan diklat. Dengan dimanfaatkannya hasil diklat dan meningkatnya permintaan kerja sama memberikan petunjuk bahwa *stakeholders* merasa puas dengan apa yang diterapkan oleh Pusdiklatwas BPKP.

Jika hasil diklat berhasil memberikan nilai tambah kepada *stakeholders* mendorong dapat dikatakan tujuan strategis dalam perspektif manfaat bagi *stakeholder* tercapai. Pemenuhan perspektif manfaat bagi *stakeholders* dan bagi pengguna jasa dapat tercapai dengan adanya dukungan proses internal

yang memadai, ditandai dengan adanya modul diklat yang terus diperbaharui serta adanya analisis kebutuhan diklat, evaluasi diklat yang efektif, serta terlaksananya pemberian jasa yang layak, berkualitas, tepat waktu dan efisien dari segi biaya.

Seluruh hal tersebut di atas akan tercapai apabila Pusdiklatwas BPKP berhasil mengelola pilar kinerja organisasi. Pilar kinerja terdiri dari tiga modal utama yaitu modal organisasi (*organization capital*), modal sumber daya manusia (*human capital*), dan modal sistem informasi dan prosedur (*information capital*). Dalam konteks modal organisasi, Pusdiklatwas BPKP berupaya menyesuaikan orientasinya dengan penataan organisasi yang dilaksanakan oleh BPKP Pusat, meningkatkan dan menyempurnakan proses bisnis, serta mewujudkan kondisi kerja yang kondusif.

Dalam pengelolaan *human capital*, Pusdiklatwas BPKP telah dan akan berupaya meningkatkan kompetensi dan profesionalisme SDM melalui langkah- langkah sebagai berikut:

- 1) Guna meningkatkan kapasitas dengan mengikutsertakan pegawai dalam diklat jangka

pendek baik di dalam negeri maupun di luar negeri

- 2) Mengikutsertakan widyaiswara dalam diklat-diklat peningkatan kompetensi
- 3) Mengikutsertakan pegawai/widyaiswara dalam seminar/workshop yang relevan
- 4) Mengikutsertakan pegawai/widyaiswara dalam jenjang pendidikan S2/S3
- 5) Melakukan studi banding ke lembaga diklat lainnya yang dianggap lebih baik
- 6) Menerapkan program Budaya Kerja yang efektif
- 7) Terkait dengan *information capital*, Pusdiklatwas

BPKP telah melakukan pengembangan sistem informasi dan prosedur kerja sebagai berikut:

- a) Penyempurnaan Penyusunan Quality Procedures (QP) yang aplikatif sesuai dengan tuntutan *ISO 9001:2008*
- b) Pengembangan dan implementasi pembelajaran dengan program *E- Learning*
- c) Pengembangan dan pemeliharaan Website Pusdiklatwas BPKP
- d) Pengembangan Sistem informasi Kediklatan

Keberhasilan Pusdiklatwas BPKP menata

organisasi secara tepat, mengelola SDM, serta menyediakan sistem informasi yang memadai memungkinkan terciptanya proses internal pemberian jasa yang sesuai kebutuhan pengguna jasa. Keberhasilan Pusdiklatwas BPKP dalam memenuhi kebutuhan pengguna jasa dapat berdampak dalam memperbesar serta memperluas peran Pusdiklawas BPKP sebagai Lembaga Diklat Profesional untuk Mendukung Upaya Pemerintah Mewujudkan Akuntabilitas Keuangan Negara yang Berkualitas.

b. Kurikulum

Berdasarkan website resmi Pusdiklatwas BPKP (<https://lms.bpkp.go.id>), Kurikulum di Pusdiklatwas BPKP terbagi menjadi dua jenis diklat, yakni sebagai berikut:

1) Diklat Fungsional Auditor

Diklat Fungsional Auditor diselenggarakan dengan tujuan untuk mengembangkan profesionalisme pelaksanaan tugas pengawasan dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara umum sehingga berdampak pada efisiensi

dan efektifitas yang sesuai dengan kebijakan dan regulasi atau undang-undang yang berlaku. Diklat Fungsional Auditor merupakan syarat wajib bagi auditor internal sebelum memperoleh sertifikasi.

Diklat Fungsional Auditor terdiri dari Diklat Pembentukan Auditor dan Diklat Penjurusan Auditor. Diklat Pembentukan Auditor adalah diklat sertifikasi minimal yang harus diikuti sebelum diangkat menjadi auditor resmi pemerintah. Diklat Pembentukan Auditor ini dibagi menjadi dua yakni dari Diklat Pembentukan Auditor Terampil dan Diklat Pembentukan Auditor Ahli. Berikut gambaran kurikulum kedua jenis diklat fungsional auditor;



Gambar 4.10

### Kurikulum Diklat Pembentukan Auditor Terampil

**Dilaksanakannya Diklat Pembentukan Auditor Terampil** agar peserta diklat mampu melaksanakan tugas-tugas audit intern yang memerlukan analisis dan pertimbangan profesional yang sederhana.

Berikut mata ajar yang tersedia dalam diklat pembentukan auditor terampil:

**Metode Pembelajaran:**

- Ceramah
- Tanya jawab
- Diskusi
- Praktek
- Simulasi
- Mandiri

**Metode Evaluasi:**

- Ujian tertulis
- Simulasi
- Aktvitas di kelas
- Penilaian atasan

**Mata Ajar**

<b>Audit Intern</b> 	<b>Kode Etik dan Standar Audit Intern</b> 
<b>Praktik Audit Intern I</b> 	<b>Tata Kelola, Manajemen Risiko &amp; Pengendalian Intern I</b> 
<b>Manajemen Pemerintahan I</b> 	

Gambar 4.11

### Kurikulum Diklat Pembentukan Auditor Ahli

**Dilaksanakannya Diklat Pembentukan Auditor Ahli** bertujuan agar peserta diklat mampu melaksanakan tugas-tugas audit intern yang memerlukan analisis dan pertimbangan profesional yang tinggi.

**Lama Pelatihan:**  
180 jam pelatihan

**Metode Pembelajaran :**

- Ceramah
- Tanya jawab,
- Diskusi,
- Praktek,
- Simulasi,
- Mandiri

**Metode Evaluasi:**

- Ujian tertulis
- Simulasi
- Aktvitas di kelas
- Penilaian atasan

**Mata Ajar**

<b>Praktik Audit Intern II</b> 	<b>Audit Intern</b> 
<b>Tata Kelola, Manajemen Risiko &amp; Pengendalian Intern II</b> 	<b>Manajemen Pemerintahan II</b> 
<b>Komunikasi Audit Intern I</b> 	<b>Kode Etik dan Standar Audit Intern</b> 

Sementara Diklat Penjenjangan Auditor adalah diklat minimal yang harus diikuti untuk mendapatkan sertifikasi sebagai auditor muda, auditor madya dan auditor utama. Berikut gambaran kurikulum ketiga jenis diklat penjenjangan auditor;

Gambar 4.12  
Kurikulum Diklat Penjenjangan Auditor Muda

**Tujuan Pembelajaran :**  
Setelah mengikuti diklat, peserta diklat mampu memimpin pelaksanaan tugas-tugas audit intern sesuai dengan ketentuan yang berlaku

**Lama Pelatihan:**  
180 jam pelatihan

**Metode Pembelajaran :**

- Ceramah
- Tanya jawab
- Diskusi
- Praktek
- Simulasi
- Mandiri

**Metode Evaluasi :**

- Ujian tertulis
- Simulasi
- Aktiuitas di kelas
- Penilaian atasan

**Mata Ajar**

- Komunikasi Audit Intern II
- Praktik Audit Intern III
- Tata Kelola, Manajemen Risiko & Pengendalian Intern III
- Kebijakan Publik
- Kepemimpinan

Gambar 4.13  
Kurikulum Diklat Penjenjangan Auditor Madya

**Tujuan Pembelajaran**  
Setelah mengikuti diklat, peserta mampu mengendalikan teknis pelaksanaan audit intern

**Lama Pelatihan**  
110 jam pelatihan

**Metode Pembelajaran**

- Ceramah
- Tanya jawab
- Diskusi
- Praktek
- Simulasi
- Mandiri

**Metode Evaluasi**

- Ujian tertulis
- Simulasi
- Aktiuitas di kelas
- Penilaian atasan

**Mata Ajar**

- Pelaksanaan dan Supervisi Audit Intern
- Perencanaan Penugasan Audit intern
- Analisa Kebijakan Publik
- Manajemen Konflik

Gambar 4.14  
Kurikulum Diklat Penjenjangan Auditor Utama

<p><b>Tujuan Pembelajaran</b> Setelah mengikuti diklat, peserta mampu mengendalikan mutu pengelolaan (perencanaan dan evaluasi) audit intern</p> <p><b>Lama Pelatihan</b> 120 jam pelatihan</p> <p><b>Metode Pembelajaran:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ceramah,</li><li>• Tanya jawab,</li><li>• Diskusi,</li><li>• Praktek,</li><li>• Simulasi,</li><li>• Mandiri</li></ul> <p><b>Metode Evaluasi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ujian tertulis</li><li>• Simulasi</li><li>• Aktivitas di kelas</li><li>• Penilaian atasan</li></ul>	<p><b>Mata Ajar</b></p> <table border="1"><tr><td><b>Kebijakan Pengawasan</b> </td><td><b>Program Jaminan Kualitas</b> </td></tr><tr><td><b>Manajemen Strategi Audit Intern</b> </td><td><b>Filosofi Audit</b> </td></tr></table>	<b>Kebijakan Pengawasan</b> 	<b>Program Jaminan Kualitas</b> 	<b>Manajemen Strategi Audit Intern</b> 	<b>Filosofi Audit</b> 
<b>Kebijakan Pengawasan</b> 	<b>Program Jaminan Kualitas</b> 				
<b>Manajemen Strategi Audit Intern</b> 	<b>Filosofi Audit</b> 				

c. Sarana dan Prasarana

1) Lapangan olahraga (tenis, bulutangkis, basket, futsal dll)



## 2) Laboratorium Komputer



## 3) Balai Pengobatan



## 4) Pos Security dan ATM





5) Ruang Tunggu Eksekutif



6) Ruang Makan



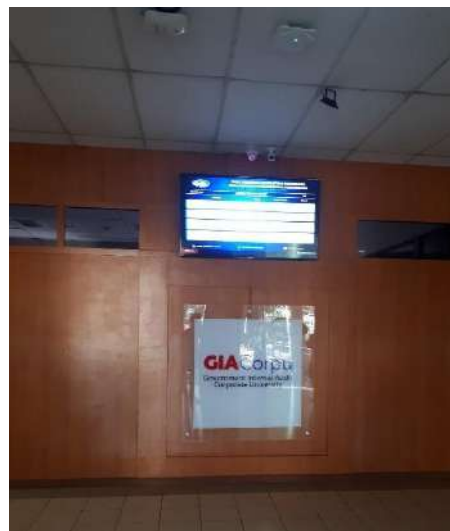
7) Kamar Tidur Asrama



### 8) Ruang Kelas Diklat



### 9) Layar Informasi Digital



### 10) Kampus 1 dan 2



## 2) Metode Diklat

Metode penyelenggaraan Diklat Pusdiklatwas BPKP menurut hasil wawancara yang telah diperoleh menjelaskan bahwa proses yang berlangsung dimulai dari proses registrasi calon peserta yang dilakukan secara online melalui website resmi Pusdiklatwas BPKP oleh instansi asal. Kemudian pihak BPKP akan melakukan verifikasi berkas registrasi yang telah masuk untuk menentukan apakah calon peserta diklat memenuhi syarat untuk mengikuti diklat atau tidak. Setelah dinyatakan memenuhi syarat, Instansi pengirim kemudian dipersilakan untuk melakukan pembayaran melalui bank. Setelah melakukan pembayaran, pihak BPKP akan menerbitkan pemberitahuan penetapan sebagai peserta diklat untuk kemudian diberangkatkan dari institusi asal menuju kampus Pusdiklatwas BPKP untuk mengikuti diklat.

Gambar 4.16  
Infografis Prosedur Penyelenggaraan Diklat Pusdiklatwas BPKP

**ALUR PROSES PENYELENGGARAAN DIKLAT TEKNIS SUBSTANSI DENGAN POLA PNB**

**INFORMASI DIKLAT**  
Kalender Diklat  
<http://pusdiklatwas.bkp.go.id/konten/show/1173>

**REGISTRASI ONLINE**  
Oleh admin inspektorat/KU/Pemada  
Online via <http://pusdiklatwas.bkp.go.id:8099/registrasi>

**VERIFIKASI & KONFIRMASI**  
Kepada Calon Peserta Diklat

**PEMBAYARAN BIAYA DIKLAT**  
Calon Peserta Melakukan Pembayaran Via Transfer Bank

**PENETAPAN PESERTA DIKLAT**

**PENYELENGGARAAN DIKLAT**

**Biaya Diklat Teknis Substansi**

	Penginapan	Tanpa Penginapan
4 Hari	Rp. 2.805.000	Rp. 2.430.000
5 Hari	Rp. 3.130.000	Rp. 2.680.000
Biaya Penginapan di mess Ciawi Perorang Perhari	Rp. 75.000	

Catatan  
Biaya Diklat TIDAK termasuk biaya AKOMODASI  
Jika diklat diselenggarakan di tempat lain, maka biaya akomodasi sesuai tarif hotel/ penginapan yang berlaku

**Hubungi Kami**  
Jl. Beringin II, Pandansari, Ciawi, Bogor 16720  
Bidang Penyelenggaraan Diklat Teknis Substansi dan Kedinasan  
Telp/Fax: (0251) 8249 004 ; Email: [pusdiklatwas.p3kt@bcp.go.id](mailto:pusdiklatwas.p3kt@bcp.go.id)  
(Bpk. Dindin Satrudin Telp: 081282181062 Email: [dindin2431962@gmail.com](mailto:dindin2431962@gmail.com))

**ALUR PROSES PENYELENGGARAAN DIKLAT JABATAN FUNGSIONAL AUDITOR (JFA)**

**APiP**  
Mendali arkan penguji/nya secara online pada alamat: <http://pusdiklatwas.bkp.go.id/MP/inggris>

**STEP 01**

**PUSBIN JFA BPKP**  
Melakukan verifikasi atas pemenuhan persyaratan calon peserta diklat dari APiP yang sudah dilakukan secara online

**STEP 02**

**STEP 03 PUSDIKLATWAS BPKP**  
Membuat surat permohonan penempatan kepada Pusbin JFA BPKP. Esai lebih awal dalam proses pengangan di Ma.

**STEP 04 PUSBIN JFA BPKP**  
Membuat surat panggilan peserta diklat, diujikan ke Pusdiklatwas BPKP

**STEP 05 PUSDIKLATWAS BPKP**  
1. Melakukan konfirmasi kepada calon peserta diklat yang diijinkan Pusbin JFA BPKP  
2. Membuat surat pemberitahuan penempatan kepada calon peserta diklat.  
3. Menyelenggarakan diklat

**Biaya Diklat Jabatan Fungsional Auditor (JFA)**

No	Uraian	Satuan	Biaya
1	Pembentukan Auditor Terampil	per Orang	Rp. 5.750.000
2	Pembentukan Auditor Ahli	per Orang	Rp. 6.730.000
3	Alih Jabatan	per Orang	Rp. 6.730.000
4	Penjenjangan Auditor Muda	per Orang	Rp. 5.560.000
5	Penjenjangan Auditor Madya	per Orang	Rp. 5.000.000
6	Penjenjangan Auditor Utama	per Orang	Rp. 4.990.000
	Biaya Penginapan di mess Ciawi Perorang Perhari	per Orang/ per Hari	Rp. 75.000

Catatan  
Biaya Diklat TIDAK termasuk biaya AKOMODASI  
Jika diklat diselenggarakan di tempat lain, maka biaya akomodasi sesuai tarif hotel/ penginapan yang berlaku

**Hubungi Kami**

**PUSAT PEMBINAAN JABATAN FUNGSIONAL AUDITOR**  
(untuk Diklat Fungsional Auditor)  
Alamat : Jl. Prastawa No. 33 Jalayra 12120. Lantai 1/1  
Telepon : 021-8991 6011 Bks. 1124  
Faks : 021-8991 6229  
Email : [pusbinjfa@bcp.go.id](mailto:pusbinjfa@bcp.go.id)

**PUSAT FENODOKAN DAN PELATIHAN PENGAJARAN**  
(untuk Diklat Fungsional Auditor)  
Alamat : Jl. Beringin II, Pandansari, Ciawi, Bogor 16720  
Telepon : (0251) 8249472  
Faks : (0251) 8248 96 - 8248 987  
(Dot. Sigit Satrio Wibawa Telp: 08170388254 Email: [sigit.wibawa@pp3kt](mailto:sigit.wibawa@pp3kt))



Metode penyelenggaraan diklat yang dilakukan Pusdiklatwas BPKP secara umum menggunakan metode penggabungan antara metode klasikal pembelajaran di dalam kelas dan metode pembelajaran jarak jauh, yakni *e-learning*. Untuk metode pembelajaran di dalam kelas, materi yang disajikan melalui modul pembelajaran setiap mata ajar didesain lebih banyak dalam bentuk kasus atau praktek ketimbang teoretis. Sebagaimana yang diutarakan oleh Bapak Danang Wijayanto, Ak. MBA. (widyaiswara utama) sebagai berikut;

*“Kami itu lebih banyak prakteknya ibu, kan kita ngajar orang-orang yang sudah profesional. Jadi pasti, setiap modul tuh ada modul bukunya, modul kerjanya. Ada kasus dll. Sehingga pertanyaan-pertanyaan dari peserta diklat yang muncul tuh berbeda sekali dengan mahasiswa, kebetulan saya pernah ngajar di kampus”.*

Sementara metode pembelajaran *e-learning* sepenuhnya dilakukan secara daring melalui *online platform* yang merupakan *learning management system* (LMS) yang telah dibangun dan dikembangkan sendiri oleh Pusdiklatwas BPKP, yang dapat diakses di

<https://lms.bpkp.go.id/pusdiklatwas/>. Melalui LMS peserta diklat dapat mengakses bahan ajar, menyaksikan video pembelajaran, membaca referensi acuan pembelajaran, serta berdiskusi dengan fasilitator dan sesama rekan peserta diklat. Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara dengan bapak Danang Wijayanto, Ak. MBA. (Widyaiswara Utama), bahwa;

*“Disini kami juga sudah menerapkan e-learning, jadi semacam learning management system. Disana peserta diklat bisa diskusi, dengan wi atau peserta lainnya, bisa download materi, macem- macem. Sistem ini memudahkan peserta khususnya yang berasal dari daerah yang jauh. Bukan tidak mungkin nanti kita bakal sepenuhnya online, ga lagi tatap muka di kelas”.*

*Learning management system* dalam bentuk *e-learning* yang dibangun dan dikembangkan oleh Pusdiklatwas BPKP dengan tujuan untuk menjadi *World Class e-Learning Center* bidang pengawasan. Dengan adanya LMS ini, Pusdiklatwas BPKP memungkinkan para peserta diklat untuk mengembangkan kompetensi dan karir dengan waktu belajar yang fleksibel.

### 3) Widyaiswara

Widyaiswara yang dimiliki oleh Pusdiklatwas BPKP memiliki latar belakang keilmuan serta pengalaman praktis dan ril dalam bidang akuntansi, manajemen, dan audit. Para widyaiswara ini merupakan rekrutan dari pegawai-pegawai BPKP yang dianggap layak melalui tes. Setiap widyaiswara secara rutin dituntut untuk berpartisipasi dalam kegiatan seminar, workshop, atau diklat yang diadakan di dalam atau luar negeri.

Dilansir dari situs resmi Pusdiklatwas BPKP, saat ini Pusdiklatwas BPKP memiliki 21 orang widyaiswara, yang terbagi menjadi tiga jenjang jabatan, yakni 2 orang Widyaiswara Utama, 13 orang Widyaiswara Madya, dan 6 orang Widyaiswara Muda. Jumlah tersebut dianggap masih kurang dalam memenuhi kebutuhan diklat untuk auditor di seluruh Indonesia. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Bapak Danang Wijayanto, Ak. MBA. (Widyaiswara Utama), sebagai berikut:

*“Disini widyaiswaranya kurang ibu, widyaiswara masih kurang. Jumlah widyaiswara di sini berjumlah 21, dan harus mengajar auditor di seluruh Indonesia.”*

Setiap widyaiswara dituntut untuk mengajukan daftar mata pelajaran ampunan setiap awal tahun, kemudian membuat rencana pembelajaran (RBBP), serta dituntut untuk menjadi fleksibel dan siap untuk membawakan materi (bahan ajar dan bahan tayang standar) yang telah disiapkan sebelumnya oleh penyelenggara diklat, dalam hal ini Pusdiklatwas BPKP.

Bapak Danang Wjayanto, Ak. MBA (Widyaiswara Utama) menyatakan bahwa;

*“oh itu anu bu, waktu awal tahun saya mengajukan daftar ampunan, yang mau saya ampu tuh apa aja. Setiap widyaiswara harus membuat mata pelajaran apa yang harus dia pegang. Untuk saya sendiri biasanya, kepemimpinan, manajemen risiko, kebijakan publik, analisis kebijakan publik, komunikasi audit, ga banyak, karena saya kepingin spesialisasi. Modul sama bahan tayang standarnya tuh sudah tersedia disini, saya tinggal sesuaikanlah, saya akan memulai ngajarnya dari mana, apa yang harus saya sampaikan dan poin-poin apa yang penting.”*

#### 4) Evaluasi Diklat

Menurut Laporan Evaluasi Diklat Tiwulan II Tahun 2018 Pusdiklatwas BPKP, Evaluasi diklat yang diselenggarakan oleh Pusdiklatwas BPKP merujuk pada metode *Kirkpatrick* (2007) yang terbagi menjadi 4 bagian, yaitu: Level 1, Mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan peserta diklat dalam mengikuti proses pendidikan dan pelatihan. Level 2, Mengetahui sejauh mana tingkat pemahaman peserta diklat terhadap materi yang diberikan. Level 3, Mengetahui sejauh mana peserta diklat menerapkan materi yang diperoleh setelah mengikuti diklat. Level 4, Mengetahui sejauh mana kontribusi peserta diklat terhadap kemajuan instansinya.

Evaluasi tersebut diatas dimanifestasikan dengan cara memberikan pre-post test kepada peserta, pada saat mengikuti penyelenggaraan diklat. Evaluasi juga dilakukan pada saat pasca diklat dengan mengkonfirmasi kepada atasan apakah terdapat perubahan pada diri peserta setelah mengikuti diklat. hal tersebut sejalan

dengan petikan wawancara berikut:

*“Kita juga ada paska diklat, dimana ada evaluasi dari atasan. Untuk penilaian kelulusan dari fungsional, ada pretes dan postes.”*

### **3. BPSDM Jatim**

#### **a. Gambaran diklat**

Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur yang didirikan pada tahun 1980 di Surabaya adalah tidak pelaksana Pemerintah Provinsi Jawa Timur dibidang pendidikan dan pelatihan bagi peserta pelatihan pengembangan lembaga pendidikan dan pelatihan yang menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan yang besar. Pada tahun 2008, Badan Diklat Provinsi Jawa Timur mengubah struktur organisasi berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur No. 10 Tahun 2008.

Kami memiliki kampus utama di Surabaya dan sebuah kampus lainnya di Malang. Semenjak berdirinya sampai sekarang lebih dari 250.000 alumni dari seluruh Provinsi dan Kabupaten / Kota di Indonesia telah diterima diklat aparatur.

Pada tanggal 27 Desember 2002 telah memperoleh

akreditasi dan sertifikasi dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia melalui

Keputusan Kepala RI RI 741 A / IX / 6/4/2002 dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, III dan II. Pada tanggal 28 September 2005 telah memperoleh Akreditasi dan Sertifikasi ISO 9001: 2000 untuk Sistem Manajemen Mutu Pendidikan dan Pelatihan.”

Saat ini BPSDM Jawa Timur menyelenggarakan 3 bidang diklat:

1) Bidang Pengembangan Kompetensi Dasar dan Manajerial

Bidang ini meliputi Diklatsar CPNS Provinsi Jawa Timur dan PKN (Diklat kepemimpinan dari tingkat IV, tingkat III, dan tingkat II, adapun pesertanya bisa berasal dari berbagai daerah tergantung permintaan peserta ataupun slot yang diatur oleh Lembaga Administrasi Negara.

2) Bidang Pengembangan Kompetensi Fungsional dan Sosiokultural Bidang diklat ini menyelenggarakan diklat berdasarkan pada kebutuhan SKPD, saat ini diklat yang sedang di agendakan adalah diklat pemandu ekowisata, diklat revolusi mental, dan

diklat penanggulangan bencana dan kebakaran.

3) Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis

Diklat yang diselenggarakan bidang ini juga berdasarkan pada kebutuhan SKPD seperti diklat pengembangan kawasan agropolitan.

b. Kurikulum

Untuk pelaksanaan diklat, baik diklat teknis, fungsional dan manajerial, BPSDM Jatim menggunakan teknologi informasi dan memberi kesempatan kepada widyaiswara untuk melakukan inovasi-inovasi dalam metode pembelajaran.

*“Nah terkait penyelenggaraan, pemanfaatan teknologi. Kan sekarang eranya era milenial gitu ya, Pelaksanaan diklat fungsional, Latpim, maupun teknisnya seperti apa mengadaptasikan itu. Teknologi sementara ini kita masih in-class., pakai in-class. Kemudian teknologinya kita. E-learning nanti di Latsar ini nanti ada materi yang untuk learning. Jadi kalau materi aneka, itu kan 12 GP. Berarti yang 3 GP-nya dibuat learning.”*

*“Ini kemarin, kita punya aplikasi web portal. Jadi, itu di situ tentang pendaftaran diklat. Terus kemudian, jadwal-jadwal. Jadi ini kan baru di- launching kemarin bulan Maret ya. Peresmian kemarin itu Februari Maret, lupa saya. Itu baru diresmikan. Jadi masih dalam tahap trial and error. Gitu. Kemudian, xxx di situ ada jadwal mengajarnya WI. Jadi pengen tahu WI ini ke mana ke mana. Nah itu. Terus kemudian, tadi sempat datang di gedung baru, di gedung besar itu. Itu kita punya digital case book.”*



Selain itu ada beberapa inovasi yang sudah diterapkan di kanor BPSDM Jatim, salah satunya buku tamu online dan jadwal online para pimpinan, yang juga berfungsi sebagai majalah online yang berisi berita-berita seputar diklat.

*“Jadi nanti ngetik di situ, bertamu tanggal berapa, dan sebagainya. Kita bisa selfie di situ. Ada servernya, bisa connect di situ. Nanti akan masuk di email, Ibu. Boleh nanti dikasih lihat. Karena gini, Bu. Kami memlih Surabaya karena Surabaya itu kan e-commercenya sudah maju gitu, Bu. Makanya kami pengen tahu pemanfaatan teknologinya seperti apa untuk BPSDM. Begitu jadi kita baru di tahap xxx, sistem evaluasi manajemennya. Xxx sendiri baru nanti diajukan di BAPD karena terkait anggaran juga kan kemarin.”*

Kurikulum di level managerial, teknis dan fungsional biasanya sudah ada kurikulumnya dari LAN hanya dilakukan penyesuaian untuk penyajiannya seperti ceramah, kunjungan langsung, dsb.

*“Kalau terkait kurikulumnya, managerial hanya mengikut ke LAN kurikulumnya, kan sudah diatur di LAN sana, tapi juga ada tambahan mungkin untuk ceramah-ceramah itu.”*

*“Kalau fungsional yang diklatnya yang pembentukan jabatan untuk pengangkatan menjadi jabatan fungsional itu kurikulumnya sudah ada kan dari kementerian. Tapi kalau untuk yang peningkatan kompetensi bagi pejabat fungsional itu biasanya kita dengan instansi terkait, kemudian dengan WI-nya dan diklat, kita bahas dari situ kemudian ada baru ada masukan apa kita bahas disitu.”Kurikulum yang sudah baku itu ada. Diklat-diklat yang pengangkatan*

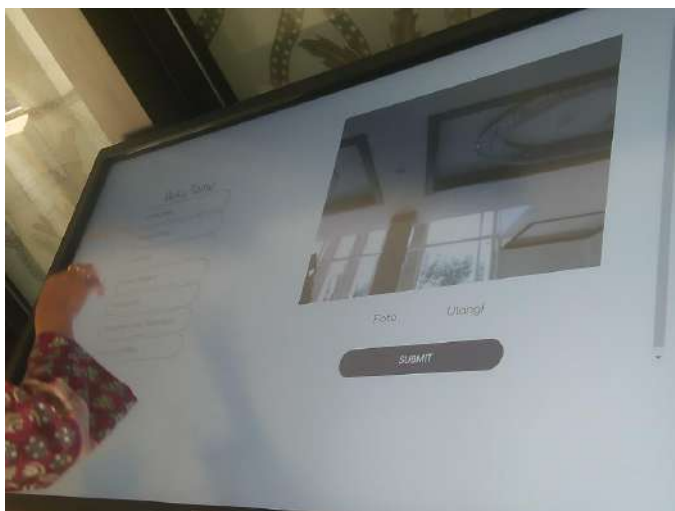
*jabatan fungsional ataupun kemarin untuk pengawas ketenagakerjaan itu pun dari diklatnaker Jakarta. Kemudian untuk Diklat Peningkatan Kompetensi Auditor Kepegawaian itu dari BKN. Pengajarnya kita ambil dari sana semua.”*

*“In house training yah kita kerja sama dengan anu.. koordinasi dengan rumah sakit situ, dengan diklatnya disitu kan punya tim pengajar juga. Iya dengan PPNI (Persatuan Perawat Nasional Indonesia). PPNI kan melibatkan PPNI juga jadi pengajarnya, dengan STIKES juga. Teknisnya juga ada kayak kebencanaan, terus kemudian barang dan jasa, wisata tentang wisata kayak gitu. Jadi nggak.. untuk peningkatan kapasitas pejabat fungsional pun ada jadi nggak hanya diklat untuk kenaikan jenjang dia terkait dengan jabatannya. Tetapi mengembangkan diri, kapasitasnya itu juga ada. Yang barusan ini kan yang kita jalan tuh eko wisata yah ada ekowisata. Tapi pesertanya kan dari kehutanan semua untuk peningkatan ekowisata. Pejabat fungsional semua.’*

- 1) Sarana dan Prasarana
  - a) Lobby dan receptionist



b) Buku tamu online



c) Jadwal realtime online



d) Poliklinik



e) Ruang kelas



f) Kantin



g) Gedung widyaiswara



h) Lab. Komputer dan bahasa





i) Ruang karaoke



j) Ruang makan

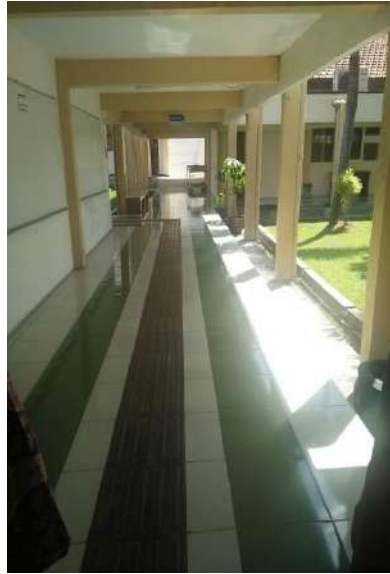


k) Lobby asrama





I) Asrama



m) Mesjid



n) Kolam pancing



## 2) Metode Diklat

Untuk pelaksanaan diklat, baik diklat teknis, fungsional dan manajerial, BPSDM Jatim menyesuaikan usulan daerah dan jumlah anggaran yang dimiliki.

*“Jadi di sini tinggal melaksanakan aja. Jadi apa yang diusulkan daerah, kemudian ditampung. Kemudian di sini buat program dan kegiatannya begitu”.*

*“Menyesuaikan anggaran yang diberikan. Jadi tidak semuanya bisa kita akomodir”.*

*“Jadi OPD hanya mengirimkan pesertanya, permintaan dulu bahwa dia butuh pelatihan ini, nanti kita akomodir, kita sesuaikan dengan anggaran yang kita dapat. Karena kan tidak bisa mengakomodir satu UPD, kan ada beberapa OPD. Kalau banyak, kita coba ambil satu satu satu, yang mana yang lebih urgent dan kita sesuaikan dengan dana yang ada di kita.”*

Terakit dengan jadwal diklat BPSDM Jatim menyesuaikan dengan anggaran yang tersedia dan usulan dari masing-masing OPD. Pun dengan jadwal yang disediakan, bisa saja mundur tapi secara umum BPSDM sudah memiliki jadwal tahunan, sehingga bila ada diklat yang mundur dari jadwal bisa disesuaikan dengan jadwal diklat lainnya

*“Kemudian mengenai ini apa.. penjadwalannya, tadi kan belum dicerita yah penjadwalannya seperti apa itu dulu dibuatnya bu. Apakah setiap tahun? Tadi*

*kan hanya AKD. Kemudian apa namanya diusulkan juga dari OPD. Tapi penjadwalan tadi kayaknya belum diceritakan.”*

*“Ini tanggal ini tingkat ini Itu kan setelah kita rapat anggaran kemudian kita rencanakan untuk diklat apa saja, cukup untuk berapa kegiatan. Nah setelah itu kan kita breakdown kalau sudah deal anggarannya sudah oke sudah xxx, kita tinggal membuat scedjule. Dan masing- masing bidang mungkin yah membuat schedule.Jadi disesuaikan dengan triwulan berapa persen.”*

*“Itu buat semua bidang-bidang biasanya di akhir Desember sudah bikin jadwalnya. Itu sudah beda surat. Nah itu supaya kita matching dan tidak ada gesekan antara itu semua bidang ketemu yah? Atau bikin plan map nya selama satu tahun itu. mungkin kalau pun bergeser adalah yah. Tapi paling tidak kita punya ini yah.”*

Adapun usulan yang diberikan UPD sudah terlebih dahulu dicek oleh Analisis Kebutuhan Diklat yang ada di BPSDM Jatim terkait usulan dari masing-masing SKPD

*“Analisis kebutuhan kita tetap ada, Rakornas Rakornis itu segala sesuatunya mengambil di AKD di situ. Selain itu, kita juga ada surat tersendiri dari SKPD yang meminta untuk itu.”*

*“AKD-nya dia sendiri , Saya butuh pelatihan ini. Nah, di UPD itu kan masing-masing bidang kan beda-beda ya. Bidang ini butuh pelatihan ini. Nah itu, kadang-kadang kita nggak bisa menampung. Selama ini sih kita masih pusatkan di sini ya. Kecuali kalau, tapi ya jarang yang in- house itu. Biasanya rumah sakit minta yang ada in-house. Tapi ya jarang”*

Pelaksanaan diklat sudah sering dilakukan dengan metode *in-house training*, dimana pelaksanaannya

tidak hanya di lokasi diklat BPSDM Jatim, namun bisa juga di lokasi SKPD

*“kita dari dulu in-house, Ndak. Di sana, Di tempat sana, SKPD”*

*“Karena butuh peralatan, Dia yang punya. Biasanya rumah sakit. Yang punya alat xxx. Itu untuk apa, dst”*

*“Karena kan ada kebutuhan rumah sakit dan lain-lain. mereka untuk pelatihan, tapi banyak yang untuk satu hari dua hari. Gitu aja. Yang butuh waktu lama itu kan dia juga butuh biaya besar. Ya dia minta ke kita, kalau memang itu urgent, kita usulkan ke pimpinan. Ini butuh xxx” “Oh seperti itu ya kalau fungsional gitu ya Bu ya. Sama, teknis juga kalau managerial-nya .PIM itu anggarannya ada dua, UPD sama kontribusi (PMBP). Kalau di PIM itu banyak yang xxx itu, kontribusi. Soalnya kan anggarannya besar. Jadi cuma kayak tim 3 itu cuma 2 angkatan, kalau ada xxx cuma 2 angkatan. Kontribusinya tuh besar. Kalau tim 4 itu 5 angkatan, kalau tim 5 juga 5 angkatan.”*

*“Satu kali, tiga bidang, Iya. Kalau untuk di situ ya. Kalau kontribusi itu juga tergantung anggaran yang didapat di sini. Jadi juga ndak semuanya ditampung, ndak. Jadi disesuaikan . Sesuai anggaran intinya.”*

*“Kalau PIM di sini, kalau Latsar ndak cukup. Jadi sewa tempat di luar. Tapi tetap, penyelenggaranya pihak sini. Tempatnya mungkin yang kita di luar. Nanti kalau Latsar, nanti ini kan untuk percepatan Latsar ini WI- nya juga ada yang dari daerah. Jadi melalui mini workshop dulu.”*

Metode pelatihan teknis, fungsional dan manajerial dilakukan dengan beberapa cara, baik dengan cara benchmark, turun langsung ke lapangan atau praktek.

*“Terus kalau metode pelatihan tuh selain yang di kelas, Outdoor atau mungkin jarak jauh atau outdoor, kalau di pelatihan kan teknis fungsional itu ada untuk penyuluhan lapangan. Jadi peserta selain kita diberi kelas, ilmu itu kita tunjukkan di lapangan seperti apa. Kita bawa mereka Benchmark.”*

*“Kalau misal di kehutanan langsung meninjau langsung begitu, kemarin kita ajak yang di Bandung di Wede.”*

*“Kalau praktek itu pengarah jalan, jembatan jalan itu kita datengnya ke lokasi itu dimana ada perbaikan jalan dan jika ada kegiatan. Kalau ndak ada kegiatan yah kalau ada kegiatan nanti sekalian mereka belajar disitu instrukturnya memberikan pembelajaran juga atau informasi-informasi bahwa untuk sekian ini apanya sekian.”*

*“Kalau motong hewan itu kita jam 3 malem. Pergi ke tempat pemotongan hewan. Disitu kan ada dokter hewannya, dilihat matanya hewan ini sehat apa ndak, layak potong apa ndak. Itu pun masuk disitu kadang yang punya sapi nggak mau, takutnya kalau di cap hewannya sakit ndak boleh dipotong. Ada dia mungkin butuh duit mau dipotong itu disitu. Kemudian kita juga membelikan kepala sapi sama jeroannya bawa kesini ke diklat sini dibuka dipelajari, difoto. Ini sakit, ini matanya seperti ini sakit. Ini kan ada cacingnya gitu. Itu pembelajaran seperti itu.”*

*“Kalau dulu kami kan punya assestment center dulu jadi semua center itu terutama diklat-diklat itu kita melakukan pelatihan psikologi. Psikologi itu kita hanya pengambilan data, pemeriksaan kemudian kita laporkan ini bagaimana potensinya bagaimana, pengembangannya bagaimana. Karena semakin kesini situasinya semakin tidak jelas jadi beberapa hari. Dulu seluruh Indonesia baru kita yang bisa begitu sekarang LAN sudah mulai masuk yang lain.”*

*“Di fungsional. Kalau pengawas obat dan makanan kita minta ke BPOM untuk membawa obat-obatan*

*itu Contoh-contohnya, obat ini yang tidak boleh untuk makanan. Ini yang ini penggunaannya sekian persen. Saya minta untuk dibawakan itu. Oh jadi ibu request sama pengajarnya kalau materi ini bawa yah contohnya. Iya dia belikan bahan-bahannya nanti kita ganti. Bahwa berapa biayanya dia beli kita ganti dan itu dipake. Karena peserta memang minta. Tidak hanya jenis, namanya obat ini seperti apa sih. Jadi dia tau oh ini obatnya seperti ini. Karena di depan sekolah anak-anak sekolah itu kan makanan-makanan yang buatan home industry itu kan kadang-kadang itu kan banyak orang yang buatnya tanpa ukuran.”*

*“Prakteknya lapangan itu pasti besar. Jalan itu ada yang praktek di lab yah, labnya ada di lapangan. Di lab itu lab-nya PU Bina Marga kan ada satu ruangan, ada yang aspal, ini tanah sini tanah ini ada disitu. Kita bawa ke sana juga.”*

*“Iya pasti dampingi ikut ke lapangan. Jam 3 malem yah berangkat jam 3 malem. Tapi kapan kesana sudah akrab juga sama orangnya. Yang punya sapi-sapi itu. Ini mau apa kesini? Mereka kan orang Madura semua. Ini mau apa kesini rombongan gitu loh? Pak kita disini ndak periksa sapi sampeyan, ini mbak-mbaknya, bapak-bapaknya ini mau belajar. Pengin belajar, mereka ndak tau sapinya seperti apa ndak tau. Ndak ada masalah dengan sapinya sampeyan, yah saya gitu. Pak mau belajar nanti habis itu dibelih ndak papa. Atau mereka takutnya kalau diperiksa ntar apa dokternya anu, oh ini sakit.*

*Ayam juga sama. Ayam itu kita ke Pondok Woyo itu, Pasuruan kita ke potong ayam itu. Itu juga, ayam yang baru datang dari truk itu ndak boleh langsung dibelih. Pake mesin tapi orang yang angkatnya yang gini-gininya, orang. Yang gini-gini orang Cuma dia tidak gantungkan.”*

### 3) Widyaiswara

Widyaiswara BPSDM Jawa timur selain berasal dari

Widyaiswara yang dimiliki oleh BPSDM, beberapa

juga melibatkan dan bekerjasama dengan WI di SKP yang bersangkutan, seperti widyaiswara dinas kesehatan, jika terkait dengan diklat fungsional di rumah sakit, dan lain sebagainya.

*“Sebagian, Ada yang dari sini, ada yang dari rumah sakit. Dia kan punya tim pelatihan juga. Cuma mereka kadang-kadang anggarannya itu tidak semuanya untuk pelatihan.”*

Untuk pengembangan Widyaiswara selain mengikuti seminar/ workshop, pihak BPSDM juga mendukung untuk menjadi widyaiswara utama dengan menghasilkan karya-karya ilmiah yang dapat dipublikasikan.

*“Jadi untuk pengembangan WI kita itu punya beberapa agenda. Seperti kayak seminar-seminar workshop gitu. Terus kemudian kita ada FGD widyaiswara. Kemudian ada kita pembuatan karya tulis kayak semacam itu. Terus pengembangan Widyaiswara juga ada. Jadi kalau nggak salah ada 4 sub kegiatan untuk mengembangkan Widyaara. Jadi ini masuk di dalam salah satu 4 agenda.”*

*“Kayak FGD, widyaiswara kemarin yah. Nah salah satunya kemarin kita pergunakan kebetulan BKN kan ada materi baru. Nah WI-WI harus mini workshop. Itu akhirnya kita bikin. Jadi kita datengin LAN kita bikin mini workshop salah satu agendanya itu. kemudian next kita mau ada FGD lagi kita mungkin datengin narasumber apa yang dibutuhkan WI. Jadi kita belum melaksanakan FGD atau pun seminar kita sharing dulu sama WI, apa ini yang dibutuhkan WI sekarang ini. Kita pengen bagaimana*



*caranya bisa meng-upload. WI-WI itu kan banyak juga yang gaptek.”*

Saat ini widyaiswara berjumlah 40 orang dengan masing-masing pangkat golongan yang berbeda serta latar belakang pendidikan yang berbeda.



Demi mendorong kemajuan para widyaiswara, pihak BPSDM juga berusaha untuk memberikan fasilitas yang memadai, apabila ada widyaiswara yang ingin menggunakan metode belajar selain ceramah dan persentasi. Misalnya penambahan soundsystem untuk widyaiswara yang menggunakan multimedia dalam penyampaian materi, dan masih banyak lagi.

*“Kita mendorong WI-WI itu bikin vlog kayak gitu. Itu juga next itu kita mau ajari di FGD berikutnya. Termasuk juga misalnya dia mengajar menggunakan film itu kan harus ada keterampilan khususnya tapi ini khusus WI BPSDM”*

*“Sebenarnya ini kalau metode mengajar memang ada bu. Tapi diluar itu nggak ada upaya dari WI-nya untuk memakai IT. Ada beberapa WI yang mungkin ber-inovasi sendiri. Kan kemampuan dalam hal IT, ini namanya era IT itu ndak sama. Ada yang udah sangat canggih, ada yang middle, ada yang sama sekali masih konvensional lah gitu. Ada slide itu,*

*kemudian ceramah kemudian diskusi, yang LCD. Standar kan itu kan standarnya. Tapi mungkin ada yang inovasi lagi. Masuk itu bawa sound sendiri. Dia punya inovasi sendiri.”*

#### 4) Evaluasi Diklat

Diklat-diklat juga dilakukan evaluasi apakah masih ada peminatnya, atau diklat tersebut sudah cukup lama sehingga perlu diperbaharui dengan diklat yang lainnya, namun tetap melihat pada ketersediaan anggaran.

*“Mungkin kita juga evaluasi oh diklat ini sudah berapa tahun. Petugasnya mungkin sudah banyak yang pensiun. Itu bisa kita adakan lagi. Kalau semuanya kita nggak. Maunya sih kita akomodir semua yah. Tapi kan yah anggarannya yang tidak bisa.”*

Evaluasi yang menggunakan pr dan post test juga mulai dikembangkan dengan menggunakan teknologi berbasis android untuk lebih memudahkan.

*“Evaluasi kebetulan dibidang kami sama bu Dewi. Jadi gini mulai dari pre post yah. Pre-post itu kita sedang bergerak ke by android jadi yang mulai bidang bu Lili kami akan segera menyesuaikan karena apa namanya tidak semua orang paham bagaimana menggunakan aplikasi di androidnya. Tetep kami siapkan yang manual. Itu untuk bidang manajerial. Tapi untuk teknis fungsional kita masih*

*by paper karena diklatnya kan pendek bu seminggu 10 hari jadi kami kesulitan kalau menggunakan by android.”*

*“Kalau untuk manajerial kan dari WI kami. WI kami itu sudah terkelompokkan by materi masing-masing yah. Sumbernya dari situ, ada bank soal gitu yah setiap saat dibuat Terus kami menganalisa baru kemudian jadi model by post itu. kemudian kendalanya fungsional masih disitu. Kemudian untuk monev, monev juga kami yang menyelenggarakan, Insya Allah juga dalam waktu dekat kami menggunakan aplikasi itu.”*

Selain itu dilakukan juga monitoring dan evaluasi untuk mengetahui gap antara pre test dan post test. Monev juga bertujuan untuk mendapatkan hasil keseluruhan terkait pelayanan, widyaiswara, menu, dan masih banyak lagi.

*“Pre-post sama monev. Nanti kan disitu kita ketahui berapa persen gap yang terjadi. Nah dari bahan pre post itu nanti kita bisa berikan saran untuk bidang-bidang yang membutuhkan diklat-diklat ini apa sih.*

*“Monev tuh keseluruhan, termasuk WI, kelas, dari menu, materi. Monev itu sebagai bahan ini untuk disampaikan ke masing-masing bidang yang terkait kalau kami juga perbedaan pelayanan. Misalnya capaiannya 60 nih padahal standar kami 80 misalnya nanti kita bikin secara tertulis kepada yang bersangkutan bahwa kompetensi mu ini loh yang perlu ditingkatkan. Nah kebetulan tanggung jawabnya juga sama di bidang kami tentang pengembangan WI itu. Nanti kita breakdown untuk secara umum kebutuhan WI itu apa sih dari penilaian itu. Tapi masalahnya kendalanya adalah peserta kadang tidak memberikan penilaian secara*

*objektif sehingga kami kesulitan. Contohnya seperti saya misalnya ikut diklat dan ketemu dengan para WI itu yah sebenarnya secara keterampilan dia menyampaikan itu ndak bagus-bagus, tapi temen-temen menilai kok pada bagus-bagus. Nah itu kan tidak terjaring oleh kami. Nah itu kesulitannya jadi kurang objektif penilaiannya karena ketakutan. Padahal sudah kita tekankan ini nggak ada indikasinya. Penilaian ini nggak ada indikasinya dengan kelulusan saudara. Kita nggak dapat nilai sesungguhnya.”*

*Pramu diklat, beliau juga harus memberikan penilaian harus objektif. Sehingga kami lebih mudah kebutuhan si A si B suaranya apa sih. Jadi secara anu kita hanya general bu kebutuhan secara umum ini padahal ada kebutuhan spesifik untuk masing-masing WI itu ada A B C beda- beda.*

Adapula yang disebut dengan evaluasi double diklat, ini bertujuan bukan hanya melihat hasil diklat pada saat ujian, namun juga melihat apakah proper tersebut masih berjalan setelah mislanya 6 bulan ybs selesai dari diklat.

*“Ini namanya evaluasi double diklat, DDD kita ada juga. Dia mengaplikasikan hasil diklat tuh berapa persen sih? Kita ada DDD itu untuk yang diklat secara umum artinya kemampuan secara umum tapisejak tahun 2017 kita juga melakukan evaluasi proper.”*

*“Kita berkunjung kesana di tempat kerja pesertanya jadi ngambil sampel yang ini. Kenapa sampel? Karena kekuatan anggaran saat itu seperti itu. jadi*

*kemudian untuk selanjutnya juga akan seperti itu. Jadi metodenya bu wawancara. Wawancara itu kepada yang bersangkutan sama atasan dan bawahan kemudian kita lakukan kunjungan mengaplikasikannya bagaimana. Dan nanti implikasinya kalau tidak dilaksanakan kita akan sampaikan ke host kami para WI kami untuk tidak menggunakan ini karena seperti contohnya monev yah. Monev ini kan ada tapi kadang di OPD yang mengangkat sebagai proper tidak digunakan. Jadi mungkin host akan menggali kembali mungkin metodenya yang kacau apa gitu.”*

Hanya saja tantangan dari evaluasi double diklat ini ketika ada mutasi maupun promosi jabatan, sementara proper atau yang memiliki proper belum selesai melaksanakan diklat, ataupun proper baru berjalan, namun pemegang kebijakan dipindah tugaskan.

*“Iya jadi dilemanya misalnya dia punya proper bagus gitu yah. Belum dikembangkan bagus dia pindah. Akhirnya dia bingung gimana nih yah saya punya inovasi nih terpaksa saya tinggalkan ini. Siapa yang mau nerusin”*

*“Sudah bosan mengingatkan jadi jangan dong dipindahkan orang itu. Apalagi diklat-diklat yang implikasinya menggunakan anggaran- anggaran besar jadi dipindahkan setidaknya 2 tahun lah. Kita sudah melakukan telaah untuk itu tapi nyatanya juga alasannya kebutuhan organisasi lah dan sebagainya dan sebagainya.”*

*“Dulu kan anu teorinya kalau diklat PIM itu satu kelas 40 orang jadi kan harus ada 40 inovasi. Sekarang coba bayangkan satu tahun ada 5 saja berapa inovasi. Cuman masalahnya kan kita nggak melihat inovasi yang muncul dan aplikasinya*

*bagaimana kan yang penting itu. yang sekarang yah mudah-mudahan ndak yah. Itu kok anu aja sih. Tapi ndak semua bu kadang juga ada aplikasi yang kemaren itu di Banyuwangi banyak yang apa sih namanya procot itu bu. Procot itu lahir dari proses persalinan, dari rumah sakit sudah ada.”*

#### **4. BPSDM Jabar**

##### **a. Gambaran Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan Pelatihan yang dikaji pada penelitian di BPSDM Jabar ini adalah Pendidikan dan Pelatihan Dasar untuk Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) atau yang disebut Latsar CPNS. Latsar CPNS dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan untuk pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil, pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas dan budaya organisasinya supaya mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

Tujuan Latsar CPNS yaitu untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

Setelah mengikuti latsar, CPNS diharapkan memiliki kemampuan untuk mengaktualisasikan 5 (lima) nilai-nilai

dasar atau biasa juga disebut dengan ANEKA:

- 1) Akuntabilitas, merupakan kemampuan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan transparan.
- 2) Nasionalisme, yaitu mampu mengedepankan nilai-nilai kebangsaan (nasional) dalam pelaksanaan tugas.
- 3) Etika Publik, menjunjung tinggi standar etika publik dalam melayani masyarakat.
- 4) Komitmen Mutu, merupakan kemampuan untuk terus berinovasi dalam rangka perbaikan kualitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- 5) Anti Korupsi, dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut diharapkan untuk selalu bersih dari korupsi.

Selain menerapkan nilai-nilai ANEKA tersebut, para CPNS juga diharapkan dapat menerapkan tiga nilai-nilai berikut:

- a. Manajemen ASN
- b. Whole of Government
- c. Pelayanan Publik

Selama mengikuti Latsar CPNS juga dilengkapi dengan pengetahuan akan wawasan kebangsaan serta bela Negara.

b. Kurikulum

Adapun Kurikulum yang menjadi dasar dalam penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS di BPSDM Provinsi Jawa Barat ini selalu berpedoman pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Menurut Ibu Dra. Novarina Santi Devi, M.Si selaku Kasubid Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan dan Prajabatan BPSDM Jabar Pada wawancara tanggal 16 April 2019:

*“Semua memakai pedoman dari Perkalatan No.12/2018, full memakai itu tidak yang ditambah-tambahin, kan tidak bisa nambah-nambin JP. Justru karena sudah terakreditasi A maka BPSDM Jawa Barat harus sesuai jadwal tidak menambahkan atau mengurangi baik dari segi penjadwalan karena jadwal juga dihitung dari LAN sudah diminta kalender penjadwalan untuk kegiatan Diklat”.*

*“Kalo bagian saya full pake itu , kita gabisa kalo nambah-nambah JP, sebetulnya yg harus dibanyakan yang teknis substantif kalo untuk yang Eselon-eselon..kalo yang bagian Latsar sudah seperti itu”*



Perkalan No.12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar CPNS. yang dilaksanakan selama 511 JP atau setara dengan 51 hari kerja ( 21 hari *on campus* dan 30 hari kerja *off campus*). Selama 21 hari berikut juga kurikulum menerapkan materi Klasikal dan non klasikal dimana pembelajaran klasikal dilaksanakan secara *on campus* (dalam kelas) dan non klasikal *secara off campus*. Metode pembelajaran yang sebelumnya diserahkan kepada masing- masing lembaga pendidikan, tahun ini proses pembelajaran dan Evaluasi menggunakan pemanfaatan e-learning. Terdapat empat agenda mata pelatihan dalam pelatihan dasar Calon PNS yaitu:

Agenda I: Sikap

Perilaku Bela

Negara Agenda II:

Nilai-Nilai Dasar

PNS (ANEKA)

Agenda III: Kedudukan dan

Peran PNS dalam NKRI

Agenda IV: Habitiasi

Menurut ibu Novarina, dari segi anggaran

BPSDM sedikit kesulitan menyesuaikan

dengan Pusat.

*“Dulu kan hanya ada instruktur kebijakan Perkalas yang baru harus ada pendamping, dan anggarannya TPAnya kan udah jadi...”*

*“Jadi kadang-kadang kebijakan yang dari pusat itu agak susah kita terjemahkan karena perbedaan waktu anggaran dan perbedaan sistem keuangan. Justru karena sudah akreditasi A ngga ada yang ditambahin ato dikurangin. karna jadwal juga udah dihitung sama LAN”*

*“biasanya bulan Februari itu udah diminta kalender diklat, dan mereka menghitung bahwa kapan jadwal untuk pim, latsar, dihitung manual sama mereka, jadi ketahuan kalo latsarnya kurang satu hari kadang ada tanggal merah juga dipake di perjalanan, jadi semuanya terkendali dari LAN...”*

c. Sarana dan Prasarana

Berdasarkan hasil observasi peneliti di BPSDM

Provinsi Jawa Barat terdapat sarana dan prasarana

sebagai berikut :

- 1) Asrama yang terdiri dari 2 bangunan yaitu Tower A dan Tower B;





2) Wisma/ Mes;





### 3) Lab Computer;





4) Lab Bahasa;





5) Perpustakaan;





6) Gedung Pertemuan (Aula);





7) Ruang Kelas;







8) Ruang Microteaching;



9) Ruang Tamu VIP Room;



10)Ruang Gym;



11)Ruang Makan



12) Klinik;





13)Mini Bioskop;



14)Tempat Pengisi Daya HP



15) Masjid;



16) Lapangan Olahraga



d. Metode Pembelajaran

Metode pembelajaran yang digunakan dalam proses diklat saat ini salah satunya dengan penggunaan IT seperti *Email* dan *Whatsapp*. Hal ini dikemukakan oleh Bapak Dr. Tarli Supriyatna, S.E., M.M, salah satu Widyaiswara di BPSDM Jawa Barat dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 15 April 2019:

*“Yah ada. Kebetulan ada Kabupaten Indramayu sekarang ini pesertanya itu guru dan dokter, dengan penyuluh pertanian. Ya memang mereka itu kan seleksi juga berbasis IT yah, jadi otomatis intinya bagus-bagus.”*

*“Jadi intinya kita harus mampu mengikuti juga. Bagaimana mereka- mereka juga sangat paham IT, tinggal kita bagaimana mengarahkannya, beda dengan dulu, kalo dulu boro-boro IT, orang tidaktau apa itu email”.*

Beliau mengatakan bahwa untuk pengangkatan sekarang ini seleksinya sudah berbasis IT, sehingga para peserta sudah harus paham IT, otomatis para pengajar pun harus mengikutinya.

*“Baguslah untuk pengangkatan sekarang-sekarang ini. Mereka sudah paham IT, otomatis kita juga harus mengikutinya. Ya kita juga kadang-kadang istilahnya dibekali ada e-learning segala macam. Gitu yah dilakukan, akhirnya kami juga istilahnya jangan sampai ketinggalan. Jadi semacam diklat-diklat juga.*

*“Jadi intinya kita harus mampu mengikuti juga. Bagaimana mereka-mereka juga sangat paham IT, tinggal kita bagaimana mengarahkannya. Nah kita juga kan, kalo sekarang itu kan, istilahnya adakan sifatnya bimbingan.”*

*“Yang jelas adek-adek dari peserta latsar ini kalo dari*

*segi ini sudah luar biasa. Bahkan lebih dari kita sebagai fasilitatornya. Mereka sudah paham sekali ini karena mereka juga lulusnya harus selesai, tidak bisa yang jaman dulu lagi”*

Para Widyaiswara merasa perlu juga untuk mengupdate kira-kira metode apa yang terbaru sehingga mereka juga perlu Diklat untuk pengembangan kompetensi. Dalam proses pembimbingan aktualisasi, para Widyaiswara selaku mentor atau coach, para Widyaiswarah dan pelatsar melakukan proses pembimbingan aktualisasi melalui Whatsapp ataupun Email.

*“Peningkatan kompetensi ada. Setiap tahun mungkin ada berapa kali, karena ada berbagai macam materinya. Baik dari segi pembelajarannya, dari segi IT nya. Bahkan dari kami juga dari segi memilikikannya, pembelajaran langsung secara ini yah, belum bisa. Kadang-kadang kita mengalami kesulitan dalam team build nya.”*

*“Jadi setiap tahun itu diprogramkan untuk meningkatkan ya itu, jangan sampai kita ketinggalan”  
“Makanya semua WI diharapkan untuk mengikuti diklat-diklat untuk peningkatan kompetensi”*

BPSDM Provinsi Jawa Barat saat ini memiliki kurang lebih 43 orang Widyaiswara, yang tentunya ada tim kecil yang dibagi-bagi dalam *team teaching*.

*“Kebetulan kami kan banyak. Kami bagi-bagi, jadi masing-masing tim, jadi masing-masing tim itu, misalnya kami itu biasanya ada 5 orang ide suara. Jadi masing-masing nanti ada yang etika publik, ada yang manajemen, ada WoG”*

*“...nah nanti dianekanya itu kan nanti bagi-bagi semuanya. Jadi masing- masing termasuk saya tuh bagiannya anti korupsi, yang lainnya nasionalisme.”*  
Lebih jauh beliau mengatakan bahwa dalam

penyusunan dan penyempurnaan kurikulum Latsar CPNS murni dari LAN sehingga penyelenggara Diklat mengikuti standar baku yang sudah ditetapkan oleh LAN.

*“Kalo kurikulum ya sudah baku, jadi ya kita hanya mengikuti aja, paling kita hanya menyusun metode pembelajarannya bagaimana”*

e. Evaluasi Diklat

Evaluasi Pelatihan Dasar CPNS sesuai Perkalan

No.12 Tahun 2018 terdiri atas :

- 1) Evaluasi peserta, dilaksanakan untuk menilai pencapaian pembentukan karakter.
- 2) Evaluasi tenaga pengajar, dilaksanakan untuk menilai kemampuan tenaga pelatihan dalam menyampaikan materi pembelajaran.
- 3) Evaluasi penyelenggaraan, dilaksanakan untuk menilai kemampuan penyelenggara dalam menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS.

Menurut Ibu Dra. Novarina Santi Devi, M.Si selaku Kasubid Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan dan Prajabatan BPSDM Jabar, evaluasi peserta Latsar CPNS sudah terjadwal seperti jadwal evaluasi pada Diklat Kepemimpinan (Diklatpim).

*“Pada saat evaluasi kita uda bikin jadwal...Untuk yang Latsar banyak sekali format-format yang harus kita isi yang itu mungkin agak repot di kita karena tenaga kami sedikit”.*

*“Untuk peserta ada evaluasi setiap mata pelajaran yang sudah selesai. Ada juga pengamat kelas yang memantau perilaku peserta sama memantau WInya.”*

Untuk evaluasi Widyaiswara pada BPSDM Jawa Barat, peserta latsar mengisi google form yang disebarakan melalui media Whatsapp sehingga mengurangi pemakaian kertas (*paperless*), dan hasil perhitungannya bisa langsung didapatkan.

*“Untuk evaluasi ke Widyaiswarah kalo BPSDM sudah terbiasa punya kualitas disini kami merasa pede dengan kualitas kami...contohnya kemarin mentor lapangan dari mereka bilang kalo hasil yang di kami ini lebih bagus dari PUSDIKMIN karena di kita metode pembelajarannya pake yang punya LAN, kalo Pusdikmin ada perbedaan pada saat pembimbingan dan seminar. Jadi kelihatannya kami lebih terstruktur yang di sana mungkin belum.*

Untuk Latsar selama ini sudah sesuai dengan jadwal

karena jika tidak sesuai bisa berakibat akreditasi penyelenggara dicabut.

*“Pelaksanaan sih kita semua uda sesuai... waktu itu saya pernah di Bogor tidak sesuai jadwal, kita yang di ancam sama Pak Bayu waktu itu, kalo yang di Bogor diteruskan karena ketidak sesuaian jadwal akreditasinya bisa dicabut.”*

*“Oiya jadi kemaren itu yang di Bogor pernah K1/K2 waktu itu pernah 3 bulan dulu, nah mereka melaksanakan lah karena sudah ada izin prinsip, sebetulnya udah ada izin prinsip dari LAN jadwalnya dari tanggal sekian sampai sekian....pas pelaksanaan 3 hari eh ditetapkan K1/K2 jadi seminggu...”*

*Sebetulnya kan kita uda ada izin prinsip ya makanya kalo ngeluarin peraturan jangan pas ditengah – tengah karena kita yang di daerah jadi bingung..padahal kita uda atur tempat, wah itu kacau Bogor...” cara menanggulangi kerugian seperti itu, kita kan ga salah karena kita uda ada izin prinsip. Kenapa tidak konsultasi dulu sama yang di daerah”*

*“Kalo evaluasi dari kami anak-anak sekarang lebih mudah ya diarahkan dibanding yang kemaren-kemaren. Jadi kan mereka udah kritis ya...Untuk proyek perubahan juga lebih ngerti, sudah bisa menentukan isu strategis”*

*“Cuma yang kami tekankan kepada anak anak baru adalah masalah integritas, etika publik, wasbang dan pemerintahan kalo untk hal2 lain mereka uda lebih siap ya...”*

Ibu Novarina juga memberikan masukan untuk LAN dalam mengeluarkan kebijakan baru diharapkan mempertimbangkan di daerah juga, jangan pas di tengah-tengah sehingga yang di daerah tidak menjadi bingung terutama dalam penganggaran, jika mengeluarkan kebijakan baru sebaiknya berlakunya pada tahun berikutnya. Kebijakan perlu melihat ke

daerah juga bukan hanya ke pusat saja.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Lembaga Administrasi Negara**

Pendidikan dan Pelatihan sampai saat ini masih merupakan suatu platform utama yang dapat dikatakan paling ideal untuk melaksanakan pengembangan kompetensi ASN. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Siagian (1996:182) yang menekankan bahwasanya pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan. Pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan kompetensi ASN telah menjadi salah satu pusat perhatian Pemerintah. Hal tersebut tertuang dalam Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-undang tersebut menegaskan bahwa setiap ASN berhak mendapatkan pengembangan diri minimal 20 JP (Jam Pelajaran) dalam setahun. Berdasarkan hal tersebut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam hal ini bersama dengan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) senantiasa membenahi sistem Pendidikan dan Pelatihan, dengan melakukan



transformasi pelatihan konvensional menjadi pelatihan berbasis *Human Capital Management*.

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) menjadi suatu keharusan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam menjawab tantangan dalam kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pentingnya penyelenggaraan diklat diungkapkan oleh Simanjuntak (1998) yang menyatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan Pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja yang juga akan meningkatkan produktifitas kerja. Hal tersebut sejalan dengan

fungsi Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi pembina lembaga Diklat yang bertugas membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan ASN berbasis kompetensi, merencanakan dan mengawasi kebutuhan diklat, serta menyusun standar dan pedoman diklat.

Sebagai instansi pembina lembaga diklat tentunya LAN memiliki kebijakan khusus yang telah dituangkan dalam berbagai aspek- aspek pada pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara seperti:

a. Kurikulum

Kurikulum merupakan salah satu hal penting dalam pendidikan dan pelatihan. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Kurikulum diklat yang dikembangkan oleh LAN selalu dilakukan pembenahan dan penyesuaian sebagai upaya memenuhi kebutuhan organisasi dengan melahirkan SDM yang sesuai dengan tuntutan zaman dan tuntutan organisasi. Hal tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Purba (2004) yang mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan atau pegawai sehingga pengetahuan dan perilakunya dapat mencapai standar yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan organisasi. Kurikulum yang diterapkan LAN saat ini berorientasi terhadap pengembangan kompetensi dengan memanfaatkan kecanggihan dan perkembangan teknologi. Penggunaan teknologi informasi yang dikembangkan bertujuan untuk memudahkan peserta diklat dalam mengetahui segala hal terkait diklat yang akan dan sedang diikutinya.

Kemudahan tersebut berupa kemudahan dalam mengakses materi, sehingga peserta dapat mempelajari materi yang akan diajarkan sebelum masuk ke dalam kelas. Selain itu, dengan mengakses materi peserta tidak lagi harus memotret materi dari bahan tayang yang ditampilkan oleh fasilitator atau wisyaiswara.

Selain kemudahan dalam mengakses materi, fasilitas *e-learning* menyediakan kemudahan dalam proses bimbingan dengan adanya fitur *online coaching* dan fitur *chatting* yang dapat dimanfaatkan oleh peserta dan fasilitator diklat. Hal tersebut diatas dianggap telah memenuhi kriteria kurikulum diklat yang baik menurut Hamalik (2005) yang menegaskan bahwa kriteria kurikulum dalam pelatihan meliputi unsur objektif, realistik, keserasian, koherensi, aplikatif, generatif, keberhasilan, inovatif dan konstruktif.

Kurikulum yang dirumuskan oleh LAN telah disesuaikan berdasarkan jenis Diklat yang ada seperti:

1) Pendidikan dan Pelatihan Dasar CPNS (DIKLATSAR CPNS)

Diklatsar CPNS atau biasa juga disebut Prajabatan (Prajab) merupakan pelatihan dasar yang ditujukan kepada CPNS sesuai dengan UU ASN Pasal 65.

CPNS yang akan diangkat menjadi PNS wajib memenuhi persyaratan yaitu lulus pendidikan dan pelatihan serta sehat secara fisik dan rohani. Pelaksanaan Diklatsar bagi CPNS adalah selama 113 hari kerja atau setara dengan 1141 JP (jam Pelajaran) dengan rincian pembelajaran klasikal 33 hari kerja atau setara dengan 288 JP serta pembelajaran non klasikal (aktualisasi pada tempat kerja) selama 80 Hari kerja atau setara dengan 853 JP.

Setelah mengikuti Diklatsar, CPNS diharapkan memiliki kemampuan untuk mengaktualisasikan 5 (lima) nilai-nilai dasar atau biasa juga disebut dengan ANEKA:

- a) Akuntabilitas, merupakan kemampuan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan transparan.
- b) Nasionalisme, yaitu mampu mengedepankan nilai-nilai kebangsaan (nasional) dalam pelaksanaan tugas.
- c) Etika Publik, menjunjung tinggi standar etika publik dalam melayani masyarakat.
- d) Komitmen Mutu, merupakan kemampuan untuk terus berinovasi dalam rangka perbaikan kualitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

e) Anti Korupsi, dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut diharapkan untuk selalu bersih dari korupsi.

Selain menerapkan nilai-nilai ANEKA tersebut, para CPNS juga diharapkan dapat menerapkan tiga nilai-nilai berikut:

- 1) Manajemen ASN
- 2) Whole of Government
- 3) Pelayanan Publik

Selama mengikuti Diklatsar CPNS juga dilengkapi dengan pengetahuan akan wawasan kebangsaan serta bela Negara. Dalam sistem pembelajaran Diklatsar CPNS, kurikulum ditekankan pada pembentukan karakter PNS, artinya setiap peserta Diklatsar dituntut untuk mampu mengaktualisasikan substansi materi pembelajaran yang telah diterima selama Diklatsar melalui proses pembiasaan diri atau dikenal dengan istilah habituasi (Modul Latsar CPNS, 2017)

## 2) Diklat Kepemimpinan

### a) Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Kompetensi yang dibangun dalam Diklatpim IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional

yang kemanapun membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Untuk memenuhi kompetensi tersebut maka disusunlah struktur kurikulum yang telah tertuang dalam Peraturan Kepala LAN No.13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang terdiri dari 5 tahap pembelajaran yaitu:

(1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada tahap ini peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari kegiatan organisasi yang perlu direformasi.

(2) Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari kegiatan organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan

organisasi tersebut kepada stakeholder-nya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasan langsung. Pada tahap ini peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

(3) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari pengelolaan kegiatan organisasi yang dicita-citakan. Peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi stakeholder yang terkait dengan rancangan perubahan. Termasuk dibekali dengan teknik komunikasi strategis kepada stakeholder tersebut guna membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap ini diakhiri dengan penyajian proyek perubahan.

(4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough*

II)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas

kepemimpinannya. Dalam tahap ini peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi proyek perubahan yang telah dibuatnya.

(5) Tahap Evaluasi

Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin proyek perubahan. Kegiatan tersebut dilakukan dalam bentuk seminar proyek perubahan.

b) Diklat Kepemimpinan Tingkat III

Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat III adalah kompetensi kepemimpinan taktikal yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut.

Struktur kurikulum

telah tertuang dalam Peraturan Kepala LAN No.12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III yang terdiri dari 5 tahap pembelajaran:

1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan



Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari program organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada tahap ini peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari program organisasi yang perlu direformasi.

## 2) Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dari pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari program organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada *stakeholder* nya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasan langsungnya. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

## 3) Tahap Merancang Perubahan Dan Membangun Tim

Tahap pembelajaran ini membekali peserta

dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari program organisasi yang dicita-citakan. Peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dengan rancangan perubahannya, termasuk dibekali dengan teknik komunikasi strategis kepada stakeholder tersebut guna membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut.

#### 4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan

##### *(Breakthrough II)*

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi proyek perubahan yang telah dibuatnya.

#### 5) Tahap Evaluasi

Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi proyek perubahan. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan

dalam bentuk seminar implementasi proyek.

a) Diklat Kepemimpinan Tingkat II

Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat II adalah kompetensi kepemimpinan strategis yaitu kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut. Untuk mencapai kompetensi tersebut maka disusunlah struktur kurikulum yang tertuang dalam Peraturan Kepala LAN No.11 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat II yang terdiri dari:

(1) Tahap diagnosa kebutuhan perubahan

Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari strategi organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada Tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari strategi organisasi yang perlu direformasi.

(2) Tahap *taking ownership (breakthrough I)*

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau

kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari strategi organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada stakeholder-nya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasan langsungnya. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

(3) Tahap merancang perubahan dan membangun tim

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari strategi organisasi yang dicita-citakan. Di samping itu, peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi stakeholder yang terkait dengan rancangannya, termasuk dibekali dengan berbagai teknik membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap ini diakhiri dengan penyajian proyek perubahan peserta untuk mengkomunikasikan proyeknya di hadapan

stakeholder strategis untuk memberikan masukan dan dukungan terhadap implementasi proyek.

(4) Tahap laboratorium kepemimpinan (*breakthrough II*)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.

(5) Tahap evaluasi

Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi Proyek Perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan strategis dan dinyatakan lulus Diklatpim Tingkat II. Sedangkan yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Diklatpim Tingkat II.

b) Diklat Kepemimpinan Tingkat I

Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat I adalah kompetensi kepemimpinan visioner yaitu kemampuan berkolaborasi dengan stakeholder strategis untuk menangani isu nasional strategis, dan memimpin peningkatan kinerja instansinya melalui penetapan visi atau arah kebijakan yang tepat.

Berdasarkan Peraturan Kepala LAN No.10 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat I dinyatakan bahwa struktur kurikulum Diklatpim tingkat I terdiri atas 5 tahap pembelajaran yaitu :

(1) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari arah kebijakan organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada Tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari arah kebijakan organisasi yang perlu direformasi. Di samping itu, peserta juga diarahkan untuk berkolaborasi menemukan isu strategis nasional yang perlu

mendapatkan penanganan.

(2) Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari arah kebijakan organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada stakeholdernya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya, terutama dari atasan langsungnya. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data yang relevan dengan area dari arah kebijakan dan isu strategis nasional untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

(3) Tahap Merancang Perubahan Dan Membangun Tim

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal arah kebijakan organisasi yang dicita-citakan, termasuk rancangan untuk menangani isu strategis nasional. Di samping itu, peserta

juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi stakeholder yang terkait dengan rancangan perubahannya, kemudian dibekali dengan berbagai teknik membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap ini diakhiri dengan penyajian Proyek

Perubahan oleh masing-masing peserta untuk mengkomunikasikan proyeknya di hadapan stakeholder strategis guna mendapatkan masukan dan dukungan untuk implementasi proyek. Untuk penanganan isu strategis nasional, secara kolaboratif peserta merumuskan policy brief dan dipresentasikan di depan Pemerintah.

#### (4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.

#### (5) Tahap Evaluasi



Tahap pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan Organisasi. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi Proyek Perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan visioner dan dinyatakan lulus Diklatpim Tingkat I. Sedangkan yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Diklatpim Tingkat I.

6) Diklat Teknis

Kurikulum yang disusun untuk Diklat teknis telah tertuang dalam Peraturan Kepala LAN No. 13 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Teknis. Dalam kebijakan tersebut menyebutkan bahwasanya:

- a) Kurikulum Diklat Teknis mengacu pada standar kompetensi yang dibutuhkan dan disiapkan oleh instansi yang bersangkutan dengan memperhatikan pelaksanaan tugas dan fungsi instansi/unit kerja.
- b) Materi dalam kurikulum Diklat teknis yang berkaitan

dengan Diklat Substantif disusun oleh Instansi Teknis, sedangkan materi yang berkaitan dengan administrasi dan manajemen ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara.

- c) Penyusunan dan pengembangan kurikulum Diklat Teknis harus berpegang kepada kompetensi jabatan, maupun kompetensi yang dibutuhkan terhadap pekerjaan teknis yang menjadi tanggung jawab PNS yang bersangkutan.
- d) Kurikulum Diklat Teknis Substantif menekankan pada penguasaan pengetahuan dan atau keterampilan teknis yang berhubungan langsung dengan tugas pokok instansi baik yang berkaitan pekerjaan teknis substantif, maupun yang berkaitan pemenuhan persyaratan Diklat Kepemimpinan dan Diklat Fungsional.
- e) Kurikulum Diklat Diklat Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen menekankan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan yang bersifat Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen, maupun yang berkaitan pemenuhan persyaratan Diklat Kepemimpinan dan Diklat Fungsional.
- f) Kurikulum Diklat Teknis Substantif disusun oleh

Instansi Teknis masing-masing bersama Instansi Teknis setelah dikoordinasikan kepada Pembina Diklat PNS.

g) Kurikulum Diklat Diklat Teknis Umum/Administrasi disusun oleh Instansi Pembina.

h) Susunan kurikulum dalam setiap program Diklat teknis memuat materi-materi yang berhubungan langsung dengan bidang tugas dan/atau keterampilan teknis substantif, atau administratif serta bersifat aplikatif baik untuk memenuhi tuntutan pekerjaan teknis substantif dan pekerjaan teknis administratif.

#### 7) Diklat Fungsional

Kurikulum yang disusun untuk Diklat teknis telah tertuang dalam Peraturan Kepala LAN No. 15 Tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Pembinaan Penyelenggaraan Diklat Fungsional. Dalam kebijakan tersebut menyebutkan bahwasanya:

a) Kurikulum Diklat Fungsional mengacu pada standar kompetensi masing-masing Jabatan Fungsional dan disusun dalam rangka mencapai profesionalisme Jabatan Fungsional masing-masing.

b) Kurikulum Diklat Fungsional disusun dengan

mengacu kepada pembekalan dan pengembangan kompetensi inti jabatan fungsional masing-masing.

- c) Penyusunan dan pengembangan kurikulum Diklat Fungsional dilakukan dengan menyertakan Instansi Pembina, Instansi Pembina Jabatan Fungsional, Widyaiswara Diklat Fungsional, Pakar yang menguasai substansi, Alumni Diklat dan unsur ahli lain yang kompeten.
- d) Kurikulum Diklat Fungsional ditetapkan oleh Instansi Pembina Jabatan Fungsional setelah berkoordinasi dengan Instansi Pembina Diklat PNS dan tetap mengacu kepada standar kompetensi jabatan fungsional.

## 2. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang dalam terlaksananya program pelatihan yang kondusif. LAN sebagai instansi pembina diklat menyatakan bahwa sarana prasarana Diklat ditetapkan sesuai dengan tujuan, sasaran dan materi jenis diklat. Prasarana yang tersedia saat ini pada Pusat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial ASN adalah : aula, ruang kelas, ruang diskusi, ruang seminar, ruang komputer, asrama bagi peserta, perpustakaan, ruang

makan, fasilitas olahraga, fasilitas rekreasi, poliklinik, dan tempat ibadah. Sarana yang tersedia berupa papan tulis, flip chart, LCD projector, sound system, jaringan wireless, modul bahan ajar, dan teknologi multimedia.

### 3. Metode Diklat

Metode merupakan strategi yang digunakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan kurikulum pelatihan. Metode belajar yang digunakan dalam Diklat ASN meliputi Tugas baca, Ceramah, Brainstorming, role-play, serta metode pembelajaran daring. Metode tersebut akan disesuaikan dengan tujuan dan sasaran materi yang akan dipaparkan oleh widyaiswara. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Hamalik (2005) bahwa hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penggunaan metode pembelajaran adalah tujuan pelatihan, bahan yang akan disampaikan, waktu yang tersedia, kemampuan pelatih dalam menggunakan metode dan media, serta tingkat kemampuan peserta pelatihan.

### 4. Widyaiswara

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2014 Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara Dan Angka Kreditnya menjelaskan bahwa widyaiswara

merupakan jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar dan melatih PNS, evaluasi dan pengembangan pelaksanaan Pelatihan pada lembaga diklat Pemerintah. Berdasarkan hasil penelitian dijelaskan bahwa pada Pusat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial Aparatur Sipil Negara tenaga kediklatan atau widyaiswara dibagi berdasarkan mata diklat yang diajarkan, namun satu widyaiswara bisa saja menguasai lebih dari satu mata diklat, sehingga saat kelas dibuka cukup banyak, perlu dibuat tim teaching.

#### 5. Evaluasi Diklat

Evaluasi diklat merupakan salah satu faktor penting dalam proses penyelenggaraan Diklat. Hal tersebut diungkapkan oleh Kaswan (2003) yang mengemukakan bahwa tujuan dalam pelaksanaan evaluasi Diklat adalah untuk menentukan sejauh mana program diklat dalam mencapai tujuannya, mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan program diklat, menentukan rasio biaya diklat dan untuk menentukan peserta yang akan berpartisipasi pada program pelatihan selanjutnya.

Pada umumnya terdapat empat jenis evaluasi yang

dilakukan dalam program Diklat yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara meliputi:

a. Evaluasi Peserta Diklat

Evaluasi peserta Diklat terdiri dari evaluasi sikap dan perilaku, serta evaluasi kualitas aktualisasi dan kualitas proyek perubahan. Pada evaluasi sikap dan perilaku terdapat beberapa hal yang menjadi indikator penilaian seperti integritas, etika, kedisiplinan, kerjasama, dan prakarsa. Sedangkan pada evaluasi kualitas aktualisasi dan proyek perubahan terdapat beberapa hal yang menjadi indikator penilaian seperti kualitas dalam memilih isu rancangan aktualisasi dan proyek perubahan.

b. Evaluasi Widyaiswara

Evaluasi widyaiswara oleh para peserta diklat dan tim evaluasi Widyaiswara. Penilaian tersebut dilakukan oleh tim evaluator dengan mempertimbangkan masukan dari peserta sebagai pembanding. Beberapa indikator penilaian yang dilakukan oleh peserta meliputi: sistematika penyajian, kemampuan dalam menyajikan materi, ketepatan waktu dan kehadiran, penggunaan metode dan sarana diklat, sikap dan perilaku Widyaiswara, cara menjawab pertanyaan dari

peserta, Penggunaan bahasa, pemberian motivasi kepada para peserta diklat, kerapian dalam berpakaian, serta kerjasama widyaiswara dalam tim.

- 1) Sementara aspek yang dinilai oleh tim evaluator Widyaiswara meliputi: pengelolaan pembelajaran yang terdiri dari pembuatan satuan acuan pembelajaran, menyusun bahan ajar, melakukan komunikasi yang efektif dengan peserta diklat, serta mengevaluasi pembelajaran.
- 2) Kompetensi kepribadian yang dapat digambarkan dengan kemampuan menampilkan pribadi yang dapat diteladani, dan melaksanakan kode etik serta menunjukkan etos kerja sebagai profesional.
- 3) Kompetensi sosial dapat diukur dengan kemampuan dalam membina hubungan dan kerja sama dengan sesama widyaiswara, serta menjalin hubungan positif dengan penyelenggaraan atau pengelola diklat.
- 4) Kompetensi substantif diukur dengan kemampuan dalam menguasai keilmuan.



c. Evaluasi Penyelenggaraan Diklat

Evaluasi penyelenggaraan diklat dilakukan oleh tim evaluator pengelola dan penyelenggaraan diklat dengan menjadikan hasil evaluasi dari peserta diklat sebagai bahan pembandingan. Evaluasi penyelenggaraan diklat meliputi pelayanan kepada peserta, pelayanan kepada widyaiswara dan tenaga kediklitan lainnya, serta pengadministrasian diklat seperti kelengkapan surat menyurat, ketersediaan instrumen penilaian, serta ketersediaan seluruh dokumen penyelenggaraan diklat.

d. Evaluasi Pasca Diklat

Evaluasi pasca diklat dilakukan untuk melihat sejauh mana tindak lanjut dari proyek katalisasi dan proyek perubahan yang telah dirancang oleh peserta diklat. Evaluasi pasca diklat tersebut melibatkan instansi asal dari peserta diklat sebagai bahan pembandingan dalam penilaian.

2. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP

a. Diklat Teknis Substansi.

Diklat Teknis Substansi merupakan diklat untuk membekali kompetensi kompetensi

teknis yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas PNS di instansi yang bersangkutan. Kurikulum diklat teknis substansi terdiri dari antara lain:

- 1) Analisis Pemecahan Masalah  
Membekali peserta diklat untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menganalisis dan memecahkan masalah dengan menggunakan strategi-strategi pemecahan masalah, agar dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan organisasi.
- 2) Anggaran Berbasis Kinerja (ABK)  
Membekali peserta diklat untuk memiliki keterampilan menyusun anggaran berbasis kinerja untuk kepentingan organisasi.
- 3) Audit Badan Layanan Umum (Audit BLU/BLU Daerah)  
Membekali peserta diklat agar memiliki pengetahuan dan keterampilan mengaudit pengelolaan keuangan BLU.
- 4) Audit Barang Milik Negara/Daerah (Audit BMN/D)  
Membekali peserta diklat agar memiliki keterampilan melaksanakan audit BMN/D

dan dapat memberikan saran strategi perbaikan atas pengelolaan BMN/D.

5) Audit Berbantuan Komputer

Diklat ini dirancang dengan tujuan untuk membentuk auditor yang mampu menggunakan MsExcel untuk melakukan audit berbantuan komputer menggunakan MsExcel.

6) Audit Berbasis Risiko (ABR)

Membekali peserta diklat untuk memiliki pemahaman tentang konsep audit berbasis risiko dan penerapan konsep tersebut dalam pelaksanaan audit.

7) Audit e-Procurement

Membekali Diklat ini dirancang dengan tujuan untuk membentuk auditor yang mampu melaksanakan audit atas pengadaan barang dan jasa secara elektronik atau e-procurement.

8) Audit Forensik

Membekali peserta diklat agar memiliki keterampilan melakukan audit forensik sehingga dapat membantu proses litigasi.

#### 9) Audit Investigatif

Membekali peserta diklat agar memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang tugas-tugas investigasi, dimulai dari praperencanaan hingga penerbitan laporan.

#### 10) Audit Kinerja

Membekali peserta diklat dengan kemampuan melaksanakan audit kinerja berbasis indikator kinerja.

#### 11) Audit Pendapatan Asli Daerah (Audit PAD)

Membekali peserta diklat agar memiliki keterampilan teknis dalam melakukan audit penerimaan asli daerah.

#### 12) Audit Penerimaan Negara Bukan Pajak (Audit PNBP)

Membekali peserta diklat agar memiliki keterampilan untuk melaksanakan audit PNBP secara efisien dan efektif, sehingga dapat mengusulkan saran perbaikan yang dibutuhkan, serta kemampuan menyusun laporan hasil audit pengelolaan.

### 3. BPSDM Jatim

Sumber Daya Manusia tentunya menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan organisasi, terutama untuk meningkatkan produktifitas kerja dan kualitas kerja. Notoadmodjo (1994) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan kerja. Menyambung penjelasan diatas, Turere (2013) bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan dalam suatu instansi/organisasi, hal ini disebabkan banyak instansi yang mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan yang diharapkan, karena para karyawan/ pegawai tidak mampu lagi bekerja secara efektif (berhasil guna) dan efisien (berdaya guna).

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN dituntut agar melaksanakan pelayanan publik terhadap masyarakat, tugas pemerintahan, serta tugas pembangunan tertentu. Adapun tugas pelayanan publik dilakukan dapat berupa pelayanan atas barang dan jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan PNS (Pegawai Negeri Sipil)/ASN. Untuk dapat menjalankasn tugas-tugas yang

telah diembankan, maka ASN harus memiliki kompetensi, baik kompetensi teknis dan juga kompetensi manajerial/kepemimpinan. Untuk mewujudkan ASN yang memiliki kompetensi maka dilakukan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat), dimulai dari Diklat Teknis, Diklat Fungsional maupun Diklat Struktural/Penjenjangan atau disebut juga Diklat Kepemimpinan. Lebih lanjut dijelaskan pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Jabatan PNS, terkait proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Jawa Timur sebagai instansi pemerintah penyelenggara pelatihan dan pendidikan bagi ASN di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya. Adapun dalam pelaksanaan diklat, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, antara lain:

1. Kurikulum

Kurikulum BPSDM Jawa Timur mengacu pada kurikulum yang telah ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara, pun dalam pelaksanaannya (metode pengajarannya) dapat dikembangkan sendiri

oleh widyaiswara. Hamalik (2005) menyebutkan bahwa dalam pelatihan kurikulum harus mencakup hal-hal sebagai berikut sebagai berikut: a) Objektif, b) Realistik, c) Keserasian, d) Koherensi, e) Aplikatif, f) Generatif, g) Keberhasilan, h) Inovatif, dan i) Konstruktif. Kurikulum di BPSDM Jawa Timur sudah mulai memanfaatkan teknologi dalam pelaksanaan diklat, dimana pre dan post tes dilakukan secara online. Selain itu bahan-bahan diklat juga dapat diunduh secara online pada portal yang telah disediakan (e-learning). Begitupula dalam proses belajar mengajar, bukan hanya menggunakan metode ceramah dan persentasi biasa, namun juga banyak telah berinovasi dengan menggunakan ceramah dari para pakar, ataupun praktek langsung di lapangan. Pada diklat kepemimpinan, umumnya ada beberapa kompetensi yang dikembangkan, mislanya pada diklat kepemimpinana tingkat IV, kompetensi yang dikembangkan adalah kepemimpinan operasional. Diklat kepemimpinan tingkat III adalah kompetensi taktikal, Diklat kepemimpinan tingkat II adalah pengembangan kompetensi kepemimpinan strategis.

Apapun agar dapat memenuhi kompetensi tersebut maka disusunlah struktur kurikulum yang telah tertuang dalam Peraturan Kepala LAN No.13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV, III, dan II. Masing- masing terdiri dari 5 tahap pembelajaran yaitu:

a) Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Pada tahap ini peserta menentukan area dari pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan. Peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari kegiatan organisasi yang perlu direformasi.

b) Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*

Tahapan ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran akan pentingnya melakukan pembelajaran bersama serta pentingnya mereformasi area dari kegiatan organisasi yang bermasalah. Peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan organisasi tersebut kepada *stakeholder*-nya dan mendapat persetujuan untuk mereformasinya,



terutama dari atasan langsung, peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin untuk memasuki tahap pembelajaran selanjutnya.

c) Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Tahapan pembelajaran ini peserta dibekali dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari pengelolaan kegiatan organisasi yang diharapkan. Selain itu peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dengan rancangan perubahan, seperti teknik komunikasi startegis kepada *stakeholder* tersebut guna membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut.

d) Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*)

Pada tahap pembelajaran ini peserta diharapkan untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi proyek perubahan yang telah dibuatnya.

e) Tahap Evaluasi

Tahapan ini merupakan tahap akhir dari proyek perubahan, dimana pada tahap pembelajaran ini

merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin proyek perubahan. Kegiatan tersebut dilakukan dalam bentuk seminar proyek perubahan.

## 2. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang tersedia di BPSDM Jawa Timur telah memadai dan cukup nyaman, salah satu inovasi yang dilakukan dengan menggunakan teknologi informasi adalah buku tamu berbasis online, dimana sealah kita mengisi buku tamu, laporan kunjungan Anda akan masuk ke email. Selain itu ada juga papan jadwal yang terupdate secara online setiap harinya di area lobby, sehingga kita dapat melihat apakah pejabat yang akan kita temui sedang keluar atau berada di tempat.

Sarana peribadahan juga cukup mumpuni dengan adanya mesjid disamping kolamancing. Selain itu laboratorium bahasa, laboratorium komputer dengan teknologi terbaru, wi-fi diseluruh area kampus, koleksi pustaka digital, serta pengembangan fasilitas e-class dengan ip kamera. Selain itu ada pula fasilitas tambahan seperti serta kehadiran charger corner di lobby asrama juga menjadi salah satu fasilitas

tambahan yang diberikan. Untuk fasilitas belajar mengajar di ruang kelas telah tersedia ruangan yang ber AC dilengkapi meja dan kursi untuk peserta, LCD Proyektor dan sound system. Untuk pengaturan meja, bergantung pada kebutuhan widyaiswara dalam melaksanakan pembelajaran, apakah berbentuk *round table* ataupun model *classroom* pada umumnya.

### 3. Metode diklat

Metode diklat yang diterapkan BPSDM Jawa Timur, utamanya pada diklat teknis adalah dengan bekerjasama langsung para ahli, seperti untuk diklat pemotongan hewan, maka peserta akan diajak langsung untuk berkunjung ke tempat pemotongan hewan, begitupula diklat teknis yang diberikan bagi para perawat, langsung diajak untuk melihat situasi di rumah sakit, atau bahkan melibatkan pengajar dari rumah sakit tersebut. Untuk diklat kepemimpinan pihak BPSDM banyak bekerja sama dengan kementerian untuk menghadirkan pembicara-pembicara yang telah berkecimpung langsung di bidangnya. Menurut (Hamalik, 2005) dalam menetapkan metode diklat, perlu diperhatikan tujuan pelatihan, bahan yang akan disampaikan, waktu

yang tersedia, kemampuan pelatih dalam menggunakan metode dan media, serta tingkat kemampuan peserta pelatihan. Lebih lanjut Hamalik (2005) menjelaskan mengenai metode-metode dalam diklat, ada beberapa yang diterapkan di BPSDM Jatim, seperti ceramah efektif, pelatihan industri, pembelajaran berprogram, dan teknik komunikasi kelompok kecil. Pamugar, Winarno, Najib (2014) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan sistem informasi dan penerimaan pengguna terhadap sistem informasi serta dapat menggambarkan kesesuaian antara manusia (pegawai), teknologi (SI elearning) dan organisasi (instansi pemerintah).

#### 4. Widyaiswara

Dengan jumlah widyaiswara utama saat ini, BPSDM Jatim terus mendorong widyaiswara untuk menghasilkan karya ilmiah sesuai dengan jenjang kepangkatannya, selain itu widyaiswara juga diberikan workshop untuk pengembangan kompetensi. Beberapa widyaiswara BPSDM Jatim khususnya ditingkat Diklat Kepemimpinan merupakan mantan pejabat yang beralih menjadi fungsional widyaiswara sehingga ilmu

yang diberikan juga sangat aplikatif. Sedangkan untuk diklat-diklat teknis, widyaiswaranya bisa didatangkan dari instansi yang bersangkutan atau instansi lain yang disiplin ilmunya sedang didiklatkan. Pembelajaran di dalam kelas widyaiswara juga sudah melakukan inovasi dengan menggunakan metode menonton film, atau *games* yang menggunakan *sound system*.

#### 5. Evaluasi Diklat

Evaluasi diklat di BPSDM Jatim dilakukan secara menyeluruh, mulai dari sarana dan prasaran, media pembelajaran, widyaiswara sampai ke makanan yang disajikan. Selain itu BPSDM Jatim juga telah mengembangkan *pre-post test* yang berbasis android, sehingga memudahkan para peserta dalam mengerjakan, serta menyesuaikan dengan tuntutan zaman. Adapun untuk diklat-diklat kepemimpinan BPSDM Jatim biasanya mengadakan kunjungan langsung ke tempat kerja untuk melihat program perubahan apakah masih berlanjut atau tidak, hal ini pula dapat memberikan gambaran kepada BPSDM Jatim dalam memberikan arahan saat peserta membuat rancangan proyek perubahan. Beberapa proyek perubahan tidak dapat berjalan dikarenakan

individu (peserta) yang telah membuat proyek perubahan tersebut telah dipindahtugaskan, sehingga inovasi tersebut tidak dapat lagi berjalan dengan baik. Menurut Kaswan (2013) beberapa tujuan dalam pelaksanaan evaluasi pelaksanaan pelatihan, yaitu:

- 1) Menentukan sejauhmana program diklat dalam mencapai tujuannya
- 2) Mengeidentifikasi kelemahan dan kekuatan program pelatihan yang dapat mengarah pada perubahan seperti yang dibutuhkan.
- 3) Menentukan rasio biaya dan keuntungan program pelatihan
- 4) Menentukan peserta yang akan berpartisipasi pada program pelatihan selanjutnya.

#### 4. BPSDM Jabar

##### a. Kurikulum

Kurikulum yang telah diterapkan di BPSDM Prov. Jabar berdasarkan pada Perkaln No.12 Tahun 2018. Dimana Kebijakan terbaru terhadap pembelajaran Latsar yang telah mengalami perubahan. Sebagaimana yang dimaksud dalam Perlan No 12 tahun 2018 pada pasal 1 butir 8

disebutkan bahwa ***"Pelatihan dasar CPNS adalah Pendidikan dan pelatihan dalam masa prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat, dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang"***.

Kemudian dalam Perlan tersebut dijelaskan juga tentang apa yang dimaksud dengan masa prajabatan dimana disebutkan bahwa masa prajabatan adalah masa percobaan selama 1 (satu) tahun yang wajib dijalani oleh CPNS melalui Proses pendidikan dan pelatihan, sehingga jelas sekali bahwa CPNS memang diwajibkan mengikuti masa prajabatan sebelum diangkat menjadi PNS dan masa prajabatan tersebut dilaksanakan selama 1 tahun terhitung sejak tanggal pengangkatan sebagai CPNS.

Tujuan pelatihan Dasar CPNS ini untuk mengembangkan kompetensi CPNS yang dilakukan secara terintegrasi, dimana hal ini memadukan pelatihan klasikal dan Nonklasikal dan kompetensi

sosial Kultural dengan Kompetensi Bidang, Pelatihan klasikan merupakan sebuah proses pembelajaran yang dilakukan secara tatap muka di dalam kelas, sedangkan pelatihan non klasikal merupakan proses pembelajaran yang dilakukan secara e-learning, bimbingan ditempat kerja, maupun pelatihan dialam bebas.

Melalui pelatihan dasar ini diharapkan nantinya bisa melahirkan kompetensi CPNS yang terukur berdasarkan kemampuan:

- Menunjukkan sikap perilaku bela negara;
- Mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
- Mengaktualisasikan kedudukan dan Peran PNS dalam kerangka Negara kesatuan Republik Indonesia;
- Menunjukkan penguasaan kompetensi teknis yang dibutuhkan sesuai dengan bidang tugas.

Kemampuan peserta digali dan dilatih melalui pembelajaran klasikal dengan memberikan materi berdasarkan PerkaLAN begitu pula dalam hal pembelajaran non klasikal melalui *e-learning*.



Hal ini juga menuntut kepada widyaiswara untuk trampil mempergunakan media elektronik yang telah ada.

Dalam hal penerapan kurikulum hanya saja belum ada modul standar yang dipakai sehingga dalam hal penyusunan modul merupakan inisiasi dari para widyaiswara. Modul yang dibuat berdasarkan pencapaian tujuan pembelajaran mata diklat. Dari hasil pemantau memperlihatkan bahwa peserta setelah memperoleh pembekalan materi saat pembelajaran klasikal, mereka telah mampu mengerjakan tugas-tugas melalui komunikasi non klasikal.

b. Sarana dan Prasarana

Salah satu aspek yang telah mendapat perhatian utama oleh pengelola pendidikan dan pelatihan (Diklat) di BPSDM Prov. Jabar adalah mengenai fasilitas diklat. Sarana diklat umumnya mencakup semua fasilitas yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, seperti: Gedung, ruangan belajar atau kelas, alat-alat atau media pendidikan,

meja, kursi, dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan fasilitas/prasarana adalah yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti halaman, taman, maupun jalan menuju ke gedung diklat.

Sarana dan prasarana yang telah tersedia telah menunjang penerapan peruntukan diklat tersebut yaitu:

- 1) Kognitif yaitu perilaku intelektual seperti pengetahuan, pengertian dan keterampilan berpikir. Hal ini dapat dilakukan pada saat di ruang kelas dan ruang *micro teaching*.
- 2) Afektif yaitu perilaku-perilaku yang menenankan pada aspek perasaan dan emosi, minat, sikap dan cara penyesuaian diri. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan sarana dan prasarana yaitu masjid, laboratorium, mini bioskop dan ruang gym.
- 3) Psikomotorik yaitu aspek keterampilan motoric. Hal ini dapat dilakukan di ruang Gym, laboratorium dan ruang pertemuan.

#### c. Metode Pembelajaran

Metode adalah cara/teknik untuk mencapai

tujuan tertentu yang dipergunakan oleh fasilitator dalam proses pembelajaran agar tercapai tujuan instruksional yang diharapkan atau dengan kata lain metode pembelajaran adalah alat untuk menciptakan hubungan antara peserta & pengajar dalam proses pembelajaran agar tercapai tujuan pembelajaran. Manfaat dari metode pembelajaran adalah; membantu fasilitator dalam mencapai tujuan pembelajaran, menghilangkan dinding pemisah antara peserta dengan peserta dan fasilitator, menggali dan memanfaatkan potensi peserta diklat , terjadi kemitraan antara peserta dengan fasilitator, mempermudah peserta dalam menyerap informasi, dan menimbulkan perasaan “FUN”

Metode yang dipergunakan dengan menggunakan fasilitas IT yaitu email dan whatsapp. Komunikasi interkatif terjadi melalui metode dengan menggunakan fasilitas seperti ketersediaan fasilitas wifi gedung diklat . Dengan metode ini hubungan antara fasilitator dengan peserta tetap dapat berjalan dengan baik. Proses pengkonsultasian berlangsung tanpa adanya perasaan tertekan sehingga konsultasi dapat berjalan dengan baik dan tujuan pembelajaran

tercapai.

d. Evaluasi Diklat

Evaluasi Diklat telah dilakukan oleh Badan Pengelola Diklat SDM Prov. Sulsel. Ada beberapa evaluasi yang telah dilakukan yaitu evaluasi peserta, dilaksanakan untuk menilai pencapaian pembentukan karakter. Hasil aktualisasi yang telah dilakukan oleh peserta telah dinilai dengan baik. Kemudian untuk evaluasi tenaga pengajar, dilaksanakan untuk menilai kemampuan tenaga pelatihan dalam menyampaikan materi pembelajaran telah dibuktikan dengan mencapai target pertemuan dan kualitas kegiatan klasikal dan off kampus berjalan dengan baik. Begitu pula untuk evaluasi penyelenggaraan, dilaksanakan untuk menilai kemampuan penyelenggara dalam menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS juga telah dilaksanakan dengan baik, termasuk dalam kesigapan pengelola dalam menyediakan sarana dan prasarana dengan baik serta penyediaan alat pembelajaran yang dianggap sangat mendukung terselesainya kegiatan diklat dengan baik.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. SIMPULAN**

##### **1. Lembaga Administrasi Negara**

Berdasarkan deskripsi hasil dan pembahasan penelitian tentang Pelatihan Aparatur Sipil Negara di Era Revolusi Industri 4.0 dapat disimpulkan bahwa kurikulum, metode diklat, sarana dan prasarana, tenaga kediklatan, serta evaluasi Diklat tidak hanya disesuaikan dengan kebijakan yang telah ditetapkan serta sasaran dan tujuan pelaksanaan Diklat, namun juga akan disesuaikan dengan perkembangan teknologi saat ini. Perkembangan teknologi yang saat ini dimanfaatkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina lembaga Diklat diharapkan dapat membantu proses pelaksanaan Diklat untuk lebih efektif dan efisien.

##### **2. Pusdiklatwas BPKP Bogor**

a. Kurikulum yang dilaksanakan pada Pusdiklatwas BPKP menyediakan program pembelajaran yang berjenjang dan sistematis, sehingga proses penentuan materi dan pembelajaran kepada peserta dapat berlangsung secara spesifik dan praktis-

aplikatif. Widyaiswara pun cukup memadai.

- b. Sarana dan prasarana yang disediakan oleh Pusdiklatwas BPKP dapat dikatakan menunjang proses pembelajaran dengan cukup lengkap dan memadai.
- c. Metode pembelajaran dilakukan dengan menggabungkan proses pembelajaran secara klasikal yakni tatap muka di dalam kelas dan e-learning dengan porsi yang sama besarnya. Pusdiklatwas BPKP merupakan sebuah kampus penyelenggara diklat yang sudah mulai bertransformasi menuju digital dengan mengembangkan *Learning Management System* berbasis digital.
- d. Evaluasi Diklat telah dilakukan dengan memberikan pre-post tes serta mengevaluasi perubahan peserta setelah kembali ke instansi masing-masing, dengan cara mengkonfirmasi melalui atasan.

### 3. BPSDM Jatim

- a. Kurikulum yang diterapkan di BPSDM Jatim mengacu pada peraturan yang ada, serta berdasarkan koordinasi dengan Lembaga Administrasi Negara. Adapun metode pembelajaran cukup variatif, dari model kelas pada umumnya yaitu ceramah, hingga kunjungan ke instansi

pemerintah. Selain itu sarana dan prasarana yang cukup mendukung membantu para peserta dan widyaiswara untuk memaksimalkan pembelajaran di kelas. Proyek perubahan yang dihasilkan oleh peserta beberapa bahkan masih berlangsung di tempat kerjanya, hal ini disebabkan evaluasi oleh pihak BPSDM Jatim dilakukan secara menyeluruh, bukan hanya secara internal dari segi widyaiswara, sarana dan prasarana, namun juga dengan dilakukannya kunjungan serta memberikan saran pada kepala-kepala SKPD, terkait keberlanjutan proyek perubahan.

- b. Untuk Diklat Teknis dan Fungsional, BPSDM Jatim secara kontinu mendata kebutuhan dari analisis diklat di tingkat SKPD, serta menyesuaikan anggaran yang tersedia di BPSDM untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan tersebut. Adapun sarana dan prasarana yang diperoleh bagi para peserta sama saja dengan yang diperoleh peserta diklat kepemimpinan. Namun hal yang sedikit unik adalah metode pembelajaran yang secara langsung membawa peserta ke lapangan untuk berinteraksi ataupun melakukan praktek sesuai dengan diklat yang diselenggarakan. Selain itu BPSDM Jatim juga berkerja sama dengan widyaiswara dari

kementerian-kementerian lainnya agar dapat memperoleh gambaran langsung sesuai dengan bidang keilmuannya.

#### 4. BPSDM Jabar

- a. Kurikulum yang menjadi dasar pembelajaran berpedoman pada Peraturan No.12 Tahun 2018, meskipun dalam hal penyediaan modul belum ada namun telah diantisipasi oleh widyaiswara dengan membuat modul yang fokus pada pencapaian tujuan pembelajaran.
- b. Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang kegiatan proses pembelajaran telah tersedia dengan kondisi layak pakai.
- c. Metode pembelajaran dilakukan dengan tatap muka di awal pertemuan untuk kemudian selanjutnya metode dengan menggunakan IT.
- d. Evaluasi Diklat telah dilakukan dengan pembuatan laporan yang meliputi, evaluasi peserta, tenaga pengajar dan penyelenggara. Kesemua hasil evaluasi menunjukkan telah berjalan dengan baik, namun masih ada hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan anggaran yang biasa terlambat perumusannya.



## B. SARAN

### 1. Lembaga Administrasi Negara

Adapun beberapa masukan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Kurikulum yang ada saat ini harusnya dikembangkan dengan pedoman penyusunan modul untuk setiap mata diklat. Modul yang ada tidak dibuat paten sehingga setiap tenaga pengajar atau widyaiswara dapat secara berkala melakukan update materi ajar.
- b. Sebagai instansi pembina lembaga Diklat diharapkan mampu menetapkan standar penggunaan metode pembelajaran e-learning untuk semua lembaga diklat dibawah pembinaan Lembaga Administrasi Negara, sehingga model pembelajaran e-learning dapat dilaksanakan secara menyeluruh.

### 2. Pusdiklatwas BPKP Bogor

Pusdiklatwas BPKP sebaiknya mulai mempertimbangkan untuk merespon adanya revolusi industri 4.0 serta konsep *Agile Government* yang belakangan menjadi orientasi pemerintah dalam menjalankan administrasinya. Hal tersebut bias diwujudkan dengan cara membuka program diklat yang serratus persen digital dan dapat diikuti oleh peserta dari

mana pun berada. Atau jika hal tersebut sulit dilakukan, setidaknya menyiapkan varian-varian aktivitas pembelajaran yang tidak melulu dalam kelas tapi juga aktivitas secara digital.

### 3. BPSDM Jatim

- a. Perlu dibuat kurikulum yang lebih menarik untuk diklat kepemimpinan agar peserta bukan hanya memperkaya keilmuannya namun juga menambah skillnya.
- b. Sarana dan prasarana yang terdapat di kampus BPSDM Jatim, tergolong kurang diperhatikan terutama saat sedang tidak ada diklat, hal ini ditunjukkan dari kondisi kolam pancing dan ruang makan. Sehingga pengelola perlu lebih memperhatikan hal tersebut.
- c. Metode yang diterapkan sudah cukup baik, terutama untuk diklat teknis dan fungsional, hal ini menjadi satu keunikan tersendiri. Kedepannya diharapkan agar diklat kepemimpinan juga dibuat lebih menarik dengan agar peserta lebih interaktif.
- d. Widyaiswara yang dimiliki terus didorong untuk memperkaya keilmuan maupun skill dalam pengajaran sehingga sesuai dengan tuntutan zaman.
- e. Penerapan pre dan post test sebagai bahan evaluasi diklat agar dapat digunakan secara online.

#### 4. BPSDM Jabar

- a. Berkaitan dengan kurikulum, sebaiknya sudah ada pedoman penyusunan modul dan modul yang tersedia untuk mempercepat proses pembelajaran.
- b. Berkaitan dengan sarana dan prasarana sebaiknya tetap terpelihara dengan baik.
- c. Metode pembelajaran, sebaiknya dilakukan simulasi berkaitan dengan penerapan nilai dasar ASN dan kedudukan dan peran ASN.
- d. Dalam penerapan regulasi berkaitan dengan penyelenggaraan diklat sebaiknya diberlakukan di awal penggunaan anggaran agar tidak berbenturan dengan perencanaan kegiatan dan pelaksanaan kegiatan. Begitu pula dengan adanya kesesuaian antara rencana jumlah peserta yang tertera di perencanaan kegiatan dengan jumlah peserta yang diikutkan diklat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, R. 2005. *Memahami metedologi penelitian kualitatif*. Malang: UM Press Ardianta dan Supartha (2014) Pengaruh Diklat, Kepemimpinan, dan Penerapan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Bali
- Bungin, B. 2007. *Penelitian kualitatif :Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Christensen, C.M., Raynor, M.E., dan McDonald, R. (2015). What is Disruptive Inovation. Harvard Business Review. Diakses pada tanggal 17 Maret 2019 (<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>)
- Creswell, J.M., Moller V., Niebor, A.P. 2012. *Qualitative inquiry and research design choosinamong five tradition*. California: Sage Publication, Inc
- Dartha, I Ketut. 2010. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Malang. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara. Malang
- Dessler, Gary (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sinar Grafika. Jakarta

Hamalik, O. 2005. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen  
Pelatihan Ketenagakerjaan. Bumi Aksara:Jakarta.

Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya  
Manusia. BPFE. Yogyakarta

\_\_\_\_\_1998. Manajemen Personalia dan Sumber Daya  
Manusia.

BPFE. Yogyakarta

Hasibuan, Julianty K. 2012. Manajemen Penyelenggaraan  
Pendidikan dan Pelatihan Balai Diklat Keagamaan Medan.  
Jurnal Tabularasa PPS Unimed. Vol 9 No 2, Desember 2012.  
Medan.

Hasibuan, Malayu S. P. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia.  
Edisi Revisi.

Bumi Aksara. Jakarta.

Hwang, J.S., (2016). The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0):  
Intelligent Manufacturing. SMT Prospects & Perspectives.

Kaswan. 2013. Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan  
Kinerja SDM. Alfabeta: Bandung.

Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya  
Manusia.

Remaja Rosdakarya. Bandung

Martoyo, Susilo. 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE. Yogyakarta  
Menpan.go.id. (2018). Fokus Perbaiki ASN di Era Industri 4.0. Menpan.go.id.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Diakses pada tanggal 17 Maret 2019. (<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/fokus-perbaiki-asn-di-era-industri-4-0>).

Minner, J. B. 1992. Industrial Organizational Psychology. Mc. Graw Hill. Singapura

Notoadmojo, Soekidjo. 1999. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta. Jakarta.

\_\_\_\_\_. 1998. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta. Jakarta.

Peraturan Pemerintah Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Gubernur Jawa Barat No 77 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Purba, Jauliman. 2004. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Binjai. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol. 4 No. 2 pp. 97-106.

Siagian, Sondang P. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.

Jakarta.

\_\_\_\_\_ . 1983. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.

Jakarta.

Simamora, Henry. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE

YPKN> Jakarta Simanjuntak, PJ. 1998. Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia. FE UI. Jakarta

Simanungkalit, Enrich C. 2011. Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. Universitas Sumatera Utara, Medan

Sumanti, dkk . 2017. Kajian Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III dan

IV. Lembaga Administrasi Negara Pusat Kajian dan Pengembangan Aparatur

IV. Aceh

Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga. STIE YPKN. Yogyakarta

Suprihanto, J.1988. Penilaian Pelaksanaan

Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan. BPFE. Yogyakarta

Sutrisno, Edy. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke

Enam.Pranada Media Grup. Jakarta

Undang-Undang No 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-  
Pokok Kepegawaian Undang-Undang No 5 Tahun 2014  
tentang Aparatur Sipil Negara

Utomo, dkk. 2017. "Aktualisasi" Modul Pelatihan Dasar Calon CPNS.  
Lembaga Administrasi Negara, Jakarta

Wayne, Cascio K and Awad, A. Yulk. 1981. Human Resources  
Management; An Information System Approach. Reston Publishing  
Company. Virginia

Wijaya, AW. 1990. Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar.  
Rajawali Pers.  
Jakarta

Widowati, D.P.D., (2018). Survei PBB 2018: Peringkat E-  
Government Indonesia. Sindonews. Diakses pada  
tanggal 17 Maret 2019  
(<https://bpptik.kominfo.go.id/2018/08/23/5938/survei-pbb-2018-peringkat-e-government-indonesia/>).

Wursanto, IG. 1998. Dasar-Dasar Manajemen Personalia. Pustaka D&I.  
Jakarta



## LAMPIRAN DOKUMENTASI

### LEMBAGA ADIMISTRASI NEGARA

Gambar 1

Proses Interview Bersama Responden Penelitian



Sumber: Dokumentasi Tim Peneliti Prodi MSDMA

STIA LAN Makassar

Gambar 2

Proses observasi pengoperasian sistem dalam Diklat



Sumber: Dokumentasi Tim Peneliti Prodi MSDMA STIA LAN Makassar

Gambar 3

Penjelasan Responden Terkait Penggunaan Sistem Sipendar



Sumber: Dokumentasi Tim Peneliti Prodi MSDMA STIA LAN Makassar

Gambar 4

Penjelasan Penggunaan Sistem Sipendar



Sumber: Dokumentasi Tim Peneliti Prodi MSDMA STIA LAN Makassar

## **PUSDIKLATWAS BPKP BOGOR**

Turun Lapang pada lokus Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat dilakukan oleh Tim peneliti dengan anggota terdiri dari: Dr. Rohanna Thahier, M.Pd., Jumalia Mannayong, S.Sos, M.Pd. dan Anhar Dana Putra, S.Psi. M.Psi.T pada tanggal 23-25 April 2019. Adapun kegiatan selama di lokus penelitian sebagaimana pada Gambar berikut :







76





Sumber: Dokumentasi Tim Peneliti Prodi MSDMA STIA LAN Makassar

## **BPSDM JATIM**





Gambar-gambar saat proses wawancara



Gambar-gambar situasi di lobby utama









## **BPSDM JABAR**

Turun Lapang pada lokus Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat dilakukan oleh Tim peneliti dengan anggota terdiri dari: Dr. Andi Rasdiyanti, SS,M.Pd., St. Nurhikma Maulida, S.Psi.,MA dan Jessica Fransisca Tonapa,S.MB,MM pada tanggal 15-17 April 2019. Adapun kegiatan selama di lokus penelitian sebagaimana pada Gambar berikut :











Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi  
Lembaga Administrasi Negara  
Makassar

ISBN 978-602-53566-8-1



9 786025 356681