

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Aspek sumber daya manusia merupakan aspek yang tidak dapat terpisahkan dari sebuah organisasi. Para pakar manajemen mengatakan bahwa untuk dapat berkembang dan berjaya, sebuah organisasi, baik negara atau perusahaan, harus memiliki *power* atau daya/kekuatan.¹ Daya/kekuatan tersebut dapat diperoleh dari beberapa sumber daya atau *resources* yang dapat didayagunakan, salah satunya *human resources* (sumber daya manusia).

Istilah “Sumber Daya Manusia” yang seringkali disingkat “SDM” adalah “peng-Indonesiaan” dari istilah dalam Bahasa Inggris, *human resource*.² Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu yang menjadi aset dalam segala aspek pengelolaan, terutama menyangkut eksistensi organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting, bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. Aspek tersebut adalah hal utama yang mutlak adanya karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama fungsi-fungsi manajemen yang dapat mengelola *input* organisasi secara maksimal. Sumber daya manusia dapat mengelola serta menggerakkan faktor-faktor manajemen organisasi lainnya, seperti *money* (uang), *machine* (mesin/peralatan), *material* (bahan-bahan), *market* (pasar), dan *method* (metode).

¹Achmad. S Ruky, *Menjadi Eksekutif Manajemen SDM Profesional*, Penerbit ANDI, Yogyakarta, 2014, hlm. 5.

²*Ibid.*, hlm. 3.

Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing.³ Dalam empat belas tahun terakhir, sejalan dengan hasil survei dari Universitas Columbia dan Korn Ferry International tahun 1986 lalu, ada kesadaran baru dari pimpinan perusahaan. Mereka menyadari bahwa nasib perusahaan bukanlah ditentukan oleh modal finansial, mesin, teknologi, dan modal tetap, tetapi sebenarnya memang berada di tangan “modal/capital intangible” yang tidak lain adalah kompetensi sumber daya manusia mereka.⁴

Tercapai atau tidaknya visi dan misi dari sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kondisi sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang.⁵ Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa aspek sumber daya manusia merupakan aspek vital yang mutlak diperlukan oleh organisasi.

Adanya arus globalisasi dan modernisasi berdampak pada perkembangan teknologi yang semakin maju dari masa ke masa. Hal tersebut kemudian membuat persaingan antar organisasi dalam dunia kerja semakin pesat dan meningkat. Oleh karenanya, sebuah organisasi harus dapat menyikapi perubahan tersebut dengan bijak agar dapat terus berkembang dan berjalan.

³Ike Kusdyah Rachmawati, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit ANDI, Yogyakarta, 2008, hlm. 1.

⁴Ruky, op.cit., hlm. 7.

⁵Rachmawati, op.cit., hlm. 4.

Setiap organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta, tentunya menginginkan agar organisasi tersebut dapat terus berjalan dan mencapai tujuan serta cita-cita organisasi. Untuk itu, dibutuhkan dukungan dari sumber daya manusia yang mumpuni karena aspek sumber daya manusia berperan sangat besar dalam menjalankan berbagai kegiatan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut semakin penting untuk ditekankan, bila kita menyadari bahwa perubahan teknologi terjadi sangat cepat usang atau investasi dalam teknologi hanya memberi keunggulan kompetitif yang terbatas, karena ”*machines don't make things, people do*”.⁶

Dalam berjalannya proses pada sebuah organisasi, sumber daya manusia memiliki andil besar dalam menentukan perkembangan organisasi. Kedudukan sumber daya manusia tidak hanya sebagai alat produksi organisasi, akan tetapi sebagai penggerak dan penentu keberlangsungan segala aktivitas di dalamnya. Oleh sebab itu, masa depan sebuah organisasi sangat bergantung terhadap kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia yang berada di dalamnya.

Provinsi Sumatera Barat memiliki 19 kota dan kabupaten yang terdiri dari 7 kota dan 12 kabupaten. Dari 19 kota dan kabupaten yang ada, tersebar sebanyak 675 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dapat dilihat pada tabel berikut :

⁶M. Kadarisman, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rajawali Pers, Jakarta, 2012, hlm. 6.

Tabel 1.1
Daftar Jumlah OPD per Kota/Kabupaten di Provinsi Sumatera Barat

No.	Kota/Kabupaten	Jumlah OPD
1	Padang	53
2	Pariaman	37
3	Padang Pariaman	41
4	Tanah Datar	38
5	Padang Panjang	24
6	Bukittinggi	26
7	Agam	41
8	Payakumbuh	26
9	Lima Puluh Kota	43
10	Solok	28
11	Solok Kabupaten	32
12	Solok Selatan	30
13	Sawahlunto	28
14	Sijunjung	34
15	Dharmasraya	38
16	Pesisir Selatan	44
17	Pasaman	38
18	Pasaman Barat	40
19	Kepulauan Mentawai	34

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2018

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa di antara 19 kota dan kabupaten yang ada di Provinsi Sumatera Barat, Kota Padang memiliki jumlah OPD paling banyak dibandingkan dengan kota/kabupaten lainnya. Hal tersebut berbanding lurus dengan jumlah pejabat struktural Kota Padang yang berjumlah 1.349 orang. Oleh karena itu, berdasarkan pada penjelasan sebelumnya, Kota Padang dipilih menjadi lokus dalam penelitian ini.

Sebagai aset sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi pemerintah, Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi unsur penting dan faktor penentu yang memiliki peran sangat strategis dalam hal keberhasilan penyelenggaraan pemerintah, serta upaya perwujudan cita-cita bangsa dan tujuan pembangunan nasional yang merata dan berkesinambungan berdasarkan Pancasila. Oleh karenanya, sebagai abdi negara dan masyarakat, PNS memiliki

peran besar dalam mengemban, melaksanakan, dan memelihara keseluruhan dari tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu aspek utama dalam penyelenggaraan roda pemerintahan. Sebagai unsur utama sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi pemerintahan, PNS memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Peranan PNS sangat penting sebagai pelaksana dari usaha kegiatan pemerintah.⁷

Dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan, PNS memiliki posisi yang sangat sentral di antara aset-aset pemerintah lainnya. Sebagai aparatur pemerintahan, PNS memiliki fungsi utama, yaitu mengabdikan pada masyarakat dan mendahulukan kepentingan umum. Oleh sebab itu, PNS haruslah memiliki kompetensi yang baik dan mumpuni sehingga dapat menjadi saluran dan jembatan pengabdian dalam melaksanakan kepentingan umum dengan penuh dedikasi dan loyalitas, serta tanggap terhadap perubahan yang terjadi.

Sebagai aset pemerintahan dengan peran strategis dalam pengembangan tugas pemerintahan dan pembangunan, seorang PNS harus sadar betul akan tanggung jawabnya sebagai unsur abdi negara, yakni dengan bersikap profesional, memiliki etika yang baik, serta bertindak cepat dan tepat. Pada pasal 11 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dijelaskan pula bahwa Pegawai ASN bertugas :

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

⁷Donald Oharra Sinaga, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Cipta Karya, Permukiman, dan Perumahan Kabupaten Kotabaru, Jurnal Kindai Volume 10 Nomor 2, 2014, hlm. 114.

- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menurut Hardiyansyah, pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya disebut diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar guna meningkatkan kompetensi bagi calon pegawai negeri sipil dan pegawai negeri sipil.⁸ Proses pengembangan sumber daya manusia (PSDM) merupakan *starting point* di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skills, knowledge, dan ability* (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang. Organisasi harus memperhatikan *skills, knowledge, dan ability* (SKA) atau kompetensi yang harus dipenuhi.⁹

Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam mewujudkan pemerintahan yang baik, diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan PNS. Adapun salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai, mengembangkan, serta meningkatkan kompetensi tersebut adalah melalui pendidikan dan pelatihan yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan PNS secara menyeluruh.

Dalam konteks Pengembangan Sumber Daya Manusia, pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian

⁸Hardiyansyah, Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik dalam Perspektif Otonomi Daerah, Gava Media, Yogyakarta, 2012, hlm. 57.

⁹Eddy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana, Jakarta, 2009, hlm. 61.

manusia.¹⁰ Dengan demikian, maka hasil akhir proses yang diharapkan adalah perubahan perilaku, yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan pada hakikatnya bertujuan meningkatkan kemampuan kerja.¹¹ Dengan kata lain tujuan pendidikan atau pelatihan adalah rumusan kemampuan atau perilaku baru yang lazimnya dirumuskan dalam kategori pengetahuan, kecerdasan, sikap, keterampilan yang diharapkan untuk dimiliki oleh sasaran pendidikan atau pelatihan setelah menyelesaikan program pendidikan atau pelatihan setelah menyelesaikan program pendidikan atau pelatihan (serangkaian proses belajar).¹²

Upaya pengembangan pegawai berupa pendidikan dan pelatihan merupakan sebuah langkah atau program yang dilaksanakan oleh bagan organisasi maupun instansi yang bertanggungjawab atas pegawai (contohnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada pemerintahan daerah). Hal ini dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan serta mengasah keterampilan pegawai, sehingga dapat berdampak pada peningkatan kompetensi dan prestasi pegawai. Dengan meningkatnya kompetensi pegawai, maka hal tersebut dapat menjadi aset penting bagi organisasi atau instansi agar bisa berkembang serta dapat mencapai tujuannya dengan baik.

Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang selanjutnya disebut diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan

¹⁰Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta, 2003, hlm. 16.

¹¹*Ibid.*, hlm. 27.

¹²*Ibid.*

kemampuan PNS.¹³ Pada Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa diklat bertujuan untuk :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sementara itu, sasaran dari pelaksanaan diklat, sebagaimana yang disebutkan pada Pasal 3, yakni terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dalam pelaksanaannya, diklat pegawai terbagi ke dalam beberapa jenis dan jenjang diklat, yaitu :

- a. Diklat Prajabatan, merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS, yang terdiri dari :
 1. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS golongan I.

¹³ Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Pasal 1.

2. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS golongan II.
 3. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS golongan III.
- b. Diklat Dalam Jabatan, terdiri dari :
1. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
 2. Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.
 3. Diklat Teknis, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS.

Berdasarkan Tabel Rencana Program dan Kegiatan, Indikator Kinerja, Kelompok Sasaran dan Pendanaan Indikatif yang terdapat dalam Renstra BKPSDM Kota Padang Tahun 2014-2019, diklat kepemimpinan merupakan diklat yang paling rutin dilaksanakan dengan kuota peserta terbanyak per tahun, dibandingkan dengan jenis diklat lainnya. Dengan demikian, diklat kepemimpinan menjadi penting untuk diteliti dalam penelitian ini.

Diklat kepemimpinan (Diklatpim) merupakan suatu sarana bagi para pimpinan atau calon pimpinan pada tingkatan tertentu dalam pemerintahan, agar lebih mengetahui dan memahami kondisi organisasi. Peran pimpinan sangat substansial dalam melakukan manuver-manuver perubahan guna memenuhi harapan pegawai maupun mewujudkan misi yang telah menjadi orientasi organisasi. Untuk mencapai misi tersebut, diklat kepemimpinan dalam organisasi

menjadi sangat penting direalisasikan dalam rangka proses peningkatan kompetensi para pegawainya.

Sejak dikeluarkannya Peraturan Kepala LAN (PerkaLAN) Nomor 10, 11, 12, dan 13 Tahun 2013, dimulai sejak tahun 2014, penyelenggaraan Diklatpim dilakukan dengan menggunakan pola baru. Adapun perubahan dari pola lama ke pola baru tersebut dilakukan dengan alasan :

- a. Jumlah mata Diklatpim pola lama terlalu banyak, lebih banyak menekankan pada aspek pengetahuan/kognitif. Selain itu, beberapa mata diklat pada pola lama dinilai memuat materi yang sudah kurang *update* dengan perkembangan yang terjadi.
- b. Mata Diklatpim pola lama lebih menekankan pada aspek manajerial, kurang menekankan pada aspek kepemimpinan.
- c. Kurangnya praktik kepemimpinan pada Diklatpim pola lama.
- d. Metode pembelajaran pada Diklatpim pola lama tidak berbasis pengalaman.
- e. Kurangnya pembentukan karakter dan integritas pada pola yang lama.

Diklatpim terbagi ke dalam beberapa jenjang, yaitu Diklatpim tingkat I (untuk pejabat eselon I), Diklatpim tingkat II (untuk pejabat eselon II), Diklatpim tingkat III (untuk pejabat eselon III), dan Diklatpim tingkat IV (untuk pejabat eselon IV). Pedoman penyelenggaraan Diklatpim tersebut diatur dalam Peraturan Kepala LAN No. 10 Tahun 2013 (Diklatpim tingkat I), Peraturan Kepala LAN No. 11 Tahun 2013 (Diklatpim tingkat II), Peraturan Kepala LAN No. 12 Tahun 2013 (Diklatpim tingkat III), serta Peraturan Kepala LAN No. 13 Tahun 2013

(Diklatpim tingkat IV). Adapun penjabaran dari masing-masing jenis diklat tersebut akan dijelaskan pada tabel 1.2 berikut :



Tabel 1.2
Perbandingan Jenis Diklat Kepemimpinan

Jenis Diklat Kepemimpinan	Diklat Kepemimpinan Tingkat I	Diklat Kepemimpinan Tingkat II	Diklat Kepemimpinan Tingkat III	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
Dasar Hukum	Peraturan Kepala LAN (PerkaLAN) Nomor 10 tahun 2013	Peraturan Kepala LAN (PerkaLAN) Nomor 11 tahun 2013	Peraturan Kepala LAN (PerkaLAN) Nomor 12 tahun 2013	Peraturan Kepala LAN (PerkaLAN) Nomor 13 tahun 2013
Tujuan	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon I yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon II yang akan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing	Mengembangkan potensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing	Membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing
Tuntutan pada Peserta	Merancang suatu perubahan yang terkait dengan arah kebijakan sektor, wilayah, dan isu strategis nasional, dan selanjutnya memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan	Merancang suatu perubahan di unit kerjanya, memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan	Merancang suatu perubahan di unit kerjanya, memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan	Merancang suatu perubahan di unit kerjanya dan memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan
Kompetensi yang Dibangun	Kompetensi kepemimpinan visioner , yaitu kemampuan berkolaborasi dengan <i>stakeholder</i> strategis untuk menangani isu nasional strategis, dan memimpin peningkatan kinerja instansinya melalui penetapan visi atau arah kebijakan yang tepat	Kompetensi kepemimpinan strategis , yaitu kemampuan menerapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut	Kompetensi kepemimpinan taktikal , yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut	Kompetensi kepemimpinan operasional , yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut
Pola Penyelenggaraan	Pola kontribusi	Pola kontribusi	Pola kontribusi	Pola fasilitasi

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2018

Dalam pelaksanaannya, pola penyelenggaraan diklat kepemimpinan terdiri dari pola kontribusi dan fasilitasi. Diklat pola fasilitasi dilaksanakan oleh kabupaten/kota dan instansi lainnya, yang biaya pelaksanaannya ditanggung oleh pemerintah kabupaten, pemerintah kota, atau instansi pemerintah yang melaksanakan diklat pola fasilitasi. Sedangkan pada pola kontribusi, pihak instansi kepegawaian (seperti BKPSDM) hanya bersifat berkontribusi sesuai porsi anggaran yang telah diatur. Hal tersebut dibenarkan dengan bukti kutipan wawancara dengan Kepala Bidang Diklat dan Pengembangan BKPSDM Kota Padang, Ibu Dra. Sri Budia Satriati, M.M sebagai berikut :

“Pola kontribusi dan fasilitasi berbeda. Pola kontribusi artinya pihak BKPSDM hanya berkontribusi dalam anggaran sesuai dengan aturan yang diatur dalam peraturan gubernur, sedangkan pelaksanaannya dilakukan oleh Balai Diklat Provinsi. Sementara pola fasilitasi berarti pihak BKPSDM sendiri yang menyelenggarakan kegiatan diklat tersebut, mulai dari awal sampai akhir, dari awal perencanaan sampai monitoring dan evaluasi setelah diklat” (wawancara dengan Ibu Dra. Sri Budia Satriati, M.M selaku Kabid Diklat dan Pengembangan BKPSDM, tanggal 14 Februari 2018)

Dari kutipan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pada setiap penyelenggaraan diklat, khususnya diklat kepemimpinan, terdapat pola yang berbeda-beda. Berdasarkan Tabel Rencana Program dan Kegiatan, Indikator Kinerja, Kelompok Sasaran dan Pendanaan Indikatif yang terdapat dalam Renstra BKPSDM Kota Padang Tahun 2014-2019, di antara keempat jenjang diklat kepemimpinan tersebut, hanya Diklatpim tingkat IV yang diselenggarakan dengan pola fasilitasi. Artinya, dibandingkan dengan jenjang Diklatpim lainnya, hanya Diklatpim tingkat IV yang seluruh pelaksanaannya dilakukan oleh BKPSDM dimulai dari tahap awal (perencanaan) hingga tahap akhir setelah diklat selesai

(monitoring dan evaluasi). Selain itu berdasarkan tabel yang sama, di antara empat jenjang Diklatpim yang ada, Diklatpim tingkat IV merupakan Diklatpim dengan kuota target peserta terbanyak per tahunnya, yakni sebanyak 80 orang.

Di lingkungan pemerintah kota seperti Kota Padang, pejabat struktural eselon IV memainkan peranan yang sangat menentukan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan-kegiatan instansi dan memimpin bawahan, serta seluruh *stakeholder* strategik untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut secara efektif dan efisien. Pemerintah Kota Padang sendiri memiliki sebanyak 1.113 orang pejabat struktural eselon IV yang tersebar di seluruh OPD yang ada di Kota Padang.

Sejak diberlakukannya Diklatpim tingkat IV pola baru pada tahun 2014, hingga tahun 2017, Pemerintah Kota Padang melalui BKPSDM telah menugaskan sebanyak 240 orang pejabat eselon IV yang tersebar di berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk mengikuti Diklatpim tingkat IV. Adapun data peserta Diklatpim tingkat IV tersebut tergambar pada tabel berikut :

Tabel 1.3
Data Peserta Diklatpim Tingkat IV Kota Padang Tahun 2014-2017

No.	Angkatan – Tahun Diklat	Jumlah Peserta Lulus	Jumlah Peserta Tidak Lulus	Keterangan
1	Angkatan XVI – 2014	29 orang	1 orang	1 orang mengundurkan diri karena sakit
2	Angkatan XVII – 2014	28 orang	2 orang	1 orang meninggal dunia, 1 orang tidak lulus
3	Angkatan XVIII – 2015	29 orang	1 orang	1 orang tidak lulus
4	Angkatan XIX – 2015	29 orang	1 orang	1 orang tidak lulus
5	Angkatan XX – 2016	30 orang	-	-
6	Angkatan XXI – 2016	30 orang	-	-
7	Angkatan XXII – 2017	30 orang	-	-
8	Angkatan XXIII – 2017	30 orang	-	-
Jumlah Peserta		235 orang	5 orang	

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2017

Pelaksanaan Diklatpim tingkat IV pola baru diatur dalam Peraturan Kepala LAN (PerkaLAN) Nomor 13 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat IV. Adapun tujuan dari penyelenggaraan Diklatpim tingkat IV adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Secara garis besar, terdapat beberapa poin yang diatur dalam Lampiran PerkaLAN Nomor 13 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, mulai dari perencanaan, penyelenggaraan, hingga evaluasi diklat.

Perencanaan pelaksanaan Diklatpim tingkat IV dilakukan apabila calon peserta diklat yang ditugaskan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian telah menduduki jabatan struktural eselon IV. Pembinaan Diklatpim Tingkat IV diatur oleh Kedeputusan yang membidangi Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara dengan melakukan monitoring dan/atau evaluasi terhadap setiap penyelenggaraan Diklatpim tingkat IV, termasuk evaluasi lembar kerja dan kertas kerja, serta menyampaikan rekomendasi peningkatan kualitas penyelenggaraannya kepada Kepala Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi. Sementara itu, perencanaan biaya program Diklatpim tingkat IV dibebankan pada anggaran instansi masing-masing. Indeks biaya program Diklatpim Tingkat IV ditetapkan oleh instansi yang berwenang.

Untuk mencapai kompetensi kepemimpinan operasional seperti yang telah dijelaskan pada tujuan diklat sebelumnya, struktur kurikulum Diklatpim tingkat IV disusun menjadi lima tahap pembelajaran, yaitu :

a. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan.

b. Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*

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

c. 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.

d. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Breakthrough II*)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya.

e. 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.

Diklatpim tingkat IV dilaksanakan selama 97 hari kerja, dengan rincian 282 jam pelajaran (JP) atau 32 hari kerja untuk pembelajaran klasikal, dan 585 JP atau 65 hari kerja untuk pembelajaran non klasikal. Pada saat pembelajaran klasikal,

peserta diasramakan dan diberikan kegiatan penunjang kesehatan jasmani/mental sebanyak 14 JP.

Setelah diklat selesai dilaksanakan, sesuai Peraturan Kepala LAN Nomor 13 Tahun 2013, BKPSDM selaku pihak penyelenggara diklat seharusnya melakukan evaluasi pasca diklat pada kurun waktu antara enam sampai 12 bulan setelah penyelenggaraan diklat berakhir. Akan tetapi, pada pelaksanaannya di lapangan, monitoring maupun evaluasi yang dimaksud tidak dilakukan dengan baik dan maksimal. Hal ini berdasarkan dari hasil wawancara dengan ibu Elfi Herawati, S.Kom, ME, selaku Kepala Bidang Pengembangan Aparatur BKPSDM Kota Padang sebagai berikut :

“Setelah Diklatpim tingkat IV selesai dilaksanakan, kami dari pihak BKPSDM selaku penyelenggara diklat hanya sesekali melakukan monitoring maupun evaluasi terhadap alumni peserta Diklatpim IV dikarenakan adanya tugas dan pekerjaan lainnya yang juga mendesak.” (wawancara dengan ibu Elfi Herawati, S.Kom, ME selaku Kepala Bidang Pengembangan Aparatur BKPSDM, tanggal 10 Agustus 2018)

Dari kutipan wawancara di atas, maka dapat diketahui bahwa evaluasi pasca diklat terhadap alumni Diklatpim tingkat IV pola baru tidak terlaksana dengan baik, sehingga tidak terdapat laporan mengenai tingkat kompetensi pejabat struktural alumni Diklatpim tingkat IV pola baru pada saat sebelum maupun setelah selesai mengikuti diklat.

Diklatpim merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas PNS (khususnya pejabat eselon) di Indonesia, terlebih sejak diberlakukannya Diklatpim pola baru mulai tahun 2014. Hal tersebut sejalan dengan bukti kutipan

wawancara dengan Kepala Bidang Diklat dan Pengembangan BKPSDM Kota Padang, Ibu Dra. Sri Budia Satriati, M.M sebagai berikut :

“Sejak diberlakukannya Diklatpim pola baru, kompetensi pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kota Padang dinilai meningkat setelah mengikuti diklat dengan pola yang baru. Hal ini dikarenakan pada diklat pola baru peserta dituntut untuk membuat proyek perubahan di unit kerjanya masing-masing, sehingga dapat meningkatkan kompetensi pejabat struktural yang bersangkutan setelah mengikuti diklat.” (wawancara dengan Ibu Dra. Sri Budia Satriati, M.M selaku Kabid Diklat dan Pengembangan BKPSDM, tanggal 14 Februari 2018)

Dari kutipan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa menurut Kabid Diklat dan Pengembangan BKPSDM Kota Padang, pelaksanaan Diklatpim pola baru membawa dampak yang positif terhadap peningkatan kompetensi pegawai, salah satunya bagi pejabat struktural eselon IV. Karenanya, Diklatpim tingkat IV pola baru juga merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas pegawai di daerah.

Akan tetapi, berdasarkan hasil observasi di lapangan terjadi mutasi kepada beberapa alumni peserta Diklatpim yang baru saja menyelesaikan diklat. Hal ini menyebabkan tujuan dari diadakannya proyek perubahan menjadi kurang tercapai dikarenakan alumni peserta yang bersangkutan tidak dapat mengimplementasikan proyek perubahan yang telah dirancangnya secara menyeluruh. Oleh sebab itu, penelitian ini akan melihat bagaimana pelaksanaan Diklatpim tingkat IV pola baru dapat mempengaruhi kompetensi pejabat struktural eselon IV di lingkungan pemerintah Kota Padang.

Menurut H. Erman, SE, MM (Widyaiswara Badan Diklat Provinsi Sumatera Barat), tujuan dilaksanakannya program diklat pada dasarnya adalah untuk

meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seorang aparatur agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Peningkatan kualitas sumber daya manusia secara umum merupakan kunci keberhasilan pembangunan nasional, karena diarahkan untuk meningkatkan kemampuan dan memiliki etos kerja yang produktif, terampil, kreatif, disiplin, dan profesional, khususnya untuk PNS agar dapat mencapai kompetensi tertentu. Dengan kata lain, dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara dan masyarakat, sangat penting bagi seorang PNS untuk memiliki kompetensi yang baik dan mumpuni, dimana kompetensi tersebut menjadi faktor pendukung utama bagi PNS dalam menjalankan tugas dan wewenangnya.

Kompetensi berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Spencer (dalam Moeheriono) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.¹⁴ Kompetensi berkaitan dengan kecakapan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.¹⁵

Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang pegawai mungkin saja adalah seorang yang pandai, akan tetapi jika ia tidak bisa menterjemahkan kepandaiannya kepada perilaku di tempat kerja yang

¹⁴Moeheriono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi - Edisi Revisi, Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hlm. 5.

¹⁵Badu Ahmad, Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Hasil Bagi Pengangkatan Pegawai Honorer Menjadi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Makassar, Jurnal "Administrasi Publik" Volume X Nomor 1 Juni, 2014, hlm. 2.

efektif, kepandaiannya menjadi tidak berguna. Jadi, kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, tetapi juga mampu menerjemahkan pengetahuan tersebut menjadi perilaku yang efektif.

Kompetensi berhubungan erat dengan tingkat pencapaian yang dihasilkan seseorang berdasarkan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, kompetensi merupakan modal utama yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Kompetensi pegawai adalah kemampuan untuk menjalankan aktivitas dalam sebuah pekerjaan menurut standar yang ditetapkan.¹⁶ Pada penjelasan atas Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Dari pemaparan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa, kompetensi pegawai yang baik dapat memberikan kontribusi positif dalam pelaksanaan program-program serta pencapaian tujuan organisasi, sehingga setiap pegawai sudah seharusnya memiliki kompetensi yang baik sesuai jenjang jabatan, tugas, dan wewenangnya agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik pula.

Kebijakan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB) yang antara lain menegaskan bahwa kompetensi merupakan persyaratan dan pertimbangan penting dalam penataan Pegawai

¹⁶*Ibid.*, hlm. 3.

Negeri Sipil (PNS). Kompetensi merupakan unsur yang sangat penting dan mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya aparatur.¹⁷ Perkembangan pemikiran dan praktik manajemen sumber daya aparatur negara berbasis kompetensi, dengan mengacu pada kebijakan tentang undang-undang kepegawaian, telah mengarah pada berkembangnya konsep dan standar kompetensi jabatan.¹⁸

Kompetensi jabatan (*job competency*), mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen karena aspek kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan.¹⁹ Agar mendapatkan kinerja yang maksimal, seseorang haruslah menyesuaikan kompetensi individu yang dimilikinya dengan kompetensi jabatan yang diembannya. Secara rinci, kompetensi jabatan pada organisasi publik atau instansi pemerintah bagi Pegawai Negeri Sipil terdiri dari masing-masing kompetensi dasar (*basic competence*) dan kompetensi bidang (*specific competence*) berdasarkan Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46 a Tahun 2003.²⁰

Berdasarkan pada pemaparan-pemaparan di atas, komitmen pemerintah Kota Padang dalam membentuk sumber daya aparatur pemerintah daerah yang berkualitas melalui proses diklat kepemimpinan yang teratur, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kompetensi aparat pemerintah daerah, khususnya di lingkungan pemerintah Kota Padang menjadi relevan untuk

¹⁷Moeheriono, op.cit., hlm. 45.

¹⁸*Ibid.*

¹⁹*Ibid.*, hlm. 42.

²⁰*Ibid.*, hlm. 46.

dikaji. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh diklat kepemimpinan terhadap kompetensi pegawai setelah mengikuti diklat kepemimpinan tingkat IV melalui suatu penelitian dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV Pola Baru (X) terhadap Kompetensi Pejabat Eselon IV (Y) di Lingkungan Pemerintah Kota Padang.”

1.2. Rumusan Masalah

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan rumusan masalah asosiatif. Rumusan masalah asosiatif adalah suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Terdapat tiga bentuk hubungan yaitu hubungan simetris, hubungan kausal, dan interaktif/resiprocal/timbal balik.²¹ Adapun hubungan yang peneliti gunakan pada penelitian ini yaitu hubungan kausal. Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat.²² Oleh karena itu, pada hubungan ini terdapat dua variabel, yaitu variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi).

Berdasarkan berbagai deskripsi dalam latar belakang di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) tingkat IV?
- b. Bagaimana tingkat kompetensi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Padang setelah mengikuti Diklatpim tingkat IV?

²¹Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Alfabeta, Bandung, 2008, hlm. 36.

²²*Ibid.*, hlm. 37.

- c. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) tingkat IV terhadap kompetensi pejabat struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Padang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang tertuang dalam pertanyaan penelitian di atas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Mendeskripsikan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) tingkat IV (X) di lingkungan Pemerintah Kota Padang.
- b. Mendeskripsikan tingkat kompetensi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Padang setelah mengikuti Diklatpim tingkat IV (Y).
- c. Mengetahui pengaruh pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) tingkat IV (X) dengan kompetensi pejabat struktural eselon IV (Y) di lingkungan Pemerintah Kota Padang.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat sebagai sarana untuk mengembangkan teori-teori di bidang manajemen publik, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan, dan kompetensi pegawai, serta dapat menjadi rujukan pada penelitian berikutnya.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang berkepentingan, seperti :

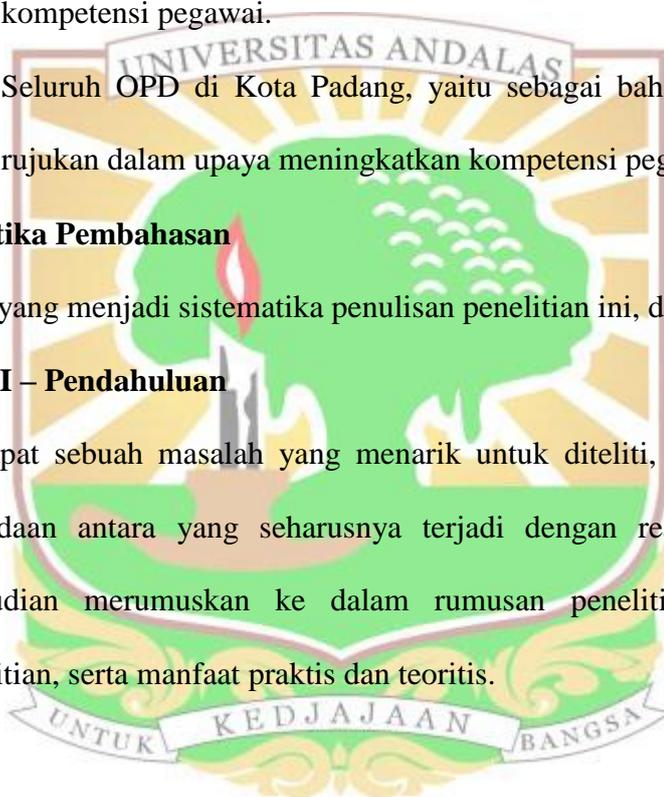
- a. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), yaitu sebagai bahan evaluasi dalam pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat IV.
- b. Badan Perencanaan Daerah (Bappeda), yaitu sebagai bahan evaluasi dan rujukan dalam pengambilan keputusan berikutnya, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan diklat serta kompetensi pegawai.
- c. Seluruh OPD di Kota Padang, yaitu sebagai bahan evaluasi dan rujukan dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai.

1.5. Sistematika Pembahasan

Adapun yang menjadi sistematika penulisan penelitian ini, diantaranya :

a. BAB I – Pendahuluan

Terdapat sebuah masalah yang menarik untuk diteliti, karena terdapat perbedaan antara yang seharusnya terjadi dengan realita yang ada. Kemudian merumuskan ke dalam rumusan penelitian dan tujuan penelitian, serta manfaat praktis dan teoritis.



b. BAB II – Tinjauan Pustaka

Menguraikan konsep atau teori yang menunjang penelitian ataupun penelitian yang relevan dengan yang diteliti dalam bentuk yang lebih operasional.

c. BAB III – Metode Penelitian

Menjelaskan unit analisa penelitian, cara pengambilan sampel, serta cara pengolahan data dengan menggunakan alat-alat analisa statistik yang relevan dengan penelitian.

d. BAB IV – Deskripsi Lokasi Penelitian

Menjelaskan mengenai gambaran umum Kota Padang, profil pemerintah Kota Padang dan BKPSDM Kota Padang sebagai pihak penyelenggara diklat.

e. BAB V – Temuan dan Analisis Data

Membahas tentang gambaran tanggapan responden penelitian terhadap pelaksanaan diklat serta kompetensinya setelah mengikuti diklat, kemudian membahas tentang hubungan antara variabel bebas, yaitu Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (X) dengan variabel terikat, yaitu Kompetensi Pegawai (Y) terdapat hubungan yang signifikan atau tidak, serta melihat hubungan antar masing-masing sub variabel Diklat Kepemimpinan.

f. BAB VI – Penutup

Berisikan tentang kesimpulan serta saran penelitian.