

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN (DIKLAT) DI KOTA MAKASSAR**

***DEVELOPMENT OF TECHNICAL COMPETENCE OF EMPLOYEES THROUGH
EDUCATION AND TRAINING (DIKLAT) IN MAKASSAR CITY***



TESIS

Oleh:

YULIANTI. J

Nomor Induk Mahasiswa: 105031501619

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

2023

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN (DIKLAT) DI KOTA MAKASSAR**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Progra studi

Magister ilmu administrasi publik

Disusun dan Diajukan Oleh

Yulianti. J

Nomor Induk Mahasiswa: 105031501619

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

2023

TESIS

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN (DIKLAT) DI KOTA MAKASSAR**

Yang Disusun dan Diajukan Oleh

Yulianti. J

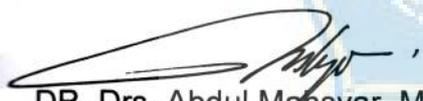
Nomor induk mahasiswa : 105031501619

**Telah Dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada Tanggal 30 Agustus 2023**

**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II


DR. Drs. Abdul Mansyar, M.Si


Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Makassar


Prof. Dr. H. Inwan Akib, M.Pd
NBM. 613 949

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik


Dr. Hj. Fatmawati, M.Si
NBM. 1076 424

TESIS

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN (DIKLAT) DI KOTA MAKASSAR**

Yang Disusun dan Diajukan Oleh

Yulianti. J

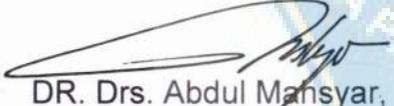
Nomor induk mahasiswa : 105031501619

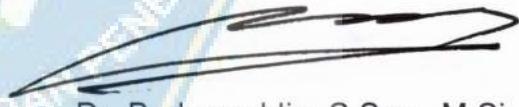
**Telah Dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada Tanggal 30 Agustus 2023**

**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II


DR. Drs. Abdul Mahsyar, M.Si

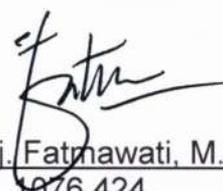

Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Makassar


Prof. Dr. H. Inwan Akib, M.Pd
NBM. 613 949

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik


Dr. Hj. Fatmawati, M.Si
NBM. 1076 424

HALAMAN PENERIMAAN PENGUJI

Judul Tesis : Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Di Kota Makassar

Nama Mahasiswa : Yulianti. J

NIM : 105031501619

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Telah diuji dan dipertahankan di depan panitia Penguji Tesis Pada 30 Agustus 2023 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M.A.P) pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 30 Agustus 2023

Tim Penguji

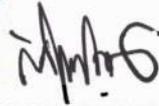
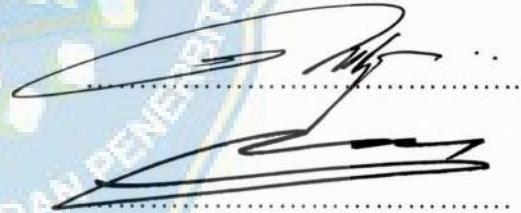
DR. Drs. Abdul Mahsyar, M.Si
(Pembimbing I/ Penguji)

Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si
(Pembimbing II/Penguji)

Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si
(Penguji)

Dr. Ansi Rosdianti Razak, M.Si
(Penguji)

Dr. Hj. Fatmawati, M.si
(Penguji)



PERYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yulianti. J

NIM : 105031501619

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Menyatakan bahwa Tesis yang berjudul "**Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Di Kota Makassar**" ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, selain itu sumber yang dikutip dari penulis lain tela disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian haru terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 30 Agustus 2023


Yulianti. J

ABSTRAK

Yulianti J, 2023. Pola Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan ASN Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar (Dibimbing oleh Abdul Mahsyar dan Burhanuddin).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pola Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan ASN Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar dan strategi penerapannya dalam mengembangkan kompetensi ASN melalui diklat teknis. Pendekatan penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Informan penelitian berjumlah tujuh orang dipilih secara *purposive*. Proses analisis data dilakukan dengan bantuan *software NVivo 12 plus*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1). Pola pengembangan diklat teknis ASN yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar diketahui bahwa diklat yang diselenggarakan dengan pendekatan pelatihan model ADDIE sudah berjalan baik sebagaimana mestinya dengan berpedoman pada kurikulum yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), namun dalam pelaksanaannya masih mengacu pada diklat-diklat yang diselenggarakan sehingga pengembangannya belum dilakukan dengan baik, hal ini karena keterikatan terhadap aturan kurikulum yang dikeluarkan oleh LAN terkait penyelenggaraan diklat. 2). Strategi yang dilakukan oleh BKD Kota Makassar dalam menerapkan pola pengembangan diklat yakni melakukan asesmen terhadap calon peserta diklat terkait kompetensi yang dimiliki sebelum mengikuti diklat, sehingga memudahkan untuk menentukan materi yang dibutuhkan pegawai dalam mengembangkan kompetensinya terutama yang berkaitan dengan teknis.

Kata Kunci: *Pengembangan kompetensi, Diklat teknis, ASN*

ABSTRACT

Yulianti J, 2023. The Pattern of ASN Education and Training Development at the Regional Personnel Agency (BKD) in Makassar City. Supervised by Abdul Mahsyar and Burhanuddin.

This study aimed at analyzing the Pattern of ASN Education and Training Development at the Makassar City Regional Personnel Agency (BKD) and its implementation strategy in developing ASN competencies through technical training. This research approach used descriptive qualitative. Data collection techniques through interviews and documentation. There were 7 research informants selected purposively. The data analysis process was carried out with the help of NVivo 12 plus software.

The results of this study indicated that: 1). The pattern of ASN technical training development carried out by the Makassar City Regional Personnel Agency is known that the training organized using the ADDIE model training approach has been going well as it should be guided by the curriculum issued by the State Administration Agency (LAN), but in practice it still refers to the training education and training organized so that the development has not been carried out properly, this is due to attachment to the curriculum rules issued by LAN regarding the implementation of training. 2). The strategy carried out by BKD Makassar City in implementing the training development pattern was conducting an assessment of prospective training participants regarding their competencies before attending training, making it easier to determine the material needed by employees in developing their competencies, especially those related to technical.

Keywords: *Competency development, Technical training, ASN.*



Translated & Certified by	
Language Institute of Unismuh Makassar	
Date 20 Aug 23	Doc: Abstract
Authorized by: 	

DAFTAR ISI

SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN PENERIMAAN PENGUJI	
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penulisan.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
A. Penelitian yang relevan.....	10
B. Tinjauan Pustaka.....	12
1. Konsep Pendidikan dan Pelatihan.....	12
2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).....	25
3. Jenis dan Jenjang Diklat PNS.....	33
4. Pola/Model Diklat.....	36
5. Strategi Pengembangan Pola Diklat.....	48
6. Kerangka Pikir.....	52

7. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian.....	52
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
A. Pendekatan Penelitian.....	56
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	57
C. Sumber Data	57
D. Unit Analisis dan Penentuan Informan	58
E. Teknik Pengumpulan Data	58
F. Teknik Analisis Data	59
G. Pengecekan Keabsahan Temuan	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	68
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	68
B. Hasil Penelitian	87
C. Pembahasan.....	108
BAB V PENUTUP	133
A. Kesimpulan	133
B. Saran	133
DAFTAR PUSTAKA.....	135

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN sebagai sebuah profesi bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintahan dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Keduanya meski memiliki status kerja yang berbeda, tetapi memiliki fungsi yang sama, yakni sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa.

Pentingnya ASN sebagai sumber daya manusia dalam suatu instansi pemerintahan merupakan unsur dinamis dalam organisasi, pemerintah yang berfungsi sebagai subyek pemberi pelayanan kepada publik. Peran sumber daya manusia, sebagai unsur pelaksanaan yang menduduki posisi vital dalam penyelenggaraan pelayanan. Peningkatan kualitas pelayanan publik yang di selenggarakan instansi pemerintahan kini semakin mengemuka, bahkan menjadi tuntutan masyarakat, karena pada umumnya permintaan akan pelayanan jauh melebihi kemampuan pemerintah untuk memenuhinya sehingga persoalan yang sering dikritisi masyarakat atau para penerima layanan adalah persepsi terhadap “kualitas” yang melekat pada seluruh aspek pelayanan sehingga pengembangan kompetensi aparatur perlu dilakukan seiring dengan dinamika tuntutan masyarakat.

Pengembangan kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara) merupakan syarat mutlak untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam hal penyempurnaan peraturan bidang kepegawaian

sebagaimana Peraturan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. “Untuk menciptakan profesionalisme birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik terhadap masyarakat maka melalui Pusat Pelatihan dan Pengembangan serta Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN) dan Lembaga Administrasi Negara (LAN) terus mengupayakan tujuan tersebut dapat terwujud sebagaimana seharusnya. Oleh karena itu, sangat penting dalam hal ini adalah Pemerintah untuk mendorong pembangunan kompetensi ASN dan menjadikannya sebagai salah satu program prioritas ditengah keterbatasan anggaran.

Menurut Rosidah dalam (Charles Suriyanto, 2018), salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai adalah dengan melalui pengembangan pegawai yaitu dengan melakukan pendidikan dan pelatihan. Pengembangan pegawai sangat diperlukan dalam sebuah instansi, karena dengan adanya program tersebut dapat membantu pegawai agar lebih efektif dan efisien dalam menjalankan suatu pekerjaan dengan kata lain dapat mempercepat suatu proses pekerjaan yang berdampak meningkatnya mutu organisasi. Diklat diselenggarakan dengan maksud dan tujuan untuk memberikan sejumlah pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan peserta diklat pada suatu organisasi atau untuk peningkatan kemampuan dalam menjalankan aktivitas tertentu. Dengan demikian, ASN sangat perlu untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya secara berkelanjutan

sebagaimana yang termaktub dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Pasal 70 Ayat (1) dan (2) yang menjelaskan bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam mengembangkan kompetensi ASN yakni melalui program pendidikan dan pelatihan atau disingkat diklat. Program diklat ini penting untuk dilaksanakan karena memberikan bekal kemampuan individu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pegawai merupakan salah satu upaya terencana dari instansi pemerintah dalam meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, motivasi maupun karakter pegawai. Pegawai yang telah mengikuti Diklat diharapkan dapat memberikan peran dan kinerja terbaiknya bagi organisasi dimana pegawai tersebut bekerja terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan pembangunan. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, yang menyebutkan bahwa diklat adalah proses penyelenggaraan belajar dan mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan didasari kepribadian etika pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan instansi, menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat, menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola

berfikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Melihat betapa pentingnya peningkatan kemampuan pegawai, Pegawai Negeri Sipil yang merupakan bagian dari aparatur negara yang berperan dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional yaitu dengan mewujudkan masyarakat yang madani, sejahtera, taat hukum, berperadaban moderen, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh setiap jajaran pemerintahan dalam upaya mengetahui efektivitas kerja pegawainya.

Mengingat pentingnya pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan adalah kunci untuk pengembangan berkelanjutan dari organisasi atau institusi pemerintah hal tersebut menjadi tantangan ASN untuk terus berupaya mengembangkan kompetensi profesionalisme dan peningkatan kemampuan teknologi informasi dengan tujuan mencetak ASN berkompeten yang dapat mentransformasikan kemampuan teknis dan non-teknisnya, sehingga dapat bermanfaat bagi unit kerjanya. Menurut Samani (2012), seorang pegawai negeri sipil dituntut untuk memiliki kemampuan seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis di dalam sebuah proses pelatihan, di samping menguasai ilmu (Rusmulyani, 2020).

Namun Telah banyak ditemukan para aparatur negara yang kurang maksimal melakukan tugasnya dengan baik, kurangnya semangat melayani masyarakat peran instansi terlebih sangat dibutuhkan dalam

meningkatkan motivasi, dan kompetensi para pegawainya agar tujuan instansi tersebut dapat berjalan dengan baik dan terasa nyata oleh para masyarakat (Respati & Ratnamiasih, 2018). Berdasarkan pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, mengatakan bahwa dari 4.7 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebanyak 95% PNS tidak kompeten dan hanya 5% memiliki kompetensi dalam pekerjaannya, lebih dari 1,6 juta ASN hanya memiliki kemampuan sebatas administrasi (Respati & Ratnamiasih, 2018; Sulistyani et al., 2020). Padahal ASN sebagai pejabat publik tidak hanya membutuhkan kemampuan administratif saja, melainkan juga harus melaksanakan perwujudan yang lebih adaptif melalui pemanfaatan teknologi agar dapat menunjang keseluruhan fungsinya sebagai pelayan publik yang optimal, efisien, dan efektif. Azwar Abubakar (2011) mengatakan bahwa ada tiga masalah besar dalam birokrasi di negeri ini yang membuat pelayanan publik tidak berjalan baik. Masalah pertama adalah banyaknya jumlah Pegawai Negeri Sipil tetapi kebanyakan diantara mereka tidak memiliki skill sehingga sering tidak tahu apa yang harus dikerjakannya. Kedua penempatan Pegawai Negeri Sipil yang tidak merata dan sesuai kebutuhan, sehingga penempatan Pegawai Negeri Sipil sering menumpuk di perkotaan. Ketiga, buruknya proses perekrutan atau mengandung unsur Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Sebagian besar lulusan pelatihan kurang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan maupun perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kurang bisa mengembangkan dirinya dengan kebutuhan

masyarakat (Rusmulyani, 2020). Dengan demikian hal tersebut mengindikasikan bahwa kegiatan diklat yang dilaksanakan di berbagai instansi pemerintahan masih belum dapat menyentuh atau mengembangkan kemampuan dan potensi pegawai negeri sipil secara keseluruhan.

Pengembangan diklat yang berlangsung selama ini sudah banyak dilakukan. Namun, tidak semua program diklat berhasil dalam mengembangkan kompetensi teknis ASN. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan program diklat antara lain: kurangnya dukungan dari manajemen, tidak adanya keterkaitan antara program diklat dengan pekerjaan ASN, dan kurangnya evaluasi terhadap hasil program serta tidak memperhitungkan perubahan teknologi. Pengembangan diklat harus diatur agar ASN dapat memanfaatkan teknologi yang ada dan terus mempelajari teknologi baru yang muncul agar dapat menangani tugas-tugas mereka dengan lebih efisien (Apandi, 2020). Dengan demikian, pengembangan diklat perlu terus dilakukan, namun bentuk pengembangannya perlu dikaji secara ilmiah sehingga produk pengembangannya dapat menjadi solusi dalam memecahkan persoalan diklat. Dalam mengembangkan kompetensi pegawai melalui diklat perlu diperhatikan pola pengembangannya guna memastikan kualitas bahan diklat, karena pengembangan diklat pada dasarnya merupakan proses yang bersifat linier. Ketersediaan bahan diklat selama ini dinilai masih

minim. Menurut Seels dan Richey dalam (Rusmulyani, 2020) materi semestinya disusun berdasarkan kebutuhan dan tujuan diklat

Pola diklat banyak diselenggarakan oleh berbagai Lembaga pemerintah, diantaranya yaitu model diklat Notoatmodjo, Model diklat CEM (*The Critical Events model*) dan model diklat ADDIE. Berdasarkan hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa antara diklat yang satu dengan diklat yang lain memiliki alur perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang cenderung sama. Sehingga pelaksanaan setiap diklat cenderung tidak memiliki kekhasan tersendiri, karena pakem tiap diklatnya cenderung sama (Widiyanto, 2018). Salah satu desain pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan yang sering digunakan adalah model ADDIE melalui 5 tahapan yaitu: *Analysis, Design, Development, Implementation dan Evaluation*,

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk menulis sebuah karya ilmiah dengan judul “Pengembangan Kompetensi Teknis Pegawai Melalui Diklat Di Kota Makassar” penulis ingin mengetahui bagaimana tahap-tahap pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara melalui diklat dengan menggunakan model ADDIE agar dapat memberikan gebrakan pembelajaran yang menekankan pada pengembangan kompetensi ASN dari segi keterampilannya, sehingga mengikis berbagai permasalahan dan/atau tantangan ASN untuk tetap mengoptimalkan kinerjanya sebagai pelayan publik.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan pada latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pola pengembangan diklat teknis ASN yang diselenggarakan oleh BKD Kota Makassar?
2. Bagaimana strategi penerapan pola pengembangan diklat teknis ASN diselenggarakan oleh BKD Kota Makassar?

C. Tujuan Penulisan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pola pengembangan diklat teknis ASN yang diselenggarakan oleh BKD Kota Makassar
2. Untuk mengetahui strategi penerapan pola pengembangan diklat teknis ASN yang diselenggarakan oleh BKD Kota Makassar

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, baik bagi akademis maupun pembaca yang tertarik dengan pola pengembangan diklat ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar, Sehingga penulis mengelompokkan manfaat penelitian ini ke dalam dua kategori, manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis:

- a. Menambah khazanah ilmu-ilmu administrasi khususnya pada konsentrasi Manajemen Publik Program Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Makassar.
- b. Berkontribusi dalam pemahaman teori yang berkaitan dengan pola pengembangan diklat ASN, sehingga dapat menjadi jembatan penelitian selanjutnya untuk mengembangkan teori pola pengembangan diklat dalam meningkatkan kompetensi atau profesionalisme ASN di daerah lainnya.

2. Manfaat Praktikal

Sebagai bahan pertimbangan atau rekomendasi terhadap pengembangan kebijakan pelaksanaan diklat dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN di Kota Makassar.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bagian pada Bab ini menyangkut tentang tinjauan terhadap kajian terdahulu yang terkait dengan penelitian serta pemaparan teori-teori yang digunakan sebagai pisau analisis, untuk membandingkan persamaan dan perbedaan serta unsur keterbaruan dari penelitian ini. Uraian tentang teori-teori yang relevan digunakan untuk memahami kasus yang diteliti. Pada akhir bab ini disajikan kerangka pemikiran penelitian dan konsep operasionalnya.

A. Penelitian yang relevan

pada prinsipnya penulis belum menemukan kajian yang menganalisis Pola Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan ASN. Adapun penelitian-penelitian yang dapat dijadikan bahan tinjauan untuk mendukung penelitian ini adalah penelitian yang berkaitan dengan konsep Pendidikan dan Pelatihan Pegawai secara umum.

Penelitian yang pertama adalah dari (Widianto, 2018) dengan judul penelitian Pola Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Di Balai Diklat Keuangan Kota Malang, berdasarkan hasil penelitian bahwa Diklat-diklat yang diselenggarakan oleh BDK Kota Malang memiliki pola yang cukup berbeda dengan diklat-diklat yang ada di tempat lain. Berdasarkan hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa antara diklat yang satu dengan diklat yang lain memiliki alur perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang cenderung sama. Sehingga pelaksanaan setiap diklat cenderung tidak

memiliki kekhasan tersendiri, karena pakem tiap diklatnya cenderung sama. Namun ada salah satu hal yang cukup diapresiasi dalam setiap tahap-tahap diklat yang diselenggarakan selalu mengacu pada SOP diklat yang telah ditentukan. Selain itu, pada umumnya lembaga diklat baru dapat melaksanakan diklat pada pertengahan tahun, namun di BDK pada bulan Februari dalam setiap tahun diklat sudah bisa dilaksanakan.

Penelitian yang kedua adalah penelitian (Rusmulyani, 2020) dengan judul penelitiannya Study Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan Bagi Aparatur Sipil Negara Berbasis Implementasi Model Addie. Dari hasil penelitian ini menunjukkan kualitas pelatihan yang berlangsung selama ini sudah baik. Dengan demikian, pengembangan pelatihan perlu terus dilakukan. Namun bentuk pengembangannya perlu dikaji secara ilmiah, sehingga produk pengembangannya dapat menjadi solusi dalam memecahkan persoalan pelatihan.

Penelitian yang ketiga adalah penelitian (Faris, 2018) dengan judul penelitian Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan dan Pelatihan Kerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang), hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mengembangkan kompetensi ASN melalui diklat kerja akan menambah pengetahuan, keterampilan, sikap serta pengalaman kerja. Hal ini diketahui dari kurikulum pada setiap diklat kerja ASN. Kurikulum diklat ASN tertera pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (PERKALAN). Peraturan tersebut memuat pedoman pelaksanaan diklat, mulai dari diklat

prajabatan, diklat fungsional, diklat teknis serta diklat kepemimpinan. Ada beberapa faktor pendukung dan penghambat dari pelaksanaan diklat yang diadakan BKD. Faktor pendukung dari pelaksanaan diklat tersebut adalah ASN mampu mendapat nilai tinggi dari pelaksanaan ujian diklat, serta selalu berhasil mengembangkan kompetensi ASN di Kota Malang. Faktor penghambat dari pelaksanaan diklat tersebut terdapat pada komunikasi serta ketidakcocokan antara pihak yang di diklat dengan instansi pengajar.

Adapun kebaruan (*novelty*) dari kajian ini jika disandingkan dengan kajian sebelumnya adalah minimnya penelitian yang membahas tentang pola pengembangan diklat ASN, sehingga dapat menjadi masukan bagi pemerintah khususnya Badan Kepegawaian Negara maupun Daerah.

B. Tinjauan Pustaka

1. Konsep Pendidikan dan Pelatihan

a. Pengertian Pendidikan

Ada beberapa ahli yang mengartikan apa itu pendidikan. Menurut Edwin B. Flippo dalam (Lolang, 2021) pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh berbeda dengan pelatihan yang merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta diklat melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan/atau latihan-latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Sedangkan pengertian pelatihan menurut Notoatmodjo dalam (Wiroto &

Pasaribu, 2015) merupakan merupakan upaya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Menurut keputusan Presiden Republik Indonesia No.15 tanggal 13 September 2014, pendidikan adalah segala upaya untuk membina watak manusia dan mengembangkan kemampuan jasmani dan rohaninya dan berlangsung terus menerus sepanjang hidupnya, baik di dalam maupun diluar sekolah dalam rangka persatuan Indonesia dan membangun masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila. Sedangkan latihan adalah bagian dari pendidikan dan mencakup proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang diterapkan, era dimana praktik lebih diutamakan daripada teori.

Berdasarkan pendapat Sikula dalam (Mangkunegara, 2017) pelatihan adalah suatu proses pendidikan singkat dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terstruktur dimana staf non-manajerial memperoleh pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan yang terbatas. Di sisi lain, menurut Mangkunegara (2017) pendidikan dan pelatihan ditujukan kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Dalam hal ini, pelatihan di lingkungan PNS dikenal dengan istilah pendidikan dan pelatihan PNS.

Secara lebih sederhana UNESCO mendefinisikan Pendidikan sebagai proses belajar mengajar yang terorganisir dan terus menerus dirancang untuk mengkomunikasikan perpaduan pengetahuan, skill, dan

pemahaman yang bernilai untuk seluruh aktivitas hidup. Dalam arti sempit, pendidikan hanya mempunyai fungsi yang terbatas, yaitu memberikan dasar-dasar dan pandangan hidup kepada generasi yang sedang tumbuh, yang dalam prakteknya identik dengan pendidikan formal di sekolah dan dalam situasi dan kondisi serta lingkungan yang serba terkontrol.

Dari beberapa pengertian pendidikan di atas maka dapat ditarik kesimpulan pendidikan adalah proses transformasi pengetahuan, nilai, dan ketrampilan secara terorganisir dan terus menerus untuk mengembangkan potensi diri yang ada pada manusia. Pendidikan merupakan proses merubah sikap, pola pikir dan menumbuh kembangkan potensi-potensi pada diri peserta didik.

b. Pengertian Pelatihan

Istilah pelatihan merupakan terjemahan dari kata “training” dalam bahasa Inggris. Secara harfiah akar kata “training” adalah “train”, yang berarti 1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*), 2) menjadikan berkembang dalam arah yang dikehendaki (*cause to grow in a required direction*), 3) persiapan (*preparation*), dan 4) praktik (*practice*). Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan lebih bersifat spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan, pelatihan juga lebih bersifat praktis dan segera yaitu bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga materinya harus bersifat praktis. Ada pendapat dari ahli tentang pengertian pelatihan yaitu menurut Andrew E. Sikula dalam (Lolang, 2021)

yang menyatakan bahwa Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana peserta mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

Menurut Hani Handoko dalam (Ajeng, 2015) pelatihan atau *training* dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Sedangkan menurut (Fauzi, 2011) pelatihan didefinisikan sebagai upaya sengaja, terorganisir, sistematis, dalam waktu relatif singkat, dan dalam penyampaiannya menekankan pada praktik daripada teori.

Selain itu, Instruksi Presiden Nomor 15 menyatakan bahwa pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. SK Menpan No. 01/Kep/M.Pan/2001 menyatakan bahwa di lingkungan ASN yang dimaksud dengan pelatihan adalah proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek daripada teori yang dilakukan seseorang atau sekelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu.

Agar tetap *survive*, instansi maupun perusahaan perlu melakukan pelatihan karena beberapa faktor yakni pelatihan mampu mendongkrak

kualitas Angkatan kerja yang ada, persaingan global yang ketat, perubahan yang cepat dan terjadi terus menerus, adanya masalah-masalah alih teknologi dan yang terakhir yaitu perubahan keadaan demografi. Dengan mengikuti pelatihan, pegawai akan terbuka pemikirannya sehingga yang bersangkutan dapat memahami bagaimana cara bekerja yang baik, apa tujuan kerjasama, bagaimana membangun komunikasi yang baik dan bagaimana cara menghargai sesama antara para pegawai yang memiliki jabatan yang sama maupun pada hubungan atasan dan bawahan. Adapun tujuan pelatihan, berikut beberapa tujuan pelatihan menurut (Flippo, 1968), yaitu:

- 1) Meningkatkan produktifitas dalam jumlah maupun mutu.
- 2) Mengurangi kecelakaan
- 3) Mengurangi pengawasan
- 4) Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi
- 5) Mempertinggi moral

Tujuan umum pelatihan dikemukakan oleh Moekijat dalam (Lolang, 2021) pelatihan bertujuan untuk : (1) Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif; (2) mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional; (3) mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama.

Menurut Notoatmodjo (2003), pelatihan dapat dibagi menjadi tiga kategori

yaitu: (1) *On the job site*/ metode di dalam pekerjaan; (2) *Off the job site*/ metode di luar pekerjaan; dan (3) Kombinasi *On the job site* - *Off the job site*. *On the job site*/ metode di dalam pekerjaan berupa *on the job training*, seminar atau lokakarya, instruksi lewat media (video, tape dan satelit) serta instruksi yang berbasis komputer. Pendekatan pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai di dalam tempat bekerja keunggulan *on the job* antara lain ekonomis, dan *schedule* yang lebih fleksibel. *Off the job site*/ metode di luar pekerjaan terdiri dari kursus, pelatihan privat, kursus tertulis serta pelatihan yang diadakan oleh asosiasi dagang, organisasi profesional, dan lembaga/ organisasi teknik. Metode *off the job site* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikannkesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya ditempat diklat. Keunggulannya ialah mengutamakan kualitas, minim gangguan, *educational setting* yang ada lebih sesuai dengan ukuran dan komposisi kelas.

Berikut ini perbedaan antara Pendidikan dan pelatihan

No	Unsur	Pendidikan	Pelatihan
1	Arah pengembangan	Menyeluruh	Khusus
2	Area kemampuan	Kognitif, afektif	Psikomotorik
3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang	Pendek
4	Materi	Umum	Khusus

5	Metode	Konvensional	Inkonvensional
6	Penghargaan akhir	Gelar	Sertifikat

Sumber: (Notoatmodjo, 2015)

Menurut Gouzali Saydam dalam (Ajeng, 2015) Pelatihan memiliki manfaat diantaranya:

- 1) Menambah pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan dalam tugas
- 2) Meningkatkan percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri
- 3) Memperlancar pelaksanaan tugas
- 4) Menambah motivasi kerja untuk pelaksanaan tugas
- 5) Menumbuhkan sikap positif
- 6) Menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
- 7) Mempertinggi rasa kepedulian
- 8) Meningkatkan rasa saling menghargai
- 9) Mendorong karyawan untuk menghasilkan yang terbaik
- 10) Mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik

Pelatihan memiliki tujuan tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan saja melainkan juga mengembangkan bakat.

Menurut Marzuki dalam (Mustofa, 2010) ada tiga tujuan yang harus dicapai dengan pelatihan yaitu :

- 1) Memenuhi kebutuhan organisasi

- 2) Memperoleh pengertian dan pemahaman yang lengkap tentang pekerjaan dengan standar dan kecepatan yang telah ditetapkan dari dalam keadaan yang normal serta aman.
- 3) Membantu para pemimpin organisasi dalam melaksanakan tugas

1) Komponen dan Prinsip Pelatihan

Dalam pelaksanaan pembelajaran dalam pelatihan memerlukan adanya komponen-komponen yang mempunyai tujuan agar pembelajaran dapat berjalan dengan efektif. Komponen penyelenggaraan pelatihan menurut Mustofa Kamil (2011:14) yaitu:

- a) Sumber Daya Manusia (SDM)
 - (i) Penyelenggara pelatihan
 - (ii) Tenaga pengajar / fasilitator / widyaiswara
 - (iii) Peserta pelatihan
- b) Kurikulum
- c) Metode pembelajaran
- d) Waktu pelaksanaan
- e) Pelaksanaan praktek kerja lapangan/orientasi lapangan

Pelatihan mencakup tiga aspek pokok yaitu perolehan pengetahuan, ketrampilan, dan pengembangan bakat dalam upaya meningkatkan kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan. Pada dasarnya menurut (Sudjana, 2014) prinsip pelatihan yaitu :

- a) Berdasarkan kebutuhan belajar (*learning need based*)
- b) Berorientasi pada tujuan kegiatan belajar (*learning goals and objectives oriented*)
- c) Berpusat pada peserta (*participant centered*)
- d) Belajar berdasar pengalaman (*experiential learning*)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komponen pelatihan memiliki tujuan untuk proses pembelajaran agar berjalan secara efektif. Komponen pelatihan merupakan hal pokok yang harus ada dalam penyelenggaraan pelatihan. Sedangkan dari prinsip-prinsip pelatihan yang telah diuraikan nampak bahwa keterlibatan peserta sangat dibutuhkan, dalam pelatihan pelatih lebih berperan sebagai sumber belajar yang memfasilitasi peserta untuk mencapai tujuan pelatihan.

2) Jenis-jenis pelatihan

Dalam Instruksi Presiden No.15 tahun 1974 dikenal dua macam pelatihan dilihat dari sudut pandang tujuannya, yaitu pelatihan keahlian dan pelatihan kejuruan. Pelatihan keahlian adalah bagian dari Pendidikan yang memberikan pengetahuan dan ketrampilan yang dipersyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk di dalamnya pelatihan ketatalaksanaan. Pelatihan kejuruan adalah bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan ketrampilan yang dipersyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah.

Bentuk pelatihan dapat dipandang dari berbagai sudut misal dari sudut program pelatihan dan jenis pekerjaan, peserta pelatihan dan metode pelatihannya seperti yang dikemukakan oleh (Fauzi, 2011), yaitu:

- a) program pengangkatan karyawan baru, program *remedial*, program penataran dan program pembinaan.
- b) Berdasarkan jenis pekerjaan yaitu pelatihan formal, pelatihan informal, dan pelatihan lain.
- c) Berdasarkan peserta yaitu pelatihan perkenalan, pelatihan kerja, pelatihan kepada supervisor, dan pelatihan pengembangan.
- d) Berdasarkan metode pelatihan seperti *case study*, *laboratory training*, *lecture*, dan *programmed learning*.

Dalam pelatihan pendidikan luar sekolah terdapat berbagai model-model pelatihan. Model-model tersebut dilihat dari tujuan pelatihan yang kemudian menentukan proses pelatihan. Model-model pelatihan menurut (Mustofa, 2010) yaitu :

- a) Model magang atau pemagangan (*apprenticeship training/learning by doing*)
- b) Model internship (*internship training*)
- c) Model pelatihan kerja (*job training*)
- d) Model pelatihan keaksaraan (*literacy training*)
- e) Model pelatihan kewirausahaan (*enterprenership training*)
- f) Model pelatihan manajemen peningkatan mutu (*quality management training*).

Menurut Usmara dalam (Ajeng, 2015) terdapat model pelatihan delapan poin yaitu:

- a) Pengembangan pola pikir bersama untuk membangun kapabilitas organisasional melalui SDM
- b) Harus ada suatu komitmen fundamental dan keyakinan dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM
- c) Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan harus dihubungkan dengan strategi dan sasaran bisnis
- d) Pelatihan dan pengembangan berfokus pada kebutuhan organisasional yang telah didefinisikan dengan jelas
- e) Pelatihan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif jika karyawan mendapat pengetahuan dan ketrampilan serta mampu menggunakan kompetensinya.
- f) Penetapan sasaran yang tepat untuk pelatihan berdasarkan perubahan dan hasil yang diinginkan
- g) Pemerincian spesifikasi-spesifikasi pelatihan
- h) Pengevaluasian menyeluruh dari pelatihan dan komitmen dari semua partisipan terhadap proses tersebut.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan pelatihan memiliki beberapa jenis dan model yang dilihat dari sudut pandang tujuan, sudut pandang pendidikan luar sekolah, sudut pandang program pelatihan dan jenis pekerjaan, peserta pelatihan dan metode pelatihannya. Jenis dan model

pelatihan dari berbagai sudut ini dapat diterapkan dalam berbagai bentuk pelatihan.

3) Langkah-langkah Pelatihan

Pelatihan perlu diorganisasikan atau dimanajemen. Dimana fungsi pengorganisasian pelatihan ini untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pelatihan. Sudjana dalam (Mustofa, 2010) mengembangkan sepuluh langkah pengelolaan pelatihan sebagai berikut:

- a) Rekrutmen peserta pelatihan
- b) Identifikasi kebutuhan belajar, sumber belajar, dan kemungkinan hambatan
- c) Menentukan dan merumuskan tujuan pelatihan
- d) Menyusun alat evaluasi awal dan evaluasi akhir
- e) Menyusun urutan kegiatan pelatihan
- f) Pelatihan untuk pelatih
- g) Melaksanakan evaluasi bagi peserta
- h) Mengimplementasikan pelatihan
- i) Evaluasi akhir
- j) Evaluasi program pelatihan

Menurut Ikka Kartika A. Fauzi (2011) tahap-tahap yang digunakan dalam proses pelatihan adalah sebagai berikut:

- a) Tahap pertama menyadari kebutuhan
- b) Tahap kedua menganalisis masalah
- c) Tahap ketiga menentukan pilihan

- d) Tahap keempat menyadari suatu pemecahan
- e) Tahap kelima mengajarkan suatu ketrampilan
- f) Tahap keenam integrasi dalam sistem

Langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan pelatihan agar berjalan sukses sebagai berikut:

- a) Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*
- b) Menentukan sasaran dan materi program pelatihan
- c) Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan
- d) Mengevaluasi program

Pelatihan yang berjalan sukses dan baik menurut (Silberman & Auebach, 2013) yaitu pelatihan yang memiliki delapan kualitas yaitu :

- a) Tingkat isi yang moderat
- b) Keseimbangan antara pembelajaran afektif, behavioral, dan kognitif
- c) Variasi pendekatan pembelajaran
- d) Kesempatan untuk partisipasi kelompok
- e) Pemanfaatan keahlian peserta
- f) Daur ulang konsep dan ketrampilan yang dipelajari sebelumnya
- g) Pemecahan masalah kehidupan nyata
- h) Peluang untuk perencanaan masa depan

Dari uraian tentang langkah-langkah di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pelatihan ada beberapa tahapan yang perlu

dilakukan yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Tahap perencanaan meliputi rekrutmen peserta, identifikasi kebutuhan belajar, menentukan tujuan pelatihan, menyusun alat evaluasi, menyusun tahapan pelaksanaan pelatihan, pelatihan untuk pelatih, dan selanjutnya melaksanakan evaluasi (*pretest*) bagi peserta. Tahapan pelaksanaan atau tahap inti yaitu melaksanakan proses pembelajaran antara sumber belajar dengan warga belajar. Tahap terakhir yaitu tahap evaluasi, evaluasi dilaksanakan untuk peserta dan evaluasi untuk program pelatihan. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui pengambilan langkah atau Tindakan selanjutnya yang harus dilakukan oleh penyelenggara berdasar hasil evaluasi. Pelatihan yang baik adalah pelatihan aktif yang ditandai dengan aktivitas, variasi, dan partisipasi dari para peserta.

2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pelatihan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Tidak terlalu jauh dalam instansi pendidikan, pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja pendidikan yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaannya karena factor perkembangan kebutuhan masyarakat dalam Pendidikan.

Secara yuridis pengertian pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada dua sumber yaitu, yang pertama Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional. Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1, dinyatakan bahwa “Pendidikan adalah usaha sadar untuk mempersiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan/atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang”. Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat kita pahami bahwa pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan oleh lembaga penyelenggara (instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, dan lain sebagainya untuk mempersiapkan generasi yang lebih baik di masa yang akan datang. Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan adalah bagian dari kegiatan Pendidikan.

Pendidikan dan pelatihan menurut Dessler dalam (Wiroto & Pasaribu, 2015) merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Pengertian Pendidikan dan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Pendidikan dan Pelatihan meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Sedangkan menurut Notoatmodjo dalam (Mota, 2014) Pendidikan dan Pelatihan dapat dipandang salah satu bentuk investasi.

Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya harus memperoleh pelatihan yang besar. Karena sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum penuh mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.

Tujuan Pendidikan dan pelatihan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil adalah:

- a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c) Memantapkan sikap dan semangat 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;
- e) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;

- f) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Dengan meningkatnya kemampuan dan keahlian para karyawan maka dapat meningkatkan produktivitas kerja dan mendongkrak organisasi lebih baik lagi. Pendidikan berbeda dengan pelatihan, pelatihan lebih bersifat spesifik, praktis dan segera sedangkan pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan memiliki beberapa tujuan seperti yang diungkapkan oleh Kemendagri (2013) yaitu:

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas dengan dilandasi kepribadian dan etika sesuai dengan kebutuhan instansi
- 2) Memantapkan sikap dan semangat
- 3) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir.

Suatu penyelenggaraan diklat membutuhkan suatu organisasi yang secara manajerial memiliki fungsi organizer pelatihan yaitu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi. Langkah-langkah penyelenggaraan diklat yaitu:

- a. Perencanaan

Perencanaan diklat dilakukan sebagai langkah awal untuk panduan pelaksanaan dan evaluasi program diklat. Perencanaan yang tepat akan mencapai tujuan yang diharapkan, dimana peserta diklat mendapatkan

pengetahuan, ketrampilan, dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhannya. Menurut (Notoatmodjo, 2015) perencanaan diklat memiliki beberapa tujuan yaitu:

- 1) Menentukan secara sistematis tahapan kegiatan diklat yang akan dilaksanakan
- 2) Menentukan aspek-aspek atau unsur yang menjadi fokus pada pelaksanaan diklat
- 3) Menentukan model yang digunakan dalam desain diklat
- 4) Menentukan bahan, media, metode yang digunakan dalam pelaksanaan diklat

Perencanaan diklat menurut Afroji dalam (Ajeng, 2015) mencakup perencanaan kurikulum, silabus, sumberdaya manusia, sarana prasarana, dan evaluasi program. Menurut Roesmingsih (2009) perencanaan diklat meliputi: 1) menetapkan tujuan pelatihan, 2) menyusun strategi pelatihan, 3) menentukan metode, 4) menentukan materi, 5) membuat struktur dan prosedur dari diklat (*session plan*). Sedangkan menurut (Mustofa, 2010) prosedur perencanaan diklat dimulai dengan melakukan analisis kebutuhan yang menjadi pangkal utama dalam penyusunan program pelatihan. Kemudian dilanjutkan dengan penyusunan kriteria keberhasilan sebagai tolak ukur kesuksesan atau kegagalan suatu pelatihan. Seperti yang digambarkan dalam bagan di bawah ini:

Gambar 1: Tahap Assesmen



Keberhasilan penyelenggaraan diklat ditentukan oleh berbagai macam faktor antara lain penentuan tujuan diklat, pengembangan kurikulum, penyusunan program diklat, penetapan peserta dan widyaiswara, penyelenggaraan administrasi, proses pembelajaran dan lingkungan fisik serta lingkungan emosional. Sebagaimana dijelaskan oleh Afroji dalam (Ajeng, 2015) aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan diklat adalah:

- 1) Target peserta diklat (seleksi peserta)
- 2) Pengembangan panduan diklat, modul, dan perangkat evaluasi diklat
- 3) Uraian tugas penyelenggara diklat
- 4) Penempatan widyaiswara (persyaratan kompetensi, mekanisme seleksi)
- 5) Sarana dan prasarana diklat yang digunakan

6) Mekanisme penyediaan dana

Aspek-aspek diatas menunjang efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan diklat. dimana sistem penyelenggaraan diklat yang integral menentukan keberhasilan suatu diklat. Oleh karena itu, penyelenggara diklat yang professional harus mampu menyelenggarakan diklat sesuai dengan ketentuanketentuan yang berlaku.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan diklat merupakan langkah awal dari pelaksanaan dan evaluasi diklat dimana perencanaan diklat bertujuan untuk menentukan secara terinci dan sistematis bagaimana tahapan pelaksanaan diklat. Perencanaan diklat meliputi penentuan tujuan diklat, penentuan materi, penentuan metode, dan penentuan alat evaluasi diklat. Perencanaan diklat merupakan kunci dalam menentukan keberhasilan suatu diklat.

b. Pelaksanaan

Tahapan selanjutnya yang dilakukan setelah semua proses perencanaan dilakukan yaitu tahap pelaksanaan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan merupakan proses pembelajaran dengan penyampaian materi yang dilakukan oleh fasilitator dengan peserta pelatihan. Menurut (Mustofa, 2010) komponen-komponen pelaksanaan diklat yaitu:

- 1) Materi pelatihan
- 2) Pendekatan, metode, dan teknik pelatihan
- 3) Pendanaan program pelatihan
- 4) Penilaian atau evaluasi

5) Hasil pelatihan

c. Evaluasi

Evaluasi merupakan tahapan terakhir dalam penyelenggaraan suatu program diklat. Evaluasi dilakukan terhadap seluruh atau sebagian unsur-unsur program serta terhadap pelaksanaan program. Kegiatan evaluasi dapat dilakukan pada saat sebelum, sedang, atau setelah program dilaksanakan. Secara umum evaluasi adalah suatu proses sistematis untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan efisiensi suatu program.

Secara umum evaluasi adalah suatu proses sistematis untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan efisiensi suatu program. Menurut (Indrawati, 2012) dalam konteks evaluasi di lingkungan diklat, terdapat tiga istilah yang memiliki arti berbeda karena tingkat penggunaan yang berbeda, yaitu pengukuran (*measurement*), penilaian (*evaluation*), dan pengambilan keputusan (*decision making*). Pengukuran digunakan untuk mendapatkan informasi atau data secara kuantitatif dengan pemberian angka berdasarkan aturan tertentu. Penilaian adalah kegiatan untuk mengetahui keberhasilan dan koefisienan program, sedangkan pengambilan keputusan atau organisasi berdasarkan data dan informasi yang dihimpun.

Evaluasi program berguna bagi para pengambil keputusan untuk menetapkan apakah program akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Dalam melakukan evaluasi program diperlukan teknik-teknik yang tepat. Teknik evaluasi program disebut pula instrumen atau alat pengumpulan data.

Dapat disimpulkan bahwa evaluasi program merupakan tahapan terakhir dari penyelenggaraan diklat yang mana evaluasi proses untuk melihat keberhasilan dan keefesienan suatu program. Terdapat tiga konteks evaluasi dalam diklat yaitu pengukuran, penilaian, dan pengambilan keputusan.

3. Jenis dan Jenjang Diklat PNS

Jenis Diklat PNS menurut PP No. 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan antara lain:

a. Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan adalah untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan kepribadian dan etika PNS, di samping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya masyarakat.

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu wujud dari adanya system manajemen sumber daya manusia guna meningkatkan ketrampilan, sikap, atau kinerja PNS yang ada di Indonesia. Pendidikan dan pelatihan pada jenjang jabatan structural, fungsional, maupun teknis dalam ranah PNS disebut dengan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Dalam pelaksanaannya diklatpim ini terdiri dari 4 jenjang menurut PP 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, yaitu antara lain:

- 1) Diklat prajabatan Golongan I, diklat bagi mereka yang akan diangkat untuk menjadi PNS Golongan I.
- 2) Diklat prajabatan Golongan II, diklat bagi mereka yang akan diangkat menjadi PNS Golongan II.
- 3) Diklat prajabatan Golongan III, diklat untuk mereka yang akan diangkat menjadi PNS Golongan III.

b. Diklat dalam Jabatan

Diklat dalam jabatan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari:

- a. Diklat Kepemimpinan adalah untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat jenjang jabatan struktural terdiri dari:
 - (i) Diklat pimpinan tingkat IV, diklat ini bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon IV.
 - (ii) Diklat pimpinan tingkat III, diklat ini bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon III.
 - (iii) Diklat pimpinan tingkat II, diklat ini bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon II.
 - (iv) Diklat pimpinan tingkat I, diklat ini bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon I.
- c. Diklat Fungsional

Diklat fungsional adalah untuk memenuhi persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenjang jabatan fungsional terdiri dari:

- 1) Diklat fungsional keahlian yang merupakan bentuk diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu dan terkait langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
- 2) Diklat fungsional keterampilan yang merupakan bentuk diklat yang memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu dan terkait langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.

d. Diklat Teknis

Diklat teknis adalah untuk memenuhi persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Diklat teknis meliputi:

- 1) Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yang merupakan diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan dalam bidang pelayanan teknis yang sifatnya umum serta di bidang administrasi dan manajemen guna menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.
- 2) Diklat teknis substantif yang merupakan diklat yang memberikan keterampilan dan/penguasaan pengetahuan teknis terkait secara

langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

4. Pola/Model Diklat

a. Model Diklat Notoatmodjo

Sebagai suatu proses, istilah manajemen atau pengelolaan pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan trisula aktivitas, yakni (a) perencanaan, (b) pelaksanaan, dan (c) evaluasi. Menurut (Notoatmodjo, 2015) Siklus /pola diklat ini secara garis besar adalah sebagai berikut:

1) Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Need Assesment)

Tujuan analisis kebutuhan pelatihan ini antara lain untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi.

2) Menetapkan Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan pada hakekatnya ialah perumusan kemampuan yang diharapkan dari pelatihan tersebut yaitu adanya perubahan kemampuan.

3) Pengembangan Kurikulum

Yaitu menentukan metoda belajar mengajar yang akan digunakan, serta alat bantu belajar mengajar yang diperlukan dalam pelatihan tersebut.

4) Persiapan Pelaksanaan Diklat

Sebelum pendidikan dan pelatihan dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan persiapan yang pada umumnya mencakup kegiatan – kegiatan administrasi

5) Pelaksanaan Diklat

Adalah hal - hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan Diklat, antara lain adanya penanggung jawab harian, adanya monitoring pelaksanaan pelatihan melalui evaluasi harian.

6) Evaluasi

Setelah berakhirnya pelatihan, seyogyanya dilakukan evaluasi yang mencakup: (1) Evaluasi terhadap proses kegiatan Diklat, dan (2) evaluasi terhadap hasil dari kegiatan diklat.

b. Pola Diklat Model ADDIE

Secara teoritis, pelatihan dapat dikonseptualisasikan sebagai proses yang sistematis dengan titik tekan permasalahan penting pada saat sebelum, selama, dan setelah program pelatihan dilaksanakan (Salas et al., 2012). Periode sebelum pelatihan disebut sebagai tahap analisis kebutuhan pelatihan yang diikuti dengan perancangan dan pengembangan program pelatihan. Kemudian tahap selama pelatihan disebut sebagai pelaksanaan atau implementasi program. Tahap setelah pelatihan disebut sebagai evaluasi pelatihan.

Sistem ADDIE merupakan model atau metode yang tepat dalam mengembangkan suatu program pelatihan. Sistem ini pun sangat

berguna dalam menyediakan pelatihan interative (berulang) yang selaras dengan pendekatan umpan balik untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif (Mayfield, 2011). Sistem ADDIE berguna untuk mengembangkan program pelatihan dalam menyusun materi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan terutama dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga kurikulum pembelajaran dapat selalu diperbaharui.

Menurut Branch dalam (Rusmulyani, 2020) ada lima frase yaitu analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi yang mempresentasikan panduan perangkat pengembangan pelatihan dan kinerja yang dinamis. Bila digambarkan adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Diklat Model ADDIE



Sumber: (Branch, 2009)

Model ADDIE menggunakan pendekatan sistem. Esensi dari pendekatan system adalah membagi proses perencanaan pelatihan ke beberapa langkah. Mengatur langkah-langkah ke urutan-urutan logis, kemudian menggunakan *output* dari setiap langkah sebagai input pada Langkah berikutnya. Model ADDIE merupakan model yang sangat sederhana dalam prosedurnya, tetapi implementasinya sistematis.

Pembahasan mengenai setiap tahapan pada model ADDIE yaitu sebagai berikut:

1) Analisis (*Analysis*).

Dalam tahapan ini, kegiatan utama adalah menganalisis perlunya pengembangan bahan pelatihan, beberapa analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- (i) Analisis kinerja. Dalam tahapan ini, mulai dimunculkan masalah dasar yang dihadapi dalam pelatihan, seperti pegawai/aparatur masih belum bekerja sesuai dengan bidang tugasnya atau tidak sesuai dengan bidang tugasnya hal itu disebabkan karena banyak pegawai yang belum menguasai bidang tugasnya masing-masing secara baik.
- (ii) Analisis Peserta Pelatihan. Analisis peserta Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara merupakan telaah karakteristik peserta berdasarkan pengetahuan, keterampilan dan perkembangannya. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan peserta Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara yang beragam. Hasil analisis peserta Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara berkenaan dengan kemampuan berpikir kritis dan kreatif dapat dijadikan gambaran dalam mengembangkan bahan pelatihan. Beberapa poin yang perlu didapatkan dalam tahapan ini di antaranya:
 - (1) Karakteristik peserta Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur

Sipil Negara, (2) Pengetahuan dan ketrampilan yang telah dimiliki peserta Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara, (3) Kemampuan berpikir atau kompetensi yang perlu dimiliki peserta Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara, (4) Bentuk pengembangan bahan pelatihan yang diperlukan peserta Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara agar dapat meningkatkan kemampuan berpikir dan kompetensi yang dimiliki.

- (iii) Analisis fakta, konsep, prinsip dan prosedur materi pelatihan. Analisis materi berkenaan dengan fakta, konsep, prinsip dan prosedur merupakan bentuk identifikasi terhadap materi agar relevan dengan pengembangan bahan pelatihan. Dalam tahap ini, analisis dilakukan dengan metode studi pustaka. Tujuan dari analisis fakta, konsep, prinsip dan prosedur materi pelatihan adalah untuk mengidentifikasi bagian-bagian utama materi yang akan diajarkan dan disusun secara sistematis. Analisis ini dapat dijadikan dasar untuk menyusun rumusan tujuan pelatihan.

2) Desain (*Design*)

Tahap ini meliputi beberapa perencanaan dalam pengembangan bahan pelatihan, di antaranya meliputi beberapa kegiatan sebagai berikut:

- (a) Penyusunan bahan pelatihan kontekstual dengan mengkaji kompetensi inti dan kompetensi dasar untuk menentukan materi pelatihan berdasarkan fakta, konsep, prinsip dan prosedur, alokasi waktu pelatihan, indikator dan instrumen penilaian peserta pelatihan. (b) Merancang scenario Pendidikan

dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara, (c) Pemilihan kompetensi bahan Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara, (d) Perencanaan awal perangkat pelatihan yang didasarkan pada kompetensi materi Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara, (e) merancang materi pelatihan dan alat evaluasi Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara.

3) Pengembangan (*Development*)

Dalam melakukan langkah pengembangan bahan pelatihan Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara, ada dua tujuan penting yang perlu dicapai, antara lain adalah (a) Memproduksi atau merevisi bahan pelatihan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pelatihan yang telah dirumuskan, (b) Memilih bahan pelatihan terbaik yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pelatihan. Beberapa poin yang perlu didapatkan dalam tahapan ini di antaranya: (1) Bentuk bahan pelatihan yang perlu dibuat dalam mencapai tujuan Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara, (2) Bentuk bahan pelatihan yang perlu dibuat dan dimodifikasi sehingga dapat memenuhi tujuan Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara. Pada Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara ini, dimana pelatihan ini membekali peserta untuk memiliki kemampuan berpikir kreatif dan menerapkannya dalam melakukan inovasi pelayanan publik sesuai dengan lingkup bidang jabatan pada unit organisasi instansinya.

4) Implementasi (*Implementation*)

Pada tahapan implementasi merupakan tahapan untuk mengimplementasikan rancangan bahan pelatihan yang telah dikembangkan pada situasi yang nyata selama implementasi, rancangan bahan pelatihan yang telah dikembangkan diterapkan pada kondisi yang sebenarnya. Materi bahan pelatihan yang telah dikembangkan disampaikan sesuai dengan pelatihan. Setelah diterapkan dalam bentuk kegiatan pelatihan kemudian dilakukan evaluasi awal untuk memberikan umpan balik pada penerapan pengembangan bahan pelatihan berikutnya. Tujuan utama dalam Langkah implementasi antara lain:

- (i) Membimbing peserta Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara untuk mencapai tujuan pelatihan.
- (ii) Menjamin terjadinya pemecahan masalah untuk mengatasi persoalan yang sebelumnya dihadapi oleh peserta Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara dalam proses pelatihan.
- (iii) Memastikan bahwa pada akhir pelatihan, kemampuan peserta Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara meningkat.

Pada Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan membangun tim kerja yang partisipatif dan efektif (*high performance team*) melalui konsep tim partisipatif dan efektif, karakteristik tim efektif dan partisipatif, dan strategi menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif untuk pelaksanaan kegiatan pelayanan publik.

5) Evaluasi (Evaluation)

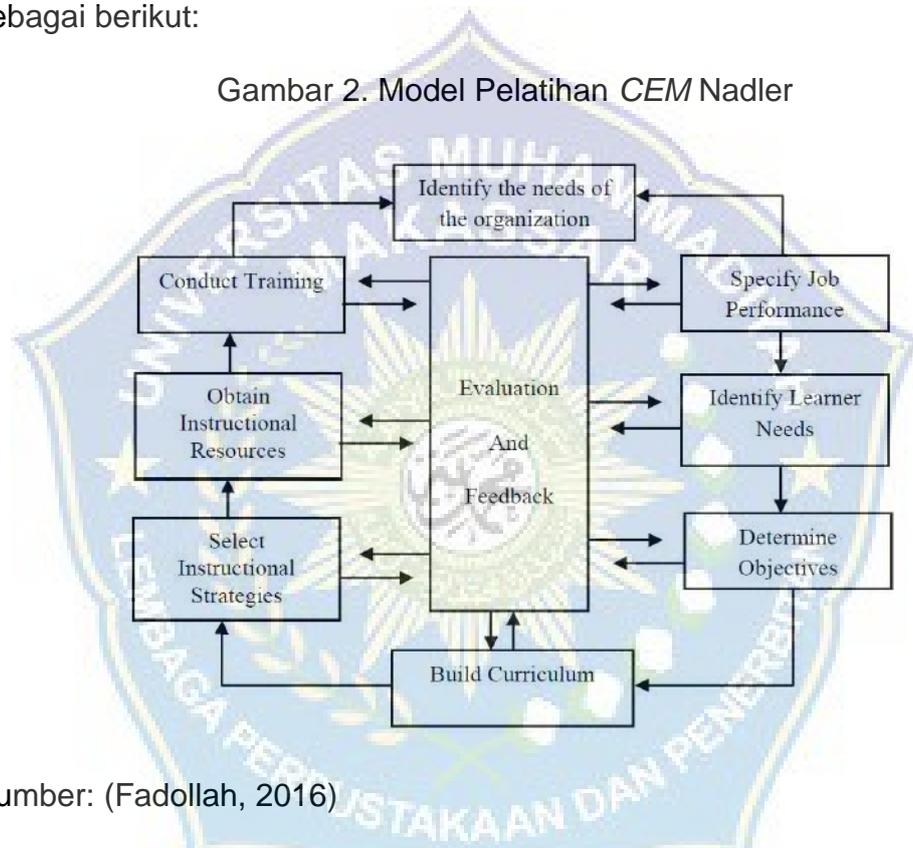
Evaluasi akhir Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara, ini dilakukan untuk memperoleh kualifikasi penilaian evaluasi peserta dengan memperhatikan keseluruhan hasil evaluasi peserta secara komprehensif melalui evaluasi penilaian akhir oleh penyelenggara Diklat. Evaluasi akhir dilakukan oleh Tim Evaluasi yang ditunjuk oleh lembaga penyelenggara pelatihan. Hasil evaluasi setelah mengikuti evaluasi ini, peserta mendapatkan kualifikasi penilaian: a) substansi; b) studi lapangan pelayanan publik; c) aksi perubahan kinerja pelayanan publik; dan d) sikap perilaku. Evaluasi merupakan langkah terakhir dari model ADDIE untuk memberikan nilai terhadap pengembangan bahan pelatihan. Hasil evaluasi digunakan untuk memberikan umpan balik terhadap pengembangan bahan Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara. Kemudian revisi dibuat sesuai dengan hasil evaluasi atau kebutuhan yang belum dapat dipenuhi oleh tujuan pengembangan Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara.

c. Pola Diklat Nadler

Nadler dalam (Fadollah, 2016) mengajukan model yang dikenal dengan *The Critical Events model (CEM)* atau disebut dengan model terbuka yang Langkah langkahnya terlihat lebih detail dan spesifik. Pada model ini setiap langkah melalui proses evaluasi dan tindak lanjut (*follow up*). Komponen-komponen *Critical Events Model (CEM)* yang ditetapkan oleh Leonard Nadler secara berurutan: (1) identifikasi kebutuhan

organisasi; (2) spesifikasi performa pekerjaan; (3) identifikasi kebutuhan pembelajar; (4) penetapan tujuan pelatihan; (5) penyusunan kurikulum; (6) penetapan strategi pembelajaran; (7) penetapan sumber- sumber pelatihan; dan (8) persiapan pelaksanaan pelatihan (Sudari, 2020). Model pelatihan yang dikenal dengan *CEM* ini selanjutnya dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. Model Pelatihan *CEM* Nadler



Sumber: (Fadollah, 2016)

Model CEM menunjukkan bahwa proses pelaksanaan pelatihan dimulai dari (1) identifikasi kebutuhan organisasi, (2) menentukan unjuk kerja atau keterampilan, (3) identifikasi kebutuhan pembelajar, (4) merumuskan tujuan, (5) membuat kurikulum, (6) memilih strategi pembelajaran, (7) menghasilkan sumber belajar, (8) mengadakan pelatihan, dan selanjutnya kembali pada mengidentifikasi kebutuhan untuk melihat kekuatan dan kelemahan pelaksanaan sebelumnya apakah perlu

direvisi atau disempurnakan dalam rangka pengembangan program berikutnya. Secara lebih rinci, setiap langkah dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) *Identify the needs of the organization*, yaitu menentukan masalah/kebutuhan mendasar. Tahap ini merupakan pijakan awal dari langkah selanjutnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menjembatani kesenjangan antara kenyataan dan harapan adalah *front-end analysis*. Menurut (Firdousi, 2011), sebelum melakukan pelatihan, diwajibkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dalam organisasi agar tercapai. Identifikasi kebutuhan merupakan komponen kritis dan sangat penting dalam keseluruhan proses pelatihan bahwa menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi merupakan langkah pertama yang harus dilakukan dalam mendesain program pelatihan tujuan yang diinginkan. Untuk menjamin kualitas pelatihan, dibutuhkan analisis kebutuhan pelatihan organisasi, jabatan, dan individu pegawai.
- 2) *Specify Job Performance*, yaitu menspesifikasikan kinerja. Pada tahap ini diperoleh data tentang spesifikasi kinerja para peserta pelatihan. Teknik pengumpulan data dapat menggunakan kuesioner, wawancara, rapat, observasi, dan lain sebagainya.
- 3) *Identify Learner Needs*, yaitu mengidentifikasi kebutuhan peserta pelatihan. Tujuan utama dari event ini adalah mengidentifikasi kebutuhan peserta pelatihan. Jika pada event sebelumnya berfokus

pada kinerja peserta pelatihan, maka pada *event* ini berfokus pada orang yang melakukan kinerja tersebut. Teknik identifikasi kebutuhan guru menggunakan *front-end analysis*. Menurut Nedler dalam (Fadollah, 2016) untuk mengetahui kebutuhan yang muncul dapat dilihat dari kesenjangan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi faktualnya.

- 4) *Determine Objectives*, yaitu merumuskan tujuan pelatihan. Pada tahap ini desainer mengidentifikasi elemen-elemen yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan tujuan program pelatihan dan pengalaman yang akan didapat oleh peserta pelatihan. Indikator pelatihan sebenarnya merupakan tujuan pembelajaran/pelatihan khusus yang dikembangkan dari tujuan umum pelatihan (SK dan KD) (Joyoatmojo, 2011). Tujuan pelatihan khusus merupakan deskripsi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang akan dicapai oleh peserta pelatihan, sekaligus sebagai acuan dalam memilih materi, strategi dan instrument penilaian. Tujuan pelatihan khusus yang dinyatakan dengan jelas akan menjadi pedoman bagi peserta pelatihan untuk menguasai kompetensi pelatihan.
- 5) *Build Curriculum*, yaitu memilih kurikulum pelatihan. Tahapan ini merupakan point utama dalam CEM, karena pada event ini desainer menentukan apa saja yang harus dipelajari serta urutan pembelajaran yang akan didapat oleh peserta pelatihan. Pemilihan materi pelatihan dapat menggunakan materi yang telah ada asalkan

sesuai dengan tujuan pelatihan (Joyoatmojo, 2011). Pemilihan materi ini harus disesuaikan dengan tujuan pelatihan. Lebih lanjut, Mujiman menjelaskan bahwa dalam menyusun materi pelatihan, perlu didiskusikan dengan kolega untuk mendapatkan masukan (Mujiman, 2011).

- 6) *Select Instructional Strategies*, yaitu memilih strategi pelatihan. Pada event ini berisi pemilihan strategi yang berupa aktivitas instruktur dan peserta pelatihan dalam melakukan pelatihan. Pemilihan strategi pembelajaran perlu disesuaikan dengan materi pelatihan. Strategi pembelajaran dalam pelatihan ditentukan oleh tujuan pembelajaran, karakteristik peserta pelatihan, ketersediaan alat bantu pembelajaran, preferensi, kemampuan instruktur, dan sebagainya (Mujiman, 2011).
- 7) *Obtain Instructional Resources*, yaitu mendapatkan sumber pembelajaran. Sumber pembelajaran yang dimaksud dalam event ini meliputi sumber belajar fisik (ruang pelatihan, soundsystem, ATK, dll), finansial, dan sumber daya manusia (Supervisor, instruktur, pengelola, dan peserta). Sumber belajar pelatihan dapat berupa bahan ajar baik cetak maupun elektronik, alat bantu belajar, instruktur, dan peserta pelatihan (Mujiman, 2011).
- 8) *Conduct Training*, yaitu melaksanakan pelatihan. Tujuan *event* ini adalah untuk melakukan program pelatihan yang telah dirancang sebelumnya. Pada tahap ini, aktivitas perancang semakin berkurang

dan diambil alih oleh instruktur pelatihan. Aktivitas perancang beralih menjadi pengawas proses pelatihan meskipun kompetensi perancang tidak sama dengan kompetensi pengawas sesungguhnya. Hal ini tetap dilakukan karena setidaknya perancang mengetahui keseluruhan desain pelatihan yang dirancang.

5. Strategi Pengembangan Pola Diklat

Pengembangan Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Pengembangan Diklat bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam pelayanan publik dan juga memperkuat integritas ASN.

Berikut adalah beberapa strategi penerapan pola pengembangan diklat yang dapat dilakukan (M. Salim, 2017; Nursyam, M., et, all 2019):

- a) Menentukan Tujuan Diklat yang Jelas: Sebelum merancang pola pengembangan diklat, perlu ditentukan tujuan yang ingin dicapai secara jelas dan terukur. Hal ini akan memudahkan dalam merancang program pengembangan diklat yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan.
- b) Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan: Melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan ASN adalah hal yang penting untuk memastikan program pengembangan diklat yang dirancang dapat memenuhi kebutuhan ASN dan organisasi. Kebutuhan

pengembangan dapat diidentifikasi melalui evaluasi kinerja, kuesioner, wawancara atau diskusi dengan pihak terkait.

- c) **Memilih Metode Pembelajaran yang Sesuai:** Pemilihan metode pembelajaran yang sesuai sangat penting dalam penerapan pola pengembangan diklat. Beberapa metode pembelajaran yang dapat digunakan antara lain: pelatihan langsung, e-learning, mentoring, coaching, dan simulasi.
- d) **Menentukan Materi Pengembangan yang Relevan:** Materi pengembangan yang disampaikan dalam diklat harus relevan dengan tugas dan tanggung jawab ASN serta sesuai dengan kebutuhan organisasi. Materi pengembangan dapat mencakup berbagai aspek, seperti pemahaman organisasi, keterampilan teknis, dan keterampilan interpersonal.
- e) **Menerapkan Pembelajaran Berbasis Proyek:** Pembelajaran berbasis proyek dapat membantu ASN untuk mengembangkan keterampilan praktis yang relevan dengan tugas dan tanggung jawabnya di organisasi. Selain itu, pembelajaran berbasis proyek juga dapat membantu ASN dalam mengasah kreativitas dan kemampuan problem solving.
- f) **Melakukan Evaluasi Hasil Pembelajaran:** Evaluasi hasil pembelajaran penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas pola pengembangan diklat yang telah dilakukan. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti tes,

wawancara atau survey. Hasil evaluasi dapat dijadikan bahan untuk perbaikan program pengembangan diklat selanjutnya.

- g) Memberikan Dukungan Setelah Diklat Selesai: Memberikan dukungan setelah diklat selesai adalah hal yang penting untuk memastikan ASN dapat menerapkan apa yang telah dipelajari dalam diklat. Dukungan ini dapat berupa mentoring, coaching atau fasilitas lain yang dapat membantu ASN dalam mengimplementasikan pembelajaran ke dalam tugas dan tanggung jawabnya di organisasi.

Dengan menerapkan strategi pola pengembangan diklat yang tepat, diharapkan ASN dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta memberikan layanan publik yang berkualitas.

Pola pengembangan diklat atau pelatihan dan pengembangan dapat memiliki berbagai efek yang bergantung pada tujuan dan kualitas program pelatihan tersebut. Beberapa efek positif yang dapat diperoleh dari pola pengembangan diklat adalah:

- a) Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan: Diklat dapat membantu peserta untuk memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan pengetahuan mereka dalam bidang tertentu. Hal ini dapat membantu meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja dan mempersiapkan mereka untuk peran yang lebih senior.
- b) Meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri: Diklat dapat meningkatkan motivasi peserta dengan memberi mereka

keterampilan baru yang dapat meningkatkan kepercayaan diri mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

- c) Mengurangi biaya dan risiko: Diklat dapat membantu mengurangi biaya dan risiko di tempat kerja dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Hal ini dapat membantu mengurangi kesalahan dan kecelakaan, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, dan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk pelatihan di masa depan.

Namun, efek dari pola pengembangan diklat juga dapat negatif jika program pelatihan tidak dirancang dengan baik atau tidak dilaksanakan dengan benar. Beberapa efek negatif yang dapat terjadi adalah:

- a) Pemborosan waktu dan sumber daya: Jika program pelatihan tidak diarahkan dengan tepat, peserta dapat menghabiskan waktu dan sumber daya yang berharga tanpa memperoleh manfaat yang signifikan.
- b) Ketidaksihesuaian dengan kebutuhan bisnis: Jika program pelatihan tidak diarahkan pada kebutuhan bisnis yang tepat, peserta dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang tidak relevan dengan pekerjaan mereka. Ini dapat mengurangi efektivitas program pelatihan dan menyebabkan frustrasi pada peserta.

- c) Kegagalan dalam memberikan dukungan: Setelah program pelatihan selesai, peserta mungkin tidak memiliki dukungan yang cukup untuk menerapkan keterampilan baru yang mereka pelajari. Hal ini dapat mengurangi efektivitas program pelatihan dan menyebabkan kekecewaan pada peserta.

6. Kerangka Pikir

Secara umum, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan hasil dari pola pengembangan diklat, yang diharapkan dapat memberikan solusi untuk menjawab permasalahan empiris di bidang ini. Secara umum ada empat tahap yang menjadi patokan dalam pelaksanaan diklat, yaitu perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi.

Gambar 2: Bagan Kerangka Pikir



7. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian

Berdasarkan dengan fokus penelitian maka peneliti akan menjelaskan masing-masing unsur sebagai berikut:

a. Fokus penelitian

Fokus penelitian ini pada pola pengembangan diklat dengan merujuk pada pelaksana diklat yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar yang melakukan serangkaian proses dalam diklat sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi ASN khususnya di pemerintahan Kota Makassar.

b. Deskripsi Fokus Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir pada penelitian ini maka dapat dibangun definisi dari setiap indikator variabel sebagai berikut:

1) Analisis

Kegiatan ini dilakukan dengan tujuan mengetahui diklat seperti apa yang benar-benar diperlukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga dalam pembentukan konsep, jenis dan komponen diklat lainnya dapat sesuai dengan kebutuhan. Dalam penelitian ini penulis ingin melihat kegiatan yang dilakukan dalam pengembangan diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar,

2) Desain

Pada tahapan ini meliputi beberapa perencanaan dalam pengembangan bahan pelatihan. Dalam penelitian ini penulis ingin melihat perencanaan-perencanaan yang dilakukan oleh BKD dalam mengembangkan program diklat ASN di Kota Makassar.

3) Pengembangan

Pada tahap ini ada tujuan yang ingin dicapai dalam pengembangan diklat, dimana diklat ini untuk membekali peserta agar memiliki kemampuan berpikir kreatif dan menerapkannya dalam melakukan inovasi sesuai dengan lingkup bidang jabatan pada unit instansinya, untuk itu diperlukan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam penelitian ini penulis ingin menganalisis bentuk bahan materi yang digunakan dalam pelaksanaan diklat ASN yang diselenggarakan di BKD Kota Makassar serta bagaimana materi tersebut dimodifikasi untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan bagi peserta diklat dalam meningkatkan kompetensinya.

4) Implementasi

Pada tahapan ini untuk melaksanakan rancangan bahan pelatihan yang telah dikembangkan pada situasi yang nyata. Pada tahapan ini penulis ingin melihat komponen-komponen dalam pelaksanaan diklat yang meliputi materi diklat, pendekatan serta metode dan Teknik yang digunakan dalam diklat.

5) Evaluasi

Evaluasi merupakan akhir dari diklat, ini dilakukan untuk memperoleh kualifikasi penilaian evaluasi peserta secara komprehensif. Pada penelitian ini, penulis ingin melihat evaluasi yang dilakukan setelah diklat, peserta yang mendapatkan kualifikasi penilaian yang meliputi: perubahan kinerja dan sikap perilaku dari peserta diklat.

6) Strategi penerapan pola pengembangan diklat ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar. Perencanaan merupakan hal penting yang harus disusun untuk melakukan sebuah kegiatan. Melalui perencanaan yang mantap, sehingga kegiatan yang akan dilaksanakan akan lebih jelas, terarah,terkonsep dan sesuai tujuan yang diharapkan sehingga kegiatan yang dihasilkan akan lebih bermanfaat. Dalam penelitian ini, penulis ingin melihat strategi yang dilakukan oleh BKD Kota Makassar dalam menerapkan pola pengembangan diklat.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada kajian ini ialah deskriptif kualitatif (*qualitative-descriptive*) yang bermaksud untuk mengumpulkan data yang berisi komentar dan informasi dari berbagai informan yang mungkin dapat memberikan informasi mengenai masalah penelitian. Penelitian kualitatif merupakan metode yang dipakai untuk mengamati dan mengetahui keterkaitan dari seseorang atau kseelompok orang yang berbeda karena permasalahan sosial (Creswell, 2014). Penelitian kualitatif ini menyertakan Langkah-langkah penting, seperti mengutarakan beragam pertanyaan dan tata cara, menghimpun data yang terbatas dari para informan, menganalisa data secara induktif mulai dari topik yang khusus ke umum dan menafsirkan makna data.

Kajian ini bertipe fenomenologi dimaksud untuk menggambaran dengan rinci terkait permasalahan yang dikaji berdasarkan pengalaman yang dialami informan. Adapun permasalahan yang dikaji ialah mengenai pola pengembangan Pendidikan dan pelatihan (diklat) Aparatur Sipil Negara yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Studi ini dilakukan di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan yang dimana objeknya adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar. Alasan memilih objek tersebut untuk menganalisis bagaimana pola pengembangan Pendidikan dan pelatihan ASN yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar. Penelitian ini akan dilaksanakan selama dua bulan setelah seminar proposal.

C. Sumber Data

Data didapatkan dari data primer dan sekunder

1. Data Primer

Data yang didapatkan dari hasil observasi, wawancara dan documenter terkait pengembangan Pendidikan dan pelatihan ASN yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar, seperti pengamatan langsung mengenai keadaan geografis dan demografis Kota Makassar secara umum, serta wawancara dengan pejabat Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar.

2. Data Sekunder

Data yang didapatkan yang sumbernya dari beragam berita atau dokumen yang berisi informasi tersurat yang dipakai pada riset seperti: jurnal, koran, buku, majalah atau sumber lain yang dapat menunjang data yang diperlukan pada saat penelitian.

D. Unit Analisis dan Penentuan Informan

Komponen kajian dalam riset ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar. Selain itu informan ditentukan berdasarkan sifat heterogen untuk memprediksi jawaban informan. Informan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar
2. Kepala Bidang Diklat
3. Staf Bidang Diklat
4. Peserta Diklat

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua Teknik pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam dan studi dokumen.

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan melihat, mengamati, mencatat, mendokumentasikan dan mengidentifikasi berbagai fenomena terkait Pola pengembangan diklat ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar. Observasi secara partisipan dengan mempertimbangkan posisi yang memberikan akses dalam pengumpulan data yang mendalam. Dalam pelaksanaannya, peneliti berbaur dengan SDM di lingkup Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar, terutama kepada informan yang akan memberikan keterangan. Dalam penelitian observasi ini, peneliti menggunakan seluruh alat indera untuk mengamati fenomena-fenomena

yang terjadi di lokasi. Alat-alat yang digunakan dalam observasi yaitu buku dan ballpoint untuk mencatat kejadian- kejadian penting dan peneliti juga menggunakan mechanical devices seperti handphone untuk memotret kejadian-kejadian yang terjadi (jika memungkinkan).

2. Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini berupa dialog langsung dengan informan yakni Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar, Kepala Bidang Diklat dan Staf Bidang Diklat. Hal ini untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian. Wawancara akan dilakukan secara formal, fleksibel dan terstruktur. Pertanyaan yang diajukan mengarah pada fokus penelitian, yakni pola pengembangan diklat ASN, dalam hal wawancara peneliti berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah disediakan.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data-data yang tidak didapatkan dengan teknik wawancara maupun obeservasi. Dokumentasi peneliti lakukan dengan mengumpulkan data tentang pola pengembangan diklat ASN di lingkup BKD Kota Makassar. Teknik dokumentasi yang dilakukan diperoleh berupa foto, gambar, bagan, struktur dan catatan-catatan yang diperoleh dari subjek penelitian

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah kontinuitas dari pengolahan data. Pembahasan hasil dari analisis data adalah pikiran tentang kaitan antara

data dan latar belakang yang menyebabkan adanya persamaan dan perbedaan yang kemudian menghasilkan suatu kesimpulan. Dalam membuat penyelesaian dan memberi jawaban-jawaban dari setiap rumusan masalah yang sudah dibuat, serta memberikan suatu kesimpulan dan saran untuk riset selanjutnya merupakan tujuan dari suatu analisis.

Sebelum menganalisis, yang perlu dilakukan adalah membubuhkan kode-kode pada materi yang diperoleh. Koding dimaksudkan untuk dapat mengorganisasi dan mensistematisasi data secara lengkap dan mendetail sehingga data dapat memunculkan gambaran tentang topik yang dipelajari. Langkah awal koding dapat dilakukan dengan cara; pertama, peneliti menyusun transkripsi verbatim (kata demi kata) atau catatan di lapangan sedemikian rupa; kedua, peneliti secara urut dan kontinyu melakukan penomoran pada transkrip ataupun catatan di lapangan; ketiga, peneliti memberikan nama untuk masing-masing berkas dengan kode tertentu (Poerwandari, 2007).

Hasil *coding* dalam analisis data ini juga mirip dengan hasil *coding* dalam tahap analisis literatur, tahapan *coding* pada saat analisis data di lapangan menghasilkan *output*. Dalam penelitian ini hasil dari analisis data kualitatif yang digunakan peneliti menggunakan *software* NVivo 12 plus yang *icon-icon* nya antara lain *coding*, *analytical maps*, *framework matrix*, dan *matrix coding query*.

1. *Coding*

Coding merupakan suatu proses yang iteratif, yakni kegiatan seorang peneliti kualitatif secara kontinu dalam menganalisis data (Budiastuti & Bandur, 2018). Sedangkan menurut (Jackson & Bazeley, 2019) mengartikan *coding* adalah representasi abstrak dari sebuah objek atau fenomena, atau cara mengidentifikasi tema dalam suatu teks.

Coding bertujuan untuk mengumpulkan semua informasi yang relevan dari berbagai sumber yang terkait dengan topik penelitian sehingga informasi yang terkumpul tersebut akan membentuk kategori-kategori utama yang selanjutnya akan saling terhubung dan memunculkan konsep-konsep teoritis yang baru. Proses tersebut peneliti membentuk kategorisasi data berdasarkan konsep-konsep yang muncul dalam data, membandingkan konsep-konsep data yang berhubungan satu dengan yang lainnya. Pada akhirnya, proses ini akan berhenti ketika peneliti tidak lagi menemukan konsep-konsep baru dalam data. Tahap akhirnya selanjutnya divisualisasikan atau dipresentasikan dalam bentuk hasil analisis.

Dalam melakukan proses *Coding*, peneliti menggunakan semua sumber-sumber yang ada kedalam nodes sesuai dengan klasifikasi yang dibutuhkan sebagai referensi untuk setiap *nodes*. *Nodes* menurut (Jackson & Bazeley, 2019) mengacu pada keempat rumusan masalah peneliti. *Nodes* merupakan tempat untuk menyimpan semua sumber data yang dijadikan referensi, sehingga peneliti dapat melihat konsep, topik, ide, kasus dan hubungan yang berbeda untuk setiap *nodes*. Selain membuat dan

menggunakan *nodes*, peneliti juga membuat *nodes* dalam bentuk *case*. *Case nodes* berguna untuk menyimpan seluruh data dari hasil wawancara dengan narasumber yang berbeda, dan setiap *case nodes* diberi nama sesuai dengan nama narasumber.

Setelah itu peneliti membuat *classifications* yang berisikan informasi narasumber pada setiap *case nodes* yang telah dibuat *case classifications* ini berisikan jenis kelamin, umur, jabatan, masa kerja. kemudian yang terakhir peneliti membuat *relationship* yang menghubungkan setiap *nodes* rumusan masalah sehingga menunjukkan adanya hubungan antara *nodes* satu dengan *nodes* lainnya, *nodes* dari hasil *relationship* peneliti bertujuan menunjukkan hubungan antara *nodes* kekurangan yang terjadi dalam penelitian terhadap *nodes* setiap rumusan masalah.

2. Analytical Maps

Analytical Maps yaitu membuat sketsa atau ide-ide (Map) tentang penelitian. Pada tahap ini adalah cara tertentu untuk mencatat apa yang peneliti pikirkan dan dituangkan dalam bentuk gambar visualisasi serta mempunyai manfaat bagi peneliti sendiri maupun yang lain. Menurut ungkapan yang diperkuat oleh Maxwell (2013) dengan membuat peta konsep awal untuk membantu memperjelas kerangka kerja konseptual atau teoritis yang mendasari studi. Dalam *software* NVivo, peta konsep, diagram alur atau diagram eksplorasi murni dapat dibuat menggunakan alat pemodelan dan secara umum disebut sebagai model. Model melayani

berbagai tujuan selama proyek penelitian kualitatif berjalan. Oleh karena itu peneliti menggunakan model dari NVivo 12 plus untuk memetakan titik awal peneliti dan asumsi yang dibawakan dalam proyek tersebut kemudian peneliti membuat diagram konsep, hubungan atau pola yang diharapkan (Bazley and Jackson, 2013).

Map juga berfungsi sebagai pengelompokan berdasarkan pada pengkodean untuk melihat apakah kedua kelompok benar-benar mencakup masalah yang sama meskipun bahasa yang berbeda ataupun jika permasalahan yang dialami berbeda. Map adalah salah satu bentuk penyajian yang pada dasarnya map menggambarkan ataupun mengvisualisasikan pola pikir dari peneliti sehingga berfokus pada hal yang diteliti disajikan dalam map. Map juga menjadi bagian penting yang di mana map ini terdiri dari beberapa *nodes* yang sudah di *coding* kemudian terdapat sumber data yang tertera dalam *nodes* tersebut .

Bentuk dari map sendiri berupa *nodes* yang saling terkait, memiliki relasi dan sumber serta bentuknya memiliki relasi terhadap setiap *nodes*.

3. *Framework Matrix*

Framework Matrix merupakan salah satu *icon* yang terdapat dalam *software* NVivo 12 plus yang menyajikan data. Tampilan dari *Framework Matrix* berbentuk tabel yang bisa diekspor ke *microsoft excel*. Data yang dilakukan dalam *Framework Matrix* yaitu menampilkan serta menyajikan secara ringkas sumber data dan juga dapat berfungsi untuk membedakan penelitian yang dilakukan sakarang ini dan penelitian sebelumnya.

Penampilan dan penyajian dari data *Framework Matrix* disajikan dalam lampiran di mana berisikan tentang hasil-hasil dari pengkodean yang dilakukan oleh peneliti. *Framework Matrix* dibuat peneliti untuk memfasilitasi agar para pembaca dapat dengan mudah memahami penelitian ini.

4. *Matrix coding query*

Tahapan terakhir dari pembuatan *Framework Matrix* yaitu membuat *query*. Hal ini dilakukan untuk mendukung penjelasan dari peneliti mengenai analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti. Penjelasan *Matrix coding query* menurut Bezeley dan Jackson (2013) adalah menghasilkan informasi dalam bentuk tabel untuk menentukan atribut yang telah dicoding pada dua atau lebih *nodes* yang sama. Tabel tersebut terdiri dari kolom (*column*) berupa *nodes* sedangkan baris (*row*) berupa dokumen dan hasil wawancara yang digunakan sebagai atribut penelitian.

Langkah terakhir dari desain penelitian adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian ini kemungkinan dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal. Penarikan kesimpulan menurut Miles dan Huberman (2005) hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis (peneliti) selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatancatatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan makan tenaga dengan peninjauan kembali atau juga upaya-

upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

Dalam penelitian ini, peneliti akan memanfaatkan dan menghasilkan olahan data dengan menggunakan *software* NVivo 12 plus yang nantinya dapat disajikan dalam bentuk struktur gambaran dari *map* dan *query* hal ini dilakukan untuk menarik kesimpulan. Di mana telah diungkapkan diawal sifatnya masih sementara dan bisa berubah apabila ditemukan bukti-bukti lain. Tetapi apabila pada awal kesimpulan yang sudah diungkapkan dapat didukung dengan bukti yang valid atau sah dan konsisten, maka kesimpulan yang telah diungkapkan adalah kesimpulan yang andal atau kredibel.

Dalam penelitian ini, data akan dikumpulkan dari tiga kegiatan yaitu wawancara secara mendalam ke beberapa informan, dari observasi di lapangan serta dokumentasi baik rekam suara, video maupun pengambilan gambar. Selanjutnya data yang diperoleh akan disaring dan bila tidak memiliki ketidaksesuaian dengan penelitian akan dihapus agar focus penelitian tidak melebar. Kemudian data yang sesuai focus penelitian akan dipaparkan dengan beberapa pilihan yang ada, dimana hal ini berfungsi agar penjelasan dalam penelitian ini bias dibaca dengan mudah, yang selanjutnya apabila data sudah dianggap lengkap, maka akan ditarik kesimpulan akhir.

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Informasi yang terkumpul dapat menghasilkan penelitian yang berkualitas atau meyakinkan, sehingga peneliti melakukan validasi seperti berikut ini:

1. Perpanjangan masa pengamatan

Peneliti menambah waktu observasi karena informasi yang dihasilkan dinilai tidak lengkap oleh karena itu peneliti menghubungi kembali para informan untuk memperoleh data yang masih dibutuhkan

2. Teknik meningkatkan ketekunan

Data hasil pendalaman di lokasi akan ditelaah dengan teliti agar mendapatkan informasi yang diinginkan. Maka, peneliti bakal mengamati dengan seksama apa yang berlaku di lingkungan penelitian agar dapat diperoleh informasi yang sebenarnya.

3. Triangulasi

Langkah utama dan termudah untuk menguji validitas temuan adalah melakukan triangulasi, teknik ini bersifat menggabungkan data dari beragam sumber yang tersedia. Triangulasi terbagi atas tiga (Sugiyono, 2017), yaitu:

a. Triangulasi Sumber

Guna membuktikan keaslian informasi dilakukan melalui menganalisis data dari berbagai sumber, melakukan pengujian terhadap data yang sudah dikumpulkan dari hasil observasi, tanya jawab dan dokumen lalu membandingkan hasilnya.

b. Triangulasi Teknik

Guna menilai reliabilitas data dilakukan verifikasi data dari sumber yang sama dengan teknik yang beda, informasi yang diperoleh dengan tanya jawab, kemudian dibandingkan bersama hasil observasi dan dokumen. Ketika dalam verifikasi data yang dihasilkan ada perbedaan, lalu peneliti melakukan dialog kepada informan yang terkait bagi memastikan data mana yang akurat.

c. Triangulasi Waktu

Waktu biasanya mempengaruhi kebenaran data. Data yang diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara pada pagi tidak banyak kesulitan dalam memberikan data yang lebih valid agar dapat dipercaya. Oleh karena itu, untuk mengukur keabsahan data, dapat dilakukan dengan mewawancarai, mengamati, atau memeriksa data pada periode dan suasana berbeda. Ketika hasil pengujian menunjukkan data yang berbeda, hal ini diulangi untuk mencari kepastian data. Triangulasi juga dapat dilakukan dengan meninjau survei tim peneliti lain yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan data. Untuk menyelidiki informan selama wawancara, dilakukan triangulasi waktu, yaitu triangulasi waktu yang dapat diharapkan dengan jawaban netral.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar

Pembentukan Struktur Organisasi BKD Kota Makassar berdasarkan Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Makassar, sedangkan rincian tugas pokok dan fungsi BKD Kota Makassar ditetapkan dalam Peraturan WaliKota Makassar Nomor 43 Tahun 2009. Kedudukan BKD Kota Makassar merupakan lembaga teknis daerah sebagai unsur penunjang Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan dan bertanggung jawab kepada WaliKota Makassar melalui Sekretaris Daerah Kota Makassar.

Memperhatikan Visi dan Misi Pemerintah Kota Makassar serta dengan memperhatikan perubahan paradigma dan peranan manajemen kepegawaian pada masa yang akan datang, maka Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar adalah:

“Terwujudnya Aparatur Yang Profesional, Bersih dan Kompetitif”

Terdapat tiga kata kunci yang akan memberikan pemahaman tentang Visi tersebut yaitu:

Profesional

Istilah 'profesional' dimaksudkan untuk menunjukkan kriteria pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan

persyaratan suatu jabatan, bekerja dengan dedikasi yang tinggi, dan beorientasi pada prestasi kerja.

Bersih

Yang dimaksudkan dengan 'bersih' yaitu untuk menunjukkan bahwa setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya selalu mengedepankan kredibilitas, transparansi, akuntabel dan mampu menyelenggarakan amanah dan tanggungjawab secara baik sehingga akan terhindar dari adanya praktek – praktek korupsi, kolusi dan nepotisme.

Kompetitif

Yang dimaksud dengan “Kompetitif” yaitu memiliki nilai lebih yang dapat dijadikan modal dasar dalam berkompetensi baik secara pribadi maupun untuk kepentingan organisasi dalam arti memiliki daya saing yang tinggi.

Dalam mewujudkan Visi tersebut, serta mendorong upaya peningkatan kualitas sumber daya aparatur dan BKD termasuk pada misi ke-3 Kota Makassar yaitu Mereformasi Tata Pemerintahan Menjadi Pelayanan Publik Kelas Dunia Bebas Korupsi dalam Upaya Meningkatkan Kapasitas Pelayanan Kota Dunia, maka dirumuskan yang ingin dicapai selain sebagai penjabaran dari Visi. Rumusan misi yaitu sebagai berikut:

- a. Mewujudkan manajemen Kepegawaian dan sumber daya aparatur pemerintah daerah yang bersih dan profesional;
- b. Penyajian data kepegawaian yang apresiatif;

- c. Peningkatan koordinasi aktif dibidang kepegawaian dengan SKPD sebagai mitra strategis;
- d. Mendukung kreatifitas dan kepastian karier apatur.

2. Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar

Struktur Organsasi BKD Kota Makassar berdasarkan Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Makassar dan Peraturan WaliKota Makassar Nomor 43 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar, Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, BKD Kota Makassar mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rumusan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;
- b. Penyusunan rencana dan program pengembangan kepegawaian daerah;
- c. Penyusunan rencana dan program pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- d. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural

- atau fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- e. Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
 - f. Penyiapan dan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
 - g. Pengelolaan Sistem Informasi Kepegawaian Daerah;
 - h. Penyiapan informasi kepegawaian daerah kepada Badan kepegawaian Negara;
 - i. Pelaksanaan perencanaan dan pengendalian teknis operasional pengelolaan keuangan, kepegawaian dan pengurusan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
 - j. Pelaksanaan Kesekretariat;
 - k. Pembinaan unit pelaksana teknis (UPT) dan tenaga fungsional.

Selanjutnya, tugas pokok pada BKD Kota Makassar diuraikan ke dalam masing-masing sub unit kerja, yaitu:

a. Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif bagi seluruh satuan kerja di lingkungan BKD Kota Makassar. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretariat menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pelaksanakan pengelolaan ketatausahaan;
- 2) Pelaksanaan urusan kepegawaian Badan;
- 3) Pelaksanaan urusan keuangan;
- 4) Pelaksanaan urusan perlengkapan;
- 5) Pelaksanaan urusan umum dan rumah tangga;
- 6) Pelaksanaan koordinasi terhadap penyusunan perencanaan dan program kerja badan;
- 7) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

Sekretariat, membawahi:

- Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas Menyusun rencana kerja, melaksanakan tugas teknis ketatausahaan, mengelola administrasi kepegawaian serta melaksanakan urusan rumah tangga badan. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

- 1) Melaksanakan dan menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya;
- 2) Mengatur pelaksanaan kegiatan ketatausahaan meliputi surat-menyurat, kearsipan, surat perjalanan dinas, mendistribusikan surat sesuai bidang ;
- 3) Melaksanakan urusan kerumahtanggaan badan;
- 4) Melaksanakan usul kenaikan pangkat, mutasi dan pensiun;
- 5) Melaksanakan usul gaji berkala, usul tugas pelajar;

- 6) Menghimpun dan mensosialisasi peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian dalam lingkup badan;
- 7) Menyiapkan bahan penyusunan standarisasi meliputi bidang kepegawaian, pelayanan, organisasi dan ketatalaksanaan;
- 8) Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya;
- 9) Melaksanakan tugas pembinaan terhadap anggota Korpri;
- 10) Melakukan koordinasi pada sekretariat Korpri Kota Makassar;
- 11) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;
- 12) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas;

- Sub Bagian Keuangan

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas menyusun rencana kerja, melaksanakan tugas teknis keuangan. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bagian Keuangan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Menyusun rencana dan program kerja Subbagian Keuangan;
- 2) Mengumpulkan dan menyusun Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah;
- 3) Mengumpulkan dan menyiapkan bahan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Perencanaan Anggaran (DPA) dari masing-masing satuan kerja sebagai bahan konsultasi perencanaan ke Bappeda;
- 4) Menyusun realisasi perhitungan anggaran dan administrasi perbendaharaan badan;

- 5) Menyusun neraca keuangan unit kerja;
- 6) Mengumpulkan dan menyiapkan bahan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi dari masing-masing satuan kerja;
- 7) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;
- 8) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

- Sub Bagian Perlengkapan

Sub Bagian Perlengkapan mempunyai tugas menyusun rencana kerja, melaksanakan tugas teknis perlengkapan, membuat laporan serta mengevaluasi semua pengadaan barang. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bagian Perlengkapan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Menyusun rencana dan program kerja Subbagian Perlengkapan;
- 2) Menyusun Rencana Kebutuhan Barang Unit (RKBU);
- 3) Meminta usulan rencana Rencana Kebutuhan Barang Unit (RKBU) dari semua Bidang dalam Lingkup BKD Kota Makassar;
- 4) Membuat Daftar Kebutuhan Barang (RKB);
- 5) Membuat Rencana Tahunan Barang Unit (RTBU);
- 6) Menyusun kebutuhan biaya pemeliharaan untuk tahun anggaran dan bahan penyusunan APBD;
- 7) Menerima dan meneliti semua pengadaan pada lingkup BKD Kota Makassar;
- 8) Melakukan penyimpanan dokumen dan surat berharga lainnya tentang barang inventaris daerah;

- 9) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;
- 10) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

b. Bidang Perencanaan dan Informasi Kepegawaian

Bidang Perencanaan dan Informasi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan perencanaan formasi dan pengadaan Pegawai Negeri Sipil, penyiapan data base dan informasi kepegawaian. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Perencanaan dan Informasi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

- 1) pelaksanaan penyiapan dan penyusunan data base pegawai negeri sipil;
- 2) penyiapan daftar urut kepangkatan (DUK) dan bezetting serta data lainnya dalam rangka pengembangan karier ASN;
- 3) pelaksanaan pengumpulan, pengolahan dan penyajian data dan informasi kepegawaian;
- 4) pelaksanaan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil;
- 5) pelaksanaan seleksi / pengadaan Pegawai Negeri Sipil;
- 6) pengelolaan administrasi urusan tertentu;
- 7) pelaksanaan koordinasi dengan sekretariat badan pembinaan dan pemeliharaan arsip pegawai serta meneliti secara berkala status arsip aktif dan non aktif sebagai bahan penataan sesuai tata kearsipan;

- 8) pelaksanaan koordinasi dalam lingkup badan yang berkaitan dengan bidang tugasnya;

Bidang Perencanaan dan Informasi Kepegawaian, membawahi:

- Sub Bidang Perencanaan Pegawai

Sub Bidang Perencanaan Pegawai mempunyai tugas menyusun rencana kerja, melakukan pengumpulan bahan penyusunan perencanaan formasi pegawai dan menyusun laporan dibidang kepegawaian. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bidang Perencanaan Pegawai menyelenggarakan fungsi :

- 1) Menyusun rencana kerja Subbidang Perencanaan Pegawai sebagai bahan acuan dalam melaksanakan tugas;
- 2) Melakukan pengolahan data/bahan penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil;
- 3) Menginventarisir, mengelola dan menyelenggarakan sertamenyelesaikan administrasi latihan prajabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil;
- 4) Mempersiapkan data/bahan dalam rangka penerimaan pegawai dan ikatan dinas;
- 5) Mempersiapkan data/bahan pengambilan sumpah bagi Pegawai Negeri Sipil;
- 6) Melakukan koordinasi dengan Sekretariat Badan dalam rangka pembinaan dan pemeliharaan arsip pegawai serta meneliti secara

berkala status arsip aktif dan non aktif sebagai bahan penataan sesuai tata kearsipan;

- 7) Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang terkait dengan bidang tugasnya;
- 8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan;
- 9) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

- Sub Bidang Data dan Informasi

Sub Bidang Data dan Informasi mempunyai tugas melaksanakan dan menyelenggarakan sistem data dan informasi kepegawaian. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bidang Data dan Informasi menyelenggarakan fungsi:

- 1) Menyusun rencana kerja Subbidang Data dan Informasi sebagai bahan acuan dalam melaksanakan tugas;
- 2) Melaksanakan pengolahan data kepegawaian;
- 3) Menyiapkan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) dan bezzeting serta data lainnya dalam rangka pengembangan Pegawai Negeri Sipil;
- 4) Melaksanakan pengelolaan jaringan dan informasi kepegawaian;
- 5) Melaksanakan pengelolaan dokumen dan arsip kepegawaian;
- 6) Melakukan koordinasi dengan Sekretariat Badan dalam rangka pembinaan dan pemeliharaan arsip pegawai serta meneliti secara berkala status arsip aktif dan non aktif sebagai bahan penataan sesuai tata kearsipan;

- 7) Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang terkait dengan bidang tugasnya;
- 8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;
- 9) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

c. Bidang Pengembangan Dan Kompetensi

Bidang Pengembangan dan Kompetensi mempunyai tugas Menyusun rencana kerja, menyiapkan data dalam rangka pendayagunaan dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil, menyiapkan data pengusulan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan menyiapkan data lainnya serta menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pengembangan dan Kompetensi menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pelaksanaan pengelolaan administrasi pendayagunaan pegawai;
- 2) Pelaksanaan pengelolaan administrasi pengembangan karier pegawai;
- 3) Pelaksanaan pengelolaan administrasi peningkatan kompetensi pegawai;
- 4) Pengelolaan administrasi urusan tertentu;
- 5) Pelaksanaan koordinasi dengan sekretariat badan dalam rangka pembinaan

- 6) dan pemeliharaan arsip pegawai serta meneliti secara berkala status arsip aktif dan non aktif sebagai bahan penataan sesuai tata kearsipan;
- 7) Pelaksanaan koordinasi dalam lingkup badan yang berkaitan dengan bidang
- 8) tugasnya;

Bidang Pengembangan dan Kompetensi, membawahi :

Sub Bidang Pendayagunaan dan Pengembangan Karier, Sub Bidang Pendayagunaan dan Pengembangan Karier mempunyai tugas menyusun rencana kerja, menyiapkan data dalam rangka pendayagunaan dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bidang Pendayagunaan dan Pengembangan Karier menyelenggarakan fungsi :

- 1) Menyusun rencana kerja pada Subbidang pendayagunaan dan Pengembangan Karier sebagai bahan acuan dalam melaksanakan tugas;
- 2) Menyusun dan mempersiapkan pemanfaatan dan penempatan pegawai;
- 3) Mempersiapkan dan mengelola data/bahan administrasi dalam rangka mutase ASN antar unit kerja dan penempatannya;
- 4) Menyusun dan mempersiapkan bahan dalam rangka rekrutmen pegawai dalam jabatan;

- 5) Melakukan koordinasi dengan Sekretariat Badan dalam rangka pembinaan dan pemeliharaan arsip pegawai serta meneliti secara berkala status arsip aktif dan non aktif sebagai bahan penataan sesuai tata kearsipan;
- 6) Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang terkait dengan bidang tugasnya;
- 7) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;
- 8) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

- Sub Bidang Peningkatan Kompetensi

Sub Bidang Peningkatan Kompetensi mempunyai tugas menyusun rencana kerja, menyiapkan data pengusulan pegawai untuk mengikuti pendidikan, dan menyiapkan data lainnya serta menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas. Untuk melaksanakan tugasnya, Sub Bidang Peningkatan Kompetensi menyelenggarakan fungsi :

- 1) Menyusun rencana kerja pada Subbidang Peningkatan Kompetensi sebagai bahan acuan dalam melaksanakan tugas;
- 2) Mempersiapkan data/bahan administrasi penyusunan rencana dan
- 3) pengusulan pegawai yang akan mengikuti pendidikan dan latihan serta menginventarisir data alumni diklat;
- 4) Mengelola administrasi tugas belajar dan izin belajar untuk mengikuti pendidikan formal dan melakukan kerjasama dengan Perguruan

Tinggi Negeri/Swasta serta melakukan koordinasi dengan bidang kinerja dan kesejahteraan;

- 5) Melaksanakan pengelolaan administrasi ujian dinas dan penyesuaian ijazah;
- 6) Menghimpun data, menginventarisir dan mengevaluasi pelaksanaan Tugas Belajar, Izin belajar dan Ikatan Dinas;
- 7) Melakukan koordinasi dengan Bagian Tata Usaha dalam rangka penataan dan pemeliharaan arsip pegawai serta melakukan pembenahan arsip aktif dan non aktif;
- 8) Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang terkait dengan bidang tugasnya;
- 9) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan;
- 10) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

d. Bidang Mutasi

Bidang Mutasi mempunyai tugas menyusun rencana kerja, menghimpun, mengolah data mutasi kepegawaian, perpindahan dan pensiun Pegawai Negeri Sipil serta menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas. Dalam melaksanakan tugasnya Bidang Mutasi menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pelaksanaan persiapan dan pengelolaan administrasi mutasi, perpindahan dan pensiun;
- 2) Pengelolaan administrasi urusan tertentu;

- 3) Pelaksanaan koordinasi dengan sekretariat badan dalam rangka pembinaan dan pemeliharaan arsip pegawai serta meneliti secara berkala status arsip aktif dan non aktif sebagai bahan penataan sesuai tata kearsipan;
- 4) Pelaksanaan koordinasi dalam lingkup badan yang berkaitan dengan bidang tugasnya;

Bidang Mutasi, membawahi:

- Sub Bidang Kepangkatan dan Mutasi Lainnya

Subbidang Kepangkatan dan Mutasi lainnya mempunyai tugas Menyusun rencana kerja, menghimpun, mengolah data/bahan kenaikan pangkat ASN, penyusunan mutasi lainnya serta menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bidang Kepangkatan dan Mutasi lainnya menyelenggarakan fungsi :

- 1) Menyusun rencana kerja pada subbidang Kepangkatan dan Mutasi Lainnya
- 2) sebagai bahan acuan dalam melaksanakan tugas;
- 3) Mempersiapkan dan mengelola berkas kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil;
- 4) Mengelola data dan bahan Kenaikan Gaji Berkala (KGB);
- 5) Mengelola administrasi cuti bagi Pegawai Negeri Sipil;
- 6) Mempersiapkan data dan bahan administrasi dalam rangka pengangkatan CASN menjadi ASN;

- 7) Melakukan koordinasi dengan sekretariat badan dalam rangka penataan dan pemeliharaan arsip pegawai serta melakukan pembenahan arsip aktif dan non aktif;
- 8) Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang terkait dengan bidang tugasnya;
- 9) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan;
- 10) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

- Sub Bidang Perpindahan dan Pensiun Pegawai

Sub bidang Perpindahan dan Pensiun Pegawai mempunyai tugas menyusun rencana kerja dan menghimpun, mengolah data/bahan Perpindahan dan Pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil serta menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas. Untuk melaksanakan tugasnya, Sub Bidang Perpindahan dan Pensiun Pegawai lainnya mempunyai fungsi:

- 1) Menyusun rencana kerja pada Subbidang perpindahan dan pensiun pegawai sebagai bahan acuan dalam melaksanakan tugas;
- 2) Mengelola administrasi pindah wilayah kerja bagi Pegawai Negeri Sipil serta menghimpun dan menginventarisir data Pegawai Negeri Sipil yang pindah masuk dan pindah keluar;
- 3) Mengelola administrasi pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil serta menghimpun dan menginventarisir data / bahan Pegawai Negeri Sipil yang Pensiun;

- 4) Melakukan koordinasi dengan sekretariat badan dalam rangka penataan dan pemeliharaan arsip pegawai serta melakukan pembenahan arsip aktif dan non aktif;
- 5) Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang terkait dengan bidang tugasnya;
- 6) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan;
- 7) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

e. Bidang Kinerja Dan Kesejahteraan

Bidang Kinerja dan Kesejahteraan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana program kinerja dan kesejahteraan pegawai, kedudukan hukum ASN dan kesejahteraan pegawai. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Kinerja dan Kesejahteraan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pelaksanaan penyelesaian kedudukan hukum ASN;
- 2) Pelaksanaan penjatuhan hukuman disiplin ASN;
- 3) Pelaksanaan evaluasi, kinerja dan peningkatan disiplin ASN;
- 4) Pelaksanaan pemberian penghargaan dan kesejahteraan bagi ASN;
- 5) Pengelolaan administrasi urusan tertentu;
- 6) Pelaksanaan koordinasi dengan sekretariat badan dalam rangka pembinaan
- 7) dan pemeliharaan arsip pegawai serta meneliti secara berkala status arsip aktif dan non aktif sebagai bahan penataan sesuai tata kearsipan;

- 8) Pelaksanaan koordinasi dalam lingkup badan yang berkaitan dengan bidang tugasnya;

Bidang Kinerja dan Kesejahteraan, membawahi:

- Sub Bidang Evaluasi Kinerja

Sub Bidang Evaluasi Kinerja mempunyai tugas menyusun rencana kerja dan melakukan pengumpulan bahan pembinaan kedudukan hukum pegawai dan mengevaluasi kinerja pegawai serta menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas. Untuk melaksanakan tugasnya, Sub Bidang Evaluasi Kinerja menyelenggarakan fungsi:

- 1) Menyusun rencana kerja pada Sub bidang Evaluasi Kinerja sebagai bahan acuan untuk pelaksanaan tugas;
- 2) Mempersiapkan data/bahan dalam rangka penyelenggaraan dan penyelesaian segala sesuatu mengenai kedudukan hukum pegawai termasuk penyelesaian administrasi penjatuhan hukuman disiplin pegawai;
- 3) Menghimpun, mensosialisasikan dan menerapkan segala bentuk Peraturan Perundang-undangan disiplin pegawai;
- 4) Melakukan evaluasi terhadap kinerja dan peningkatan disiplin pegawai;
- 5) Mempersiapkan data/bahan dan penyelesaian administrasi izin cerai/kawin bagi Pegawai Negeri Sipil;

- 6) Melakukan koordinasi dengan Sekretariat Badan dalam rangka penataan dan pemeliharaan arsip pegawai serta melakukan pembenahan arsip aktif dan non aktif;
 - 7) Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang terkait dengan bidang tugasnya;
 - 8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan;
 - 9) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.
- Sub Bidang Kesejahteraan

Sub bidang kesejahteraan mempunyai tugas menyusun rencana kerja dan melakukan penyelesaian administrasi kesejahteraan pegawai serta menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bidang Kesejahteraan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Menyusun rencana kerja pada Subbidang Kesejahteraan sebagai bahan acuan untuk pelaksanaan tugas;
- 2) Mempersiapkan bahan administrasi dalam rangka melakukan kegiatan pembinaan kesejahteraan pegawai yang berhubungan dengan pemberian tanda jasa dan penghargaan Pegawai Negeri Sipil, Asuransi Pegawai Negeri Sipil, uang duka, tunjangan keluarga, BAPERTARUM dan BAPELTARUM serta kesejahteraan lainnya;
- 3) Melakukan persiapan bahan untuk laporan pajak-pajak pribadi (LP2P) dan blangko SKP dan PPK bagi ASN;
- 4) Melakukan koordinasi dengan koperasi dan atau badan lain yang ditunjuk untuk pembinaan koperasi pegawai dalam penyediaan

kebutuhan materil dan finansial termasuk pengadaan perumahan bagi pegawai;

- 5) Melakukan koordinasi dengan sekretariat badan dalam rangka penataan dan pemeliharaan arsip pegawai serta melakukan pembenahan arsip aktif dan non aktif;
- 6) Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain yang terkait dengan bidang tugasnya;
- 7) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan;
- 8) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

B. Hasil Penelitian

1. Pola Pengembangan Diklat Teknis ASN Yang Diselenggarakan Oleh BKD Kota Makassar

Dalam rangka pengembangan kompetensi aparatur dapat dilakukan melalui diklat teknis. Target yang diinginkan dalam pengembangan kompetensi aparatur terciptanya aparatur yang professional yang dapat memenuhi kebutuhan lembaga karena perkembangan global menuntut tersedianya pegawai yang dapat mengoperasikan sarana kerja sehingga menghasilkan output yang lebih baik. Salah satu cara untuk meningkatkan professional aparatur dengan melakukan pelatihan dibidang teknis tersebut. Mengingat perkembangan masyarakat yang sangat dinamis serta luasnya cakupan wilayah kerja Aparatur Sipil Negara, yang mana akan sangat tergantung dari kuantitas dan kualitas pegawainya dalam

melakukan pelayanan secara teknis ke seluruh wilayahnya. Pola Pengembangan Diklat Teknis ASN Yang Diselenggarakan Oleh BKD Kota Makassar dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Analisis Kebutuhan Diklat

Sebelum menyelenggarakan sebuah program diklat perlu adanya persiapan-persiapan yang harus dilakukan. Salah satu diantaranya ialah dengan melakukan kegiatan Analisis kebutuhan diklat, kegiatan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui diklat seperti apa yang memang benar-benar diperlukan oleh sasaran, sehingga dalam pembentukan konsep, jenis, dan komponen diklat lainnya dapat sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan hasil penelitian, dalam melakukan analisis kebutuhan diklat Badan Kepegawaian daerah (BKD) Kota Makassar melakukan asesmen untuk mengetahui kompetensi teknis seperti apa yang diperlukan oleh pegawai, sebagaimana yang di ungkapkan oleh Sekertaris BKPSDMD Kota Makassar yang mengatakan:

“...Untuk mengetahui kebutuhan diklat sebenarnya yang perlu dilakukan yaitu melihat kondisi ANJAB atau analisis jabatan yang akan diduduki oleh seorang pegawai kemudian melihat hasil asesmen, untuk mengetahui bagaimana kondisi atau kompetensi ASN tersebut” (wawancara dengan S pada tanggal 15 Juni 2023).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, diketahui bahwa kegiatan analisis kebutuhan diklat, dilakukan dengan melihat analisis jabatan yang akan di jabat oleh pegawai kemudian dilakukan asesemen dengan

memperhatikan syarat-syarat jabatan, kemudian informan menambahkan bahwa;

“Alur pemetaan kompetensi saat ini sudah dilakukan seluruh pegawai mulai dari jabatan fungsional umum atau pelaksana, kemudian telah dilakukan juga assessment untuk jabatan pengawas, jadi sudah dilakukan asesmen kemudian dilakukan pemetaan-pemetaan terkait kebutuhan-kebutuhan diklat atau pengembangan kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang pegawai” (wawancara dengan S pada tanggal 15 Juni 2023)

Berdasarkan hasil wawancara di atas diketahui bahwa dalam melakukan analisis kebutuhan diklat terlebih dahulu dilakukan pemetaan kompetensi kepada seluruh pegawai yang kemudian dilakukan asesmen atau pemetaan terkait kebutuhan diklat atau pengembangan kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai. Hal serupa juga di sampaikan staf Bidang Diklat yang mengatakan bahwa:

“Untuk menganalisis kebutuhan diklat yang dibutuhkan kita mulai dari melihat dari dia menjabat dimana, kemudian latar belakang Pendidikan awalnya itu kita melalui cara asesmen oleh asesor, untuk mengetahui potensi dan kompetensinya butuh pengembangan kearah mana” (wawancara dengan D pada tanggal 17 Juni 2023).

Berdasarkan keterangan di atas, bahwa dalam menganalisis kebutuhan diklat, BKD Kota Makassar melihat latar belakang pekerjaan serta Pendidikan calon peserta diklat kemudian dilakukan asesmen untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki sehingga memudahkan dalam menentukan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan. Kemudian informan selaku peserta Diklat juga mengungkapkan bahwa:

“sebelum ikut diklat dilakukan asesmen mengenai kompetensi teknis yang dimiliki” (wawancara dengan R pada tanggal 18 Juni 2023).

Pernyataan di atas juga menjelaskan bahwa analisis kebutuhan diklat dilakukan dengan asesmen mengenai kompetensi teknis yang dimiliki. Pernyataan yang sama juga di sampaikan oleh N selaku peserta diklat bahwa;

“Ada test pendahuluan yang dinamakan pretest itu untuk menguji dan menganalisis peserta tentang pengetahuannya secara umum terkait diklat yang akan diikuti, nanti setelah materi ada posttest itu secara teknis” (wawancara dengan N pada tanggal 18 Juni 2023)

Berdasarkan pernyataan di atas, diketahui jelas bahwa dalam melakukan analisis kebutuhan diklat, BKD Kota Makassar melakukan Asesment terhadap calon peserta diklat untuk melihat kompetensi teknis yang dimiliki kemudian melakukan pemetaan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dalam menduduki sebuah jabatan.

Berdasarkan hasil penelitian terkait Analisis kebutuhan diklat dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan diklat dalam rangka pengembangan kompetensi teknis ASN, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar yaitu berpedoman pada Analisis jabatan yang akan di jabat oleh pegawai kemudian melakukan asesmen yang kemudian dilakukan pemetaan terkait kebutuhan diklat atau kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai.

b. Desain Diklat

Desain diklat adalah kegiatan perancangan awal program pelatihan/pembelajaran, perancangan materi/metode pelatihan dan perancangan evaluasi pelatihan secara konseptual yang nantinya akan dijadikan dasar dalam tahapan pengembangan. Menurut Hatton pelatihan yang dilakukan harus dikaitkan dengan pekerjaan yang harus ditangani oleh peserta diklat. Diindikasikan bahwa "...orang dewasa harus dilengkapi dengan keterampilan yang sesuai untuk pelanggan ini... program pelatihan dirancang untuk bersamaan dengan pekerjaan, mendukung kebutuhan pekerjaan peserta diklat" (Herwina, 2021). Konsep ini menunjukkan bahwa pelatihan harus dikaitkan dengan keterampilan yang baik dan bekerja sesuai dengan kebutuhan peserta diklat sehingga program pelatihan dibuat bersama dan didukung oleh pekerjaan yang diperlukan untuk dikonfrontasi dengan peserta diklat.

1) Metode/pendekatan diklat

Ada beberapa metode atau teknik dalam pelatihan yang dapat digunakan untuk membantu suatu pelatihan agar dapat berjalan dengan baik dan sempurna sesuai dengan yang direncanakan. Tentu masing-masing metode memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri, oleh karenanya perlu disesuaikan dengan sasaran, waktu serta kondisi pelatihan dalam penerapannya. Hasil penelitian terkait pendekatan diklat sebagaimana yang disampaikan oleh informan selaku staf Bidang diklat mengatakan bahwa:

“Desain diklat yang kita laksanakan sekarang ini Kita mengacu di peraturan LAN, tidak boleh keluar dari peraturan tersebut” (wawancara dengan D pada tanggal 17 Juni 2023)

Berdasarkan pernyataan di atas, diketahui bahwa desain diklat yang diselenggarakan mengacu pada kurikulum yang ditentukan oleh Lembaga Administrasi Negara dan instansi terkait. Adapun metode yang digunakan sebagaimana yang disampaikan informan bahwa:

“Metodenya kita bagi dua yakni klasikal dan non klasikal, klasikal itu tatap muka dikelas, memang klasikal itu bisa online bisa magang, coaching mentoring” (wawancara dengan D pada tanggal 17 Juni 2023)

Hal senada juga diperoleh dari informan selaku peserta diklat yang mengatakan bahwa:

“Desain diklat yang dilaksanakan menggunakan pendekatan andragogik, pendekatannya itu menggunakan metode pembelajaran orang dewasa, jadi lebih banyak berdiskusi” (wawancara dengan N pada tanggal 18 Juni 2023)

Berdasarkan ungkapan di atas diketahui bahwa metode pelatihan yang dilaksanakan oleh BKD Kota Makassar yakni klasikal dan non klasikal. klasikal merupakan kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan dengan tatap muka di dalam kelas, antara lain bimbingan teknis dan sosialisasi. Sedangkan nonklasikal merupakan kegiatan pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan di alam bebas, di tempat kerja atau dengan sistem jarak jauh.

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuantujuan organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan

untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi kemasa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dalam pekerjaannya. Menurut Andrew E. Sikula metode pelatihan terdiri atas (Helmi, 2020):

a) On the job

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode pelatihan ini dibedakan dalam dua cara, yaitu: Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

b) Vestibule

Vestibule merupakan metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat, dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

c) *Demonstration and example*

Metode ini merupakan metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.

d) *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

e) *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f) *Classroom method*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran, ceramah atau kuliah), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar. Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedangkan yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya. Metode ini merupakan metode tradisional di mana hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan para peserta pengembangan bersikap pasif. Pada metode *conference*, pelatih

memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. *Programmed instruction* merupakan bentuk *training* sehingga para peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar.

Dalam metode studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta diklat. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplit atau sengaja disembunyikan. Tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Perbedaan metode *conference* dengan metode studi kasus terletak pada problem yang diberikan. Problem metode konferensi, data atau informasinya komplit jadi harus dicari sendiri oleh peserta. Dalam metode *role playing*, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan. Manfaat metode ini adalah untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi sehingga ia dapat membina interaksi yang harmonis dari bawahannya kelak dalam praktek di perusahaan. Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapatnya. Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

Berdasarkan pada penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa metode diklat yang digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar adalah metode *classroom*.

2) Materi diklat

Kurikulum atau materi merupakan seperangkat rencana dan peraturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu. Kurikulum adalah dokumen yang berisi panduan untuk menjalankan program pelatihan agar tujuan pelatihan tercapai. Dilihat dari aspek komponen kurikulum, para ahli sepakat bahwa pengembangan kurikulum merupakan proses pengembangan terhadap komponen-komponen tersebut. Namun demikian, tidak ada kesepakatan mengenai jumlah komponen dan nama-nama komponen tersebut. Ralph Tyler mengemukakan empat komponen, yaitu tujuan, pengalaman (materi), organisasi dan evaluasi (Helmi, 2020).

Komponen tujuan dalam kurikulum sangat penting untuk mengukur sejauhmana ketercapaian peserta diklat menguasai materi pembelajaran yang telah diajarkan. Tanpa mengetahui apa tujuan pelatihan maka akan menyulitkan bagi lembaga pelatihan dan peserta pelatihan untuk mengevaluasi keberhasilan pelatihan. Dengan demikian, setiap kurikulum wajib menetapkan tujuan pembelajaran tentang apa yang ingin dicapai oleh peserta pelatihan atau lembaga pelatihnnya. Isi atau materi merupakan

pengalaman dan kegiatan yang dikembangkan dan disusun menjadi alat mencapai tujuan pendidikan. Antara materi dengan komponen yang lain sangat berkaitan. Materi yang diajarkan harus mengacu pada tujuan Pendidikan.

Brady menegaskan bahwa, “isi kurikulum dapat didefinisikan pada dua poin penting; pertama isi kurikulum dapat dimaknai sebagai mata pelajaran dalam proses belajar mengajar yang termasuk didalamnya beberapa informasi faktual, pengetahuan, keahlian, konsep, sikap dan nilai kedua isi kurikulum adalah sesuatu yang penting dalam proses belajar mengajar dimana dua elemen pokok kurikulum yang termuat didalamnya adalah isi dan metode dalam interaksi yang tetap” (Helmi, 2020). Brady menambahkan bahwa isi kurikulum biasanya terdiri atas tiga elemen yaitu pengetahuan, proses dan nilai. Zuhdi menuturkan isi atau materi yang akan diajarkan di sekolah dapat dipilih melalui kriteria di bawah ini dengan mempertimbangkan hal sebagai berikut: a) harus sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, b) sesuai dengan perkembangan peserta diklat, c) bermanfaat bagi peserta diklat, masyarakat, bangsa dan negara sekarang atau masa depan d) sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan menurut Print mengemukakan setidaknya ada beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam pemilihan isi kurikulum, yaitu: 1) Materi sangat signifikan (*Significance*); 2) Materi memiliki tingkat validitas yang tinggi (*validity*); 3) Materi hendaknya memiliki relevansi dengan kehidupan dan tuntutan sosial (*Social relevance*); 4) Materi berguna

bagi peserta diklat secara individual (*Utility*); 5) Materi dapat dipelajari oleh peserta diklat (*Learnability*); dan 6) Materi menarik perhatian peserta diklat (*Interest*) (Helmi, 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan terkait materi diklat mengatakan bahwa:

“Kurikulumnya ditentukan oleh LAN. kalau diklat teknis itu kurukulumnya ditentukan oleh pembina instansi masing-masing dan konten palatihan juga harus sangat terkait” (wawancara dengan D pada tanggal 17 Juni 2023)

Berdasarkan hasil wawancara di atas diketahui bahwa kurikulum diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kota Makassar mengacu pada peraturan LAN. Hal serupa juga disampaikan oleh informan S yang mengatakan bahwa:

“Materi pelatihannya sesuai dengan kurikulum yang ada dengan jenis diklat yang dikoordinasikan dengan instansi yang berwenang dan dengan mengikuti semua prosedur” (wawancara dengan S pada tanggal 15 Juni 2023)

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa materi diklat disesuaikan berdasarkan kurikulum yang ditentukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN RI), beberapa jenis diklat dikoordinasikan kepada instansi terkait dengan mengikuti prosedur yang telah ditentukan.

Pendapat yang lainnya disampaikan oleh informan yang telah mengikuti Diklat di BKD Kota Makassar sebagai berikut:

“materi yang diberikan pada saat diklat tentunya dapat menambah pengetahuan teknis serta sesuai dengan yang dibutuhkan oleh kami dan instansi (wawancara dengan R pada tanggal 19 Juni 2023)

Berdasarkan pernyataan di atas, menunjukkan bahwa materi diklat yang diberikan sudah sesuai dengan yang diharapkan, dimana materi yang diberikan dapat menambah pengetahuan peserta diklat. Hal serupa juga disampaikan informan yang mengatakan:

“Konten diklat itu sejalan sesuai dengan apa yang kita pelajari dengan yang kita terapkan, karena memang kita tidak bisa lari dengan aturan” (wawancara dengan N pada tanggal 18 Juni 2023)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di atas diketahui bahwa kurikulum diklat teknis yang dilaksanakan oleh BKD Kota Makassar mengacu pada peraturan Lembaga Administrasi Negara, dimana materi yang diberikan pada saat diklat teknis sudah bagus karena dapat menambah pengetahuan peserta diklat.

c. Pengembangan Diklat

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) menjadi harapan bagi semua pihak khususnya masyarakat. Melalui *good governance* maka akan terwujud pelayanan publik yang baik pula. Salah satu pendekatan untuk mewujudkan *good governance* adalah dengan cara peningkatan profesionalisme sumber daya manusia aparatur melalui jalur pengembangan kompetensi. Sehubungan dengan hal tersebut, pemerintah telah menerbitkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam pasal 21 undang-undang tersebut menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) berhak mendapatkan pengembangan kompetensi. Lebih lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017

tentang manajemen PNS pada pasal 203 menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi bagi PNS sekurang-kurangnya 20 jam pelatihan per tahun. Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Lebih lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi bagi PNS dapat dilakukan melalui jalur pendidikan dan/atau pelatihan. Khusus untuk pelatihan, PNS dapat mengembangkan kompetensi dengan mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh instansi baik pemerintah maupun swasta. Untuk instansi pemerintah tentunya diharapkan lembaga diklat yang telah terakreditasi. Adapun tujuan diklat menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Diklat Bagi PNS adalah sebagai berikut: a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 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.

Namun kondisi di lapangan masih ditemukan hasil identifikasi kebutuhan diklat yang menunjukkan bahwa terdapat beberapa jenis diklat yang belum dapat dilaksanakan. Salah satu faktor penyebabnya adalah pengembangan program diklat baik diklat teknis maupun diklat fungsional belum dapat dilaksanakan sepenuhnya (Nugroho, 2019). Mengingat manfaat diklat yang sangat strategis dalam meningkatkan profesionalisme PNS maka lembaga diklat pemerintah seyogyanya dapat terus mengembangkan program diklat yang ada.

Pengembangan program diklat perlu dilakukan dalam rangka menyiapkan menu diklat yang ada agar sesuai dengan kebutuhan. Sehingga ke depan menu diklat yang disusun dari hasil analisis kebutuhan diklat dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara terkait pengembangan pelatihan oleh BKD Kota Makassar diperoleh informasi bahwa:

*“Dalam penyusunan materi kita melakukan koordinasi dengan LAN selaku pemberi aturan kurikulum diklat, kalau dalam diklat teknis kita berkoordinasi dengan pembinanya masing-masing”
(wawancara dengan D pada tanggal 15 Juni 2023)*

Berdasarkan keterangan di atas bahwa dalam pengembangan diklat, penyusunan materi dilakukan dengan berkoordinasi dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN) selaku pembuat aturan kurikulum dalam diklat, serta berkoordinasi dengan pembina instansi masing-masing peserta diklat. Informasi yang diperoleh juga mengatakan bahwa:

“Diklat yang dilaksanakan saat ini pelaksanaannya masih sama dengan diklat-diklat yang sebelumnya karena ada regulasi yang dipedomani” (wawancara dengan S pada tanggal 15 Juni 2023)

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa pengembangan diklat teknis ASN yang dilakukan oleh BKD Kota Makassar sepenuhnya masih berpedoman pada regulasi atau kurikulum yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara. Informasi lain diperoleh oleh informan selaku Kepala Bidang Diklat yang mengatakan bahwa:

“pengembangan materi diklat disesuaikan dengan kurikulum yang telah ditentukan, hanya saja yang perlu dikembangkan bagaimana seorang instruktur mampu mengembangkan materi sesuai kebutuhan peserta diklat saat ini (wawancara dengan U pada tanggal 16 Agustus 2023)

Berdasarkan informasi di atas diketahui bahwa dalam pengembangan materi diklat tetap berpedoman pada kurikulum yang telah ditentukan, yakni peraturan LAN, hanya saja dalam pengembangannya dilakukan oleh pemberi materi dalam pelaksanaan diklat. Bagaimana kemampuan instruktur melakukan pengembangan materi sesuai dengan kebutuhan peserta diklat.

Dari hasil penelitian mengenai pengembangan diklat, dapat disimpulkan bahwa materi diklat disesuaikan dengan kurikulum yang telah dikeluarkan oleh LAN, hanya saja dalam melakukan pengembangannya tergantung pada kemampuan pemberi materi apakah mampu melakukan pengembangan dalam pemberian materi sesuai dengan kebutuhan para peserta diklat.

d. Implementasi Diklat

Penyelenggaraan diklat disesuaikan dengan maksud dan tujuan yang ingin dicapai dengan kegiatan diklat, yaitu: 1) ceramah disertai dengan tanya jawab, 2) diskusi kelompok disertai dengan studi kasus, 3) pendalaman materi, melalui komunikasi peserta dalam pemikiran yang terorganisir dan berpikir secara dinamis serta belajar secara mandiri dalam jam pelatihan baik secara individu maupun kelompok.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap informan yaitu pegawai yang telah mengikuti diklat mengenai proses belajar pada setiap materi diberikan saat mengikuti program pendidikan dan pelatihan di BKD Kota Makassar sebagai berikut:

“pelaksanaan diklat yang saya ikuti punya aturan ada jadwal yang harus diikuti oleh peserta maupun widyaiswara. Jadi, proses belajar setiap materi sudah baik dan efektif, Keterkaitan antara konten diklat itu sangat berkaitan, karena apa yang akan dilakukan dikantor itu yang dipelajari di diklat” (Wawancara dengan R pada tanggal 19 Juni 2023)

Hal senada juga disampaikan oleh informan lain yang mengatakan bahwa:

“Implementasinya sejauh ini sudah sesuai yang diharapkan, apa yang kita pelajari itu yang kita terapkan sesuai dengan aturan, karena memang ada aturannya dan kita harus patuh” (wawancara dengan N pada tanggal 16 Juni 2023).

Berdasarkan keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kota terlaksana dengan baik, ada jadwal pelaksanaannya dan dimana materi yang diterima oleh peserta diklat memiliki hubungan dengan pekerjaan sehari-hari yang dikerjakan di instansi mereka bekerja.

e. Evaluasi Diklat

Evaluasi diklat terdiri dari: (1) evaluasi tatap muka, evaluasi ini merupakan evaluasi secara lisan yang diambilkan dari perwakilan peserta untuk menyampaikan kesan dan pesannya selama kegiatan diklat berlangsung. Pada evaluasi ini, peserta di perkenankan untuk menyampaikan kekurangan yang ada baik dari segi prasarana dan pelayanan; (2) evaluasi tertulis, merupakan evaluasi yang dilakukan secara tertulis, baik pada evaluasi kurikulum, pelayanan penyelenggaraan, pelayanan evaluasi, ruang belajar, ruang makan dan konsumsi, sarana dan prasarana pendukung.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada informan terkait evaluasi diklat mengatakan bahwa:

“Diakhir diklat, panitia menyebarkan koesioner juga untuk mengetahui lebih kurangnya diklat tersebut” (wawancara dengan D pada tanggal 16 Juni 2023)

Berdasarkan pernyataan di atas, evaluasi diklat dilakukan dengan penyebaran kuesioner untuk mengetahui kekurangan diklat yang dilaksanakan. hal lain disampaikan juga oleh informan selaku pegawai yang telah mengikuti diklat yang mengatakan bahwa:

“penyampaian materi dari widyaiswara (pemateri) mudah kami pahami dan mudah kami terima” (wawancara dengan R pada tanggal 18 Juni 2023)

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa dalam penyelenggaraan diklat pemateri yang di datangkan sudah berkompeten,

dimana penyampaian materi diklat muda dipahami dan diterima oleh peserta diklat. Informan lainnya juga menyampaikan bahwa:

“setelah mengikuti diklat ada perubahan yang dialami, perubahannya seperti tingkat kedisiplinan, tanggung jawab keterbukaan dan merasa bagian dari yang lainnya” (wawancara dengan N pada tanggal 17 Juni 2023).

Hal yang sama juga disampaikan oleh Staf Bidang Diklat yang mengatakan:

“ada perubahan sebelum dan setelah mengikuti kegiatan diklat karena pegawai telah mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru serta lebih disiplin dalam bekerja” (wawancara dengan S pada tanggal 15 Juni 2023)

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh informan di atas, dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kota Makassar sudah terlaksana sesuai yang diharapkan, dimana pemateri yang ditunjuk sudah berkompeten, dan materi diklat yang disampaikan mudah dipahami dan diterima oleh peserta diklat.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pola pengembangan diklat teknis ASN yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar diketahui bahwa diklat yang diselenggarakan sudah berjalan baik sebagaimana mestinya dengan berpedoman pada kurikulum yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), namun dalam pelaksanaannya masih mengacu pada diklat-diklat yang diselenggarakan

sehingga pengembangannya belum dilakukan dengan baik, hal ini karena keterikatan terhadap aturan kurikulum yang dikeluarkan oleh LAN terkait penyelenggaraan diklat.

2. Strategi penerapan pola pengembangan diklat teknis ASN diselenggarakan oleh BKD Kota Makassar

Pengembangan Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Pengembangan Diklat bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam pelayanan publik dan juga memperkuat integritas ASN. Berdasarkan hasil penelitian terkait strategi penerapan pola pengembangan diklat yang diselenggarakan oleh BKD Kota Makassar melakukan *Training Need Analysis* yaitu melakukan penyusunan analisa kebutuhan diklat/bimtek/pengembangan pegawai dalam pengembangan kompetensi teknis sebagaimana hasil wawancara dengan informan yang mengatakan bahwa:

“Strateginya itu melakukan pemetaan kompetensi terkait, jadi perlu dilakukan asesmen untuk pegawai dan menyesuaikan dengan hasil asesmen tersebut akan keluar apa-apa yang dibutuhkan dalam pengembangan kompetensi seorang ASN, jadi misalnya setelah asesmen itu ada poin poin yang perlu diperhatikan, misalnya terkait kerja sama dan lain-lain sehingga

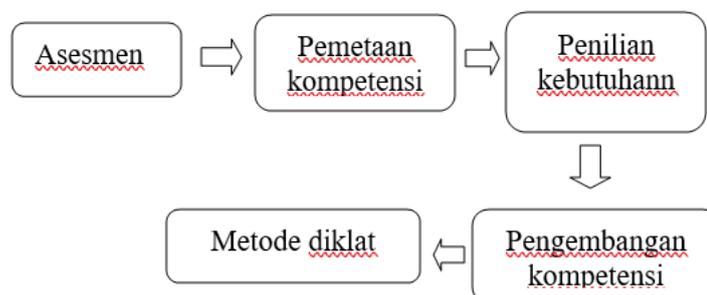
disitu perlu dilakukan diklat pengembangan kompetensi atau diklat sesuai dengan kebutuhan pegawai tersebut” (wawancara dengan S pada tanggal 15 Juni 2023)

Dari pernyataan di atas bahwa strategi yang dilakukan oleh BKD Kota Makassar dalam menerapkan pola pengembangan diklat yakni melakukan asesmen terhadap calon peserta diklat terkait kompetensi yang dimiliki sebelum mengikuti diklat, sehingga memudahkan untuk menentukan materi yang dibutuhkan pegawai dalam mengembangkan kompetensinya terutama yang berkaitan dengan teknis.

Hasil wawancara informan selaku staf diklat yang juga mengatakan bahwa:

“Metodenya klasikal dan non-klasikal, klasikal itu tatap muka dikelas, memang klasikal itu bisa online bisa magang, coaching mentoring” (wawancara dengan D pada tanggal 16 Juni 2023)

Adanya analisis kebutuhan kompetensi ini juga dapat mengetahui persentase kesenjangan kompetensi untuk masing-masing jabatan dalam proses pemetaan kesenjangan kompetensi setiap pegawai. Strategi ini menciptakan budaya baru dengan mengubah model pembelajaran di dalam kelas atau klasikal menjadi pembelajaran non-klasikal, seperti kelas virtual dan pelatihan jarak jauh. Berdasarkan penjelasan di atas terkait strategi penerapan pola pengembangan kompetensi dapat di visualisasikan sebagai berikut:



Sumber: hasil analisis penulis, 2023

C. Pembahasan

1. Pola Pengembangan Diklat Teknis ASN Yang Diselenggarakan Oleh BKD Kota Makassar

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat penting untuk dapat mewujudkan cita-cita reformasi birokrasi secara bermakna dan menjadikan Indonesia sebagai bangsa yang besar. memiliki sistem pemerintahan yang baik. Pengembangan kemampuan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan merupakan hak bagi ASN untuk memperoleh keterampilan yang berguna guna mendukung suatu organisasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur negara. Pasal tersebut menyebutkan bahwa setiap perangkat berhak untuk dikembangkan oleh pemerintah. Pengembangan perangkat tersebut terutama ditujukan untuk meningkatkan kualitasnya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja masyarakat setempat.

Pegawai yang berkualitas merupakan salah satu faktor penting pembangunan demi kesejahteraan manusia. Dengan demikian, pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan harus terus dikembangkan guna meningkatkan kemampuan setiap aparatur PNS sesuai dengan tugas satuan kerja perangkat daerah. Dalam pelaksanaannya, pengembangan perangkat mencakup beberapa bentuk pengembangan, antara lain pelatihan klasikal seperti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, penataran, peningkatan kesadaran, seminar, dan lain-lain. Dengan bentuk pelatihan non tradisional di luar kelas seperti praktek kerja di instansi lain, bursa kerja dengan swasta, bimbingan belajar dan bentuk lain yang sejenis untuk meningkatkan kemampuan aparatur, memenuhi kebutuhan pelayanan dan kebutuhan zaman.

Mengingat pentingnya pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan adalah kunci untuk pengembangan berkelanjutan dari organisasi atau institusi pemerintah hal tersebut menjadi tantangan ASN untuk terus berupaya mengembangkan kompetensi profesionalisme dan peningkatan kemampuan teknologi informasi dengan tujuan mencetak ASN berkompeten yang dapat mentransformasikan kemampuan teknis dan non-teknisnya, sehingga dapat bermanfaat bagi unit kerjanya. Menurut Samani (2012), seorang pegawai negeri sipil dituntut untuk memiliki kemampuan seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis di dalam sebuah proses pelatihan, di samping menguasai ilmu (Rusmulyani, 2020).

Namun Telah banyak ditemukan para aparatur negara yang kurang maksimal melakukan tugasnya dengan baik, kurangnya semangat melayani masyarakat peran instansi terlebih sangat dibutuhkan dalam meningkatkan motivasi, dan kompetensi para pegawainya agar tujuan instansi tersebut dapat berjalan dengan baik dan terasa nyata oleh para masyarakat (Respati & Ratnamiasih, 2018). Berdasarkan pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, mengatakan bahwa dari 4.7 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebanyak 95% PNS tidak kompeten dan hanya 5% memiliki kompetensi dalam pekerjaannya, lebih dari 1,6 juta ASN hanya memiliki kemampuan sebatas administrasi (Respati & Ratnamiasih, 2018; Sulistyani et al., 2020). Padahal ASN sebagai pejabat publik tidak hanya membutuhkan kemampuan administratif saja, melainkan juga harus melaksanakan perwujudan yang lebih adaptif melalui pemanfaatan teknologi agar dapat menunjang keseluruhan fungsinya sebagai pelayan publik yang optimal, efisien, dan efektif. Azwar Abubakar (2011) mengatakan bahwa ada tiga masalah besar dalam birokrasi di negeri ini yang membuat pelayanan publik tidak berjalan baik. Masalah pertama adalah banyaknya jumlah Pegawai Negeri Sipil tetapi kebanyakan diantara mereka tidak memiliki skill sehingga sering tidak tahu apa yang harus dikerjakannya. Kedua penempatan Pegawai Negeri Sipil yang tidak merata dan sesuai kebutuhan, sehingga penempatan Pegawai Negeri Sipil sering menumpuk di perkotaan. Ketiga, buruknya proses perekrutan atau mengandung unsur Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

Sebagian besar lulusan pelatihan kurang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan maupun perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kurang bisa mengembangkan dirinya dengan kebutuhan masyarakat (Rusmulyani, 2020). Dengan demikian hal tersebut mengindikasikan bahwa kegiatan diklat yang dilaksanakan di berbagai instansi pemerintahan masih belum dapat menyentuh atau mengembangkan kemampuan dan potensi pegawai negeri sipil secara keseluruhan.

Pengembangan diklat yang berlangsung selama ini sudah banyak dilakukan. Namun, tidak semua program diklat berhasil dalam mengembangkan kompetensi teknis ASN. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan program diklat antara lain: kurangnya dukungan dari manajemen, tidak adanya keterkaitan antara program diklat dengan pekerjaan ASN, dan kurangnya evaluasi terhadap hasil program serta tidak memperhitungkan perubahan teknologi. Pengembangan diklat harus diatur agar ASN dapat memanfaatkan teknologi yang ada dan terus mempelajari teknologi baru yang muncul agar dapat menangani tugas-tugas mereka dengan lebih efisien (Apandi, 2020). Dengan demikian, pengembangan diklat perlu terus dilakukan, namun bentuk pengembangannya perlu dikaji secara ilmiah sehingga produk pengembangannya dapat menjadi solusi dalam memecahkan persoalan diklat. Dalam mengembangkan kompetensi pegawai melalui diklat perlu diperhatikan pola pengembangannya guna memastikan kualitas bahan

diklat, karena pengembangan diklat pada dasarnya merupakan proses yang bersifat linier. Ketersediaan bahan diklat selama ini dinilai masih minim. Menurut Seels dan Richey dalam (Rusmulyani, 2020) materi semestinya disusun berdasarkan kebutuhan dan tujuan diklat.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pola Pengembangan Diklat Teknis ASN Yang Diselenggarakan Oleh BKD Kota Makassar dapat dijabarkan sebagai berikut:

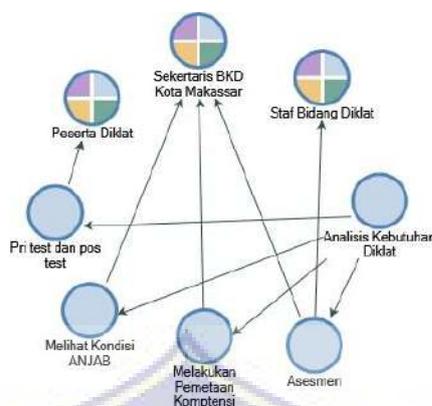
a. Analisis kebutuhan diklat

Sebelum menyelenggarakan sebuah program diklat perlu adanya persiapan-persiapan yang harus dilakukan. Salah satu diantaranya ialah dengan melakukan kegiatan Analisis kebutuhan diklat, kegiatan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui diklat seperti apa yang memang benar-benar diperlukan oleh sasaran, sehingga dalam pembentukan konsep, jenis, dan komponen diklat lainnya dapat sesuai dengan kebutuhan. apa yang diperlukan oleh pegawai.

Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) adalah suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan yang nyata atau diskrepansi antara kinerja standar dengan kinerja nyata yang penyelesaiannya melalui pelatihan atau mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat ditingkatkan melalui diklat

Berikut hasil penelitian mengenai analisis kebutuhan diklat dalam pengembangan kompetensi ASN oleh BKD Kota Mkassar.

Gambar 4.1. Visualisasi hasil wawancara analisis kebutuhan diklat



Sumber: Diolah dengan Software NVivo 12 plus

Berdasarkan hasil visualisasi di atas dalam melakukan analisis kebutuhan diklat, Badan Kepegawaian daerah (BKD) Kota Makassar melakukan asesmen untuk mengetahui kompetensi teknis seperti apa yang diperlukan oleh pegawai, kegiatan analisis kebutuhan diklat, dilakukan dengan melihat analisis jabatan yang akan di jabat oleh pegawai kemudian dilakukan asesmen dengan memperhatikan syarat-syarat jabatan. Hal tersebut sejalan yang diungkapkan oleh (Mustofa, 2010) prosedur diklat dimulai dengan melakukan analisis kebutuhan yang menjadi pangkal utama dalam penyusunan program pelatihan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan diklat dalam rangka pengembangan kompetensi teknis ASN, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Makassar yaitu berpedoman pada Analisis jabatan yang akan di jabat oleh pegawai kemudian melakukan asesmen dan pemetaan terkait kebutuhan diklat atau kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai.

b. Desain Diklat

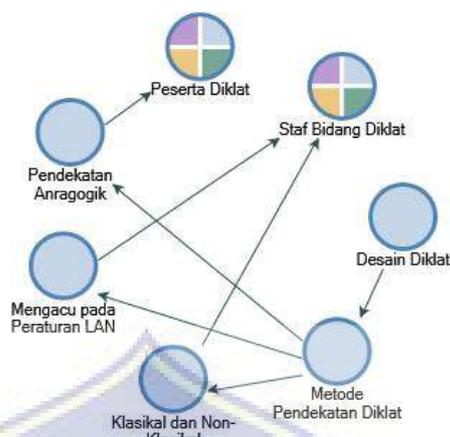
Desain diklat adalah kegiatan perancangan awal program pelatihan/pembelajaran, perancangan materi/metode pelatihan dan perancangan evaluasi pelatihan secara konseptual yang nantinya akan dijadikan dasar dalam tahapan pengembangan. Menurut Hatton pelatihan yang dilakukan harus dikaitkan dengan pekerjaan yang harus ditangani oleh peserta diklat. Diindikasikan bahwa "...orang dewasa harus dilengkapi dengan keterampilan yang sesuai untuk pelanggan ini... program pelatihan dirancang untuk bersamaan dengan pekerjaan, mendukung kebutuhan pekerjaan peserta diklat" (Herwina, 2021). Konsep ini menunjukkan bahwa pelatihan harus dikaitkan dengan keterampilan yang baik dan bekerja sesuai dengan kebutuhan peserta diklat sehingga program pelatihan dibuat bersama dan didukung oleh pekerjaan yang diperlukan untuk dikonfrontasi dengan peserta diklat.

1) Metode/pendekatan diklat

Ada beberapa metode atau teknik dalam pelatihan yang dapat digunakan untuk membantu suatu pelatihan agar dapat berjalan dengan baik dan sempurna sesuai dengan yang direncanakan. Tentu masing-masing metode memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri, oleh karenanya perlu disesuaikan dengan sasaran, waktu serta kondisi pelatihan dalam penerapannya.

Berikut hasil penelitian mengenai metode yang digunakan dalam pelaksanaan diklat oleh BKD Kota Makassar:

Gambar 4.2. Visualisasi data hasil wawancara



Sumber: Diolah dengan Software NVivo 12 plus

Berdasarkan hasil visualisasi di atas, desain diklat yang diselenggarakan mengacu pada kurikulum yang ditentukan oleh Lembaga Administrasi Negara. Adapun metode pelatihan yang oleh BKD Kota Makassar yakni klasikal dan non klasikal. klasikal merupakan kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan dengan tatap muka di dalam kelas, antara lain bimbingan teknis dan sosialisasi. Sedangkan non-klasikal merupakan kegiatan pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan di alam bebas, di tempat kerja atau dengan sistem jarak jauh.

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuantujuan organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi kemas sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dalam

pekerjaannya. Menurut Andrew E. Sikula metode pelatihan terdiri atas (Helmi, 2020):

a) On the job

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode pelatihan ini dibedakan dalam dua cara, yaitu: Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

b) Vestibule

Vestibule merupakan metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat, dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

c) Demonstration and example

Metode ini merupakan metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan melalui contoh-contoh atau percobaan yang

didemonstrasikan. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.

d) *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

e) *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f) *Classroom method*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran, ceramah atau kuliah), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar. Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedangkan yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya. Metode ini merupakan metode tradisional di mana hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan para peserta pengembangan bersikap pasif. Pada metode *conference*, pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. *Programmed instruction* merupakan bentuk *training* sehingga para peserta dapat belajar

sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar.

Dalam metode studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta diklat. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplit atau sengaja disembunyikan. Tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Perbedaan metode *conference* dengan metode studi kasus terletak pada problem yang diberikan. Problem metode konferensi, data atau informasinya komplit jadi harus dicari sendiri oleh peserta. Dalam metode role playing, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan. Manfaat metode ini adalah untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi sehingga ia dapat membina interaksi yang harmonis dari bawahannya kelak dalam praktek di perusahaan. Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapatnya. Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

Berdasarkan pada penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa metode diklat yang digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar adalah metode *classroom*.

2) Materi/kurikulum diklat

Kurikulum atau materi merupakan seperangkat rencana dan peraturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu. Kurikulum adalah dokumen yang berisi panduan untuk menjalankan program pelatihan agar tujuan pelatihan tercapai. Dilihat dari aspek komponen kurikulum, para ahli sepakat bahwa pengembangan kurikulum merupakan proses pengembangan terhadap komponen-komponen tersebut. Namun demikian, tidak ada kesepakatan mengenai jumlah komponen dan nama-nama komponen tersebut. Ralph Tyler mengemukakan empat komponen, yaitu tujuan, pengalaman (materi), organisasi dan evaluasi (Helmi, 2020).

Komponen tujuan dalam kurikulum sangat penting untuk mengukur sejauhmana ketercapaian peserta diklat menguasai materi pembelajaran yang telah diajarkan. Tanpa mengetahui apa tujuan pelatihan maka akan menyulitkan bagi lembaga pelatihan dan peserta pelatihan untuk mengevaluasi keberhasilan pelatihan. Dengan demikian, setiap kurikulum wajib menetapkan tujuan pembelajaran tentang apa yang ingin dicapai oleh peserta pelatihan atau lembaga pelatihannya. Isi atau materi merupakan pengalaman dan kegiatan yang dikembangkan dan disusun menjadi alat mencapai tujuan pendidikan. Antara materi dengan komponen yang lain

sangat berkaitan. Materi yang diajarkan harus mengacu pada tujuan Pendidikan.

Brady menegaskan bahwa, “isi kurikulum dapat didefinisikan pada dua poin penting; pertama isi kurikulum dapat dimaknai sebagai mata pelajaran dalam proses belajar mengajar yang termasuk didalamnya beberapa informasi faktual, pengetahuan, keahlian, konsep, sikap dan nilai kedua isi kurikulum adalah sesuatu yang penting dalam proses belajar mengajar dimana dua elemen pokok kurikulum yang termuat didalamnya adalah isi dan metode dalam interaksi yang tetap” (Helmi, 2020). Brady menambahkan bahwa isi kurikulum biasanya terdiri atas tiga elemen yaitu pengetahuan, proses dan nilai. Zuhdi menuturkan isi atau materi yang akan diajarkan di sekolah dapat dipilih melalui kriteria di bawah ini dengan mempertimbangkan hal sebagai berikut: a) harus sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, b) sesuai dengan perkembangan peserta diklat, c) bermanfaat bagi peserta diklat, masyarakat, bangsa dan negara sekarang atau masa depan d) sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan menurut Print mengemukakan setidaknya ada beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam pemilihan isi kurikulum, yaitu: 1) Materi sangat signifikan (*Significance*); 2) Materi memiliki tingkat validitas yang tinggi (*validity*); 3) Materi hendaknya memiliki relevansi dengan kehidupan dan tuntutan sosial (*Social relevance*); 4) Materi berguna bagi peserta diklat secara individual (*Utility*); 5) Materi dapat dipelajari oleh

peserta diklat (*Learnability*); dan 6) Materi menarik perhatian peserta diklat (*Interest*) (Helmi, 2020).

Berikut hasil penelitian mengenai materi diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kota Makassar:

Gambar 4.3. Visualisasi hasil wawancara



Sumber: Diolah dengan Software NVivo 12 plus

Berdasarkan visualisasi di atas, bahwa kurikulum diklat teknis yang dilaksanakan oleh BKD Kota Makassar mengacu pada peraturan Lembaga Administrasi Negara, dimana materi yang diberikan pada saat diklat teknis sudah sesuai dengan yang dibutuhkan karena dapat menambah pengetahuan peserta diklat untuk melakukan pekerjaan pada posisi jabatan dimana mereka menjabat.

c. Pengembangan Diklat

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) menjadi harapan bagi semua pihak khususnya masyarakat. Melalui *good*

governance maka akan terwujud pelayanan publik yang baik pula. Salah satu pendekatan untuk mewujudkan *good governance* adalah dengan cara peningkatan profesionalisme sumber daya manusia aparatur melalui jalur pengembangan kompetensi. Sehubungan dengan hal tersebut, pemerintah telah menerbitkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam pasal 21 undang-undang tersebut menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) berhak mendapatkan pengembangan kompetensi. Lebih lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen PNS pada pasal 203 menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi bagi PNS sekurang-kurangnya 20 jam pelatihan per tahun. Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Lebih lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi bagi PNS dapat dilakukan melalui jalur pendidikan dan/atau pelatihan. Khusus untuk pelatihan, PNS dapat mengembangkan kompetensi dengan mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh instansi baik pemerintah maupun swasta. Untuk instansi pemerintah tentunya diharapkan lembaga diklat yang telah terakreditasi. Adapun tujuan diklat menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Diklat Bagi PNS adalah sebagai berikut: a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan

kebutuhan instansi; b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 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.

Namun kondisi di lapangan masih ditemukan hasil identifikasi kebutuhan diklat yang menunjukkan bahwa terdapat beberapa jenis diklat yang belum dapat dilaksanakan. Salah satu faktor penyebabnya adalah pengembangan program diklat baik diklat teknis maupun diklat fungsional belum dapat dilaksanakan sepenuhnya (Nugroho, 2019). Mengingat manfaat diklat yang sangat strategis dalam meningkatkan profesionalisme PNS maka lembaga diklat pemerintah seyogyanya dapat terus mengembangkan program diklat yang ada.

Pengembangan program diklat perlu dilakukan dalam rangka menyiapkan menu diklat yang ada agar sesuai dengan kebutuhan. Sehingga ke depan menu diklat yang disusun dari hasil analisis kebutuhan diklat dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan.

Berikut hasil penelitian mengenai pengembangan diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kota Makassar:

Gambar 4.4. Visualisasi hasil wawancara



Sumber: Diolah dengan Software NVivo 12 plus

Berdasarkan hasil visualisasi di atas bahwa dalam pengembangan diklat, penyusunan materi dilakukan dengan berkoordinasi dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN) selaku pembuat aturan kurikulum dalam diklat, serta berkoordinasi dengan pembina instansi masing-masing peserta diklat. Pengembangan bahan diklat sangat diperlukan karena bahan/material diklat ini mengandung substansi kemampuan yang akan dicapai oleh peserta diklat serta memperlancar proses pembelajaran agar berlangsung lebih efektif dan efisien (Nurhajati & Bachri, 2018). Namun dari hasil penelitian juga menjelaskan bahwa dalam penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kota Makassar masih seperti pelaksanaan diklat-diklat sebelumnya, hanya saja dalam pengembangan materi diklat tergantung kemampuan instruktur mengembangkan materi sesuai kebutuhan peserta diklat, padahal

inovasi dalam pelaksanaan diklat juga perlu dilakukan mengingat pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, mengatakan bahwa dari 4.7 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebanyak 95% PNS tidak kompeten dan hanya 5% memiliki kompetensi dalam pekerjaannya, lebih dari 1,6 juta ASN hanya memiliki kemampuan sebatas administrasi (Respati & Ratnamiasih, 2018; Sulistyani et al., 2020). Padahal ASN sebagai pejabat publik tidak hanya membutuhkan kemampuan administratif saja, melainkan juga harus melaksanakan perwujudan yang lebih adaptif melalui pemanfaatan teknologi agar dapat menunjang keseluruhan fungsinya sebagai pelayan publik yang optimal, efisien, dan efektif. Azwar Abubakar (2011) mengatakan bahwa ada tiga masalah besar dalam birokrasi di negeri ini yang membuat pelayanan publik tidak berjalan baik. Masalah pertama adalah banyaknya jumlah Pegawai Negeri Sipil tetapi kebanyakan diantara mereka tidak memiliki skill sehingga sering tidak tahu apa yang harus dikerjakannya. Kedua penempatan Pegawai Negeri Sipil yang tidak merata dan sesuai kebutuhan, sehingga penempatan Pegawai Negeri Sipil sering menumpuk di perkotaan. Ketiga, buruknya proses perekrutan atau mengandung unsur Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Sebagian besar lulusan pelatihan kurang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan maupun perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kurang bisa mengembangkan dirinya dengan kebutuhan masyarakat (Rusmulyani, 2020). Dengan demikian dibutuhkan sebuah inovasi dalam pelaksanaan diklat, bukan hanya sebuah formalitas untuk

sekedar menggugurkan kewajiban tanpa melihat tuntutan-tuntutan yang akan dikerjakan setelah melaksanakan diklat. Dengan demikian, pengembangan pelatihan perlu terus dilakukan. Namun bentuk pengembangannya perlu dikaji secara ilmiah sehingga produk pengembangannya dapat menjadi solusi dalam memecahkan persoalan pelatihan.

d. Implementasi diklat

Penyelenggaraan diklat disesuaikan dengan maksud dan tujuan yang ingin dicapai dengan kegiatan diklat, yaitu: 1) ceramah disertai dengan tanya jawab, 2) diskusi kelompok disertai dengan studi kasus, 3) pendalaman materi, melalui komunikasi peserta dalam pemikiran yang terorganisir dan berpikir secara dinamis serta belajar secara mandiri dalam jam pelatihan baik secara individu maupun kelompok. Selain itu implementasi diklat juga perlu memperhatikan bahwa kegiatan belajar mengajar (KBM) menjadi kegiatan konkrit yang membuat baik peserta diklat maupun pengajar dapat mengembangkan potensi dan kompetensinya.

Berikut hasil penelitian mengenai implementasi diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar:

Gambar 4.5. Visualisasi hasil wawancara



Sumber: Diolah dengan Software NVivo 12 plus

Berdasarkan visualisasi di atas bahwa diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kota Makassar terlaksana dengan baik, dimana materi yang diterima oleh peserta diklat memiliki hubungan dengan pekerjaan sehari-hari yang dikerjakan di instansi mereka bekerja. Diklat yang diikuti sudah sesuai dengan napa yang diharapkan oleh peserta diklat. Materi bahan pelatihan yang telah dikembangkan disampaikan sesuai dengan kebutuhan peserta diklat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan diklat oleh BKD Kota Makassar dinilai sudah efektif.

e. Evaluasi diklat

Evaluasi adalah sebuah proses yang dilakukan untuk memberikan nilai terhadap pengembangan bahan ajar dalam pembelajaran. Evaluasi dilakukan dalam dua bentuk yaitu evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif dilaksanakan pada setiap akhir tatap muka sedangkan

evaluasi sumatif dilakukan setelah kegiatan berakhir secara keseluruhan. Evaluasi sumatif mengukur kompetensi akhir atau tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Hasil evaluasi digunakan untuk memberikan umpan balik terhadap pengembangan bahan ajar.

Evaluasi merupakan tahapan terakhir dalam penyelenggaraan suatu program diklat. Evaluasi dilakukan terhadap seluruh atau sebagian unsur-unsur program serta terhadap pelaksanaan program. Kegiatan evaluasi dapat dilakukan pada saat sebelum, sedang, atau setelah program dilaksanakan. Secara umum evaluasi adalah suatu proses sistematis untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan efisiensi suatu program.

Secara umum evaluasi adalah suatu proses sistematis untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan efisiensi suatu program. Menurut (Indrawati, 2012) dalam konteks evaluasi di lingkungan diklat, terdapat tiga istilah yang memiliki arti berbeda karena tingkat penggunaan yang berbeda, yaitu pengukuran (*measurement*), penilaian (*evaluation*), dan pengambilan keputusan (*decision making*). Pengukuran digunakan untuk mendapatkan informasi atau data secara kuantitatif dengan pemberian angka berdasarkan aturan tertentu. Penilaian adalah kegiatan untuk mengetahui keberhasilan dan koefisienan program, sedangkan pengambilan keputusan atau organisasi berdasarkan data dan informasi yang dihimpun.

Evaluasi program berguna bagi para pengambil keputusan untuk menetapkan apakah program akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Dalam melakukan evaluasi program

diperlukan teknik-teknik yang tepat. Teknik evaluasi program disebut pula instrumen atau alat pengumpulan data.

Berikut hasil penelitian mengenai evaluasi diklat yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar:

Gambar 4.6. Visualisasi data hasil wawancara



Sumber: Diolah dengan Software NVivo 12 plus

Berdasarkan hasil visualisasi di atas bahwa evaluasi diklat dilakukan dengan cara panitia menyebarkan koesioner kepada peserta diklat untuk menilai kekurangan dalam pelaksanaan diklat yang seperti penilaian terhadap pemberi materi selama diklat berlangsung. Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa materi diklat yang disampaikan mudah dipahami dengan baik oleh peserta diklat. Dengan adanya pelatihan yang diberikan kepada pegawai mampu memberikan perubahan yang positif.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pola pengembangan diklat teknis ASN yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar diketahui bahwa diklat yang diselenggarakan sudah berjalan baik

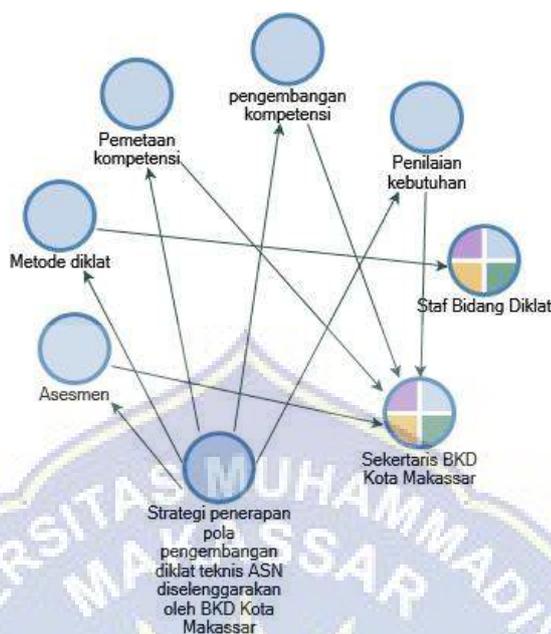
sebagaimana mestinya dengan berpedoman pada kurikulum yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), namun dalam pelaksanaannya masih mengacu pada diklat-diklat yang diselenggarakan sehingga pengembangannya belum dilakukan dengan baik, hal ini karena keterikatan terhadap aturan kurikulum yang dikeluarkan oleh LAN terkait penyelenggaraan diklat.

2. Strategi penerapan pola pengembangan diklat teknis ASN diselenggarakan oleh BKD Kota Makassar

Pengembangan Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Pengembangan Diklat bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam pelayanan publik dan juga memperkuat integritas ASN. Berdasarkan hasil penelitian terkait strategi penerapan pola pengembangan diklat yang diselenggarakan oleh BKD Kota Makassar melakukan *Training Need Analysis* yaitu melakukan penyusunan analisa kebutuhan diklat/bimtek/pengembangan pegawai dalam pengembangan kompetensi teknis.

Berikut hasil penelitian mengenai strategi penerapan pola pengembangan diklat:

Gambar 4.7. Visualisasi data hasil wawancara



Sumber: Diolah dengan Software NVivo 12 plus

Berdasarkan hasil visualisasi di atas bahwa strategi yang dilakukan oleh BKD Kota Makassar dalam menerapkan pola pengembangan diklat yakni melakukan asesmen terhadap calon peserta diklat terkait kompetensi yang dimiliki sebelum mengikuti diklat, sehingga memudahkan untuk menentukan kompetensi dan materi yang dibutuhkan pegawai dalam mengembangkan kompetensinya terutama yang berkaitan dengan teknis.

Adanya analisis kebutuhan kompetensi ini juga dapat mengetahui persentase kesenjangan kompetensi untuk masing-masing jabatan dalam proses pemetaan kesenjangan kompetensi setiap pegawai. Strategi ini menciptakan budaya baru dengan mengubah model pembelajaran di dalam kelas atau klasikal menjadi pembelajaran non-klasikal, seperti kelas virtual dan pelatihan jarak jauh. Namun pengembangan kompetensi ASN dalam

penerapan pelatihan nonklasikal dinilai belum baik karena masih terjadi beberapa permasalahan dalam penerapannya (Basri & Johannes, 2022).



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bawa:

1. Pola pengembangan diklat teknis ASN yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar diketahui bahwa diklat yang diselenggarakan dengan pendekatan pelatihan model ADDIE sudah berjalan baik sebagaimana mestinya dengan berpedoman pada kurikulum yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), namun dalam pelaksanaannya masih mengacu pada diklat-diklat yang diselenggarakan sehingga pengembangannya belum dilakukan dengan baik, hal ini karena keterikatan terhadap aturan kurikulum yang dikeluarkan oleh LAN terkait penyelenggaraan diklat.
2. Strategi yang dilakukan oleh BKD Kota Makassar dalam menerapkan pola pengembangan diklat yakni melakukan asesmen terhadap calon peserta diklat terkait kompetensi yang dimiliki sebelum mengikuti diklat, sehingga memudahkan untuk menentukan materi yang dibutuhkan pegawai dalam mengembangkan kompetensinya terutama yang berkaitan dengan teknis

B. Saran

Sesuai dengan hasil penelitian dan kesimpulan yang peneliti kemukakan maka peneliti dapat mengemukakan beberapa saran yang nantinya diharapkan dapat meningkatkan pelaksanaan diklat pengembangan kompetensi teknis ataupun administratif ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar yaitu:

1. Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar diharapkan dapat melakukan inovasi terhadap pengembangan materi diklat, sehingga memberikan wajah baru pada penyelenggaraan diklat yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang. Namun bentuk pengembangannya perlu dikaji secara ilmiah sehingga produk pengembangannya dapat menjadi solusi dalam memecahkan persoalan pelatihan.
2. Diklat seharusnya diselenggarakan sebelum pegawai resmi menjabat disebuah instansi, sehingga tidak terjadi ketimpangan antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan tugas yang akan dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajeng Apriliana Nur Icmi. (2015). Penyelenggaraan Program Pendidikan dan Pelatihan Pemantapan Pendamping Kelompok Usaha Bersama (KUBE) di Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Yogyakarta. *Skripsi Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*, 13(3), 1576–1580.
- Apandi, A. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 14(1), 27–36. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v14i1.608>
- Basri, W. S., & Johannes, A. W. (2022). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Penerapan Pelatihan Nonklasikal Pada Era Revolusi Industri 4.0 Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 14(1), 36–52.
- Branch, R. M. (2009). *Instructional design: The ADDIE approach* (Vol. 722). Springer Science & Business Media.
- Budiastuti, D., & Bandur, A. (2018). Validitas dan reliabilitas penelitian. *Jakarta: Mitra Wacana Media*.
- Charles Suriyanto, C. (2018). *EFEKTIVITAS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA LINGKUP (BPSDM) PROVINSI PAPUA BARAT*. Politeknik STIA LAN Makassar.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (Fourth). Sage.
- Fadollah, I. (2016). Pengembangan Model Pelatihan Berbasis Pemberdayaan Masyarakat Untuk Capacity Building Wanita Berwirausaha [Universitas Negeri Makassar]. In *Universitas Negeri Makassa* (Vol. 7, Issue 6). <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26849997%0Ahttp://doi.wiley.com/10.1111/jne.12374>
- Faris, A. W. (2018). *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*

- (ASN) Melalui Pendidikan dan Pelatihan Kerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). Universitas Brawijaya.
- Fauzi, I. K. A. (2011). *Mengelola pelatihan partisipatif*. Alfabeta.
- Firdousi, F. (2011). Significance of determining assessment needs and training in the service sector. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17).
- Flippo, E. B. (1968). Integrative schemes in management theory. *Academy of Management Journal*, 11(1), 91–98.
- Helmi, A. (2020). "Evaluasi Kurikulum Pelatihan Penyusunan Renstra Kementerian Esdm Berdasarkan Kebutuhan Dan Harapan Alumni Pelatihan Di Ppsdma." *Jurnal Aparatur* 4.2 (2020): 1-11. *Jurnal Aparatur*, 1(1).
- Herwina, W. (2021). Analisis Model-Model Pelatihan. In CV. *Bayfa Cendekia Indonesia*.
- Indrawati, E. D. (2012). Pengantar Evaluasi Diklat. *Kemenkeu Corporate University*.
- Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage.
- Joyoatmojo, S. (2011). *Pembelajaran yang Efektif Pembelajaran yang Membelajarkan*. UNS Press.
- Lolang, S. H. (2021). *EFEKTIVITAS PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS (PKP) DALAM MASA PANDEMI COVID-19 DI BPSDM PROVINSI SULAWESI SELATAN*. Universitas Hasanuddin.
- M. Salim. (2017). Implementasi strategi pengembangan Diklat pada aparatur sipil negara (ASN) di Kabupaten Bangka Tengah. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Edisi ke 4). Remaja Rosdakarya.
- Mayfield, M. (2011). Creating training and development programs: using the ADDIE method. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(3), 19–22.

- Mota, R. A. da L. (2014). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Bagian Administrasi pada Kantor Kepresidenan Timor-Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 11(2337–3067), 614–638.
- Mujiman, H. (2011). *Manajemen pelatihan berbasis belajar mandiri*.
- Mustofa, K. (2010). Model pendidikan dan pelatihan (Konsep dan Aplikasi). *Bandung: Alfabeta*.
- Notoatmodjo, S. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Nugroho, Y. A. (2019). Analisis Stakeholders Dalam Pengembangan Program Diklat Di Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan Dan Perikanan Stakeholders Analysis In Development Of Training Program On Training Office Of Apparatus Ministry Of Marine Affairs And Fisheries. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 5(1), 1–19.
- Nurhajati, W. A., & Bachri, B. S. (2018). Pengembangan Kurikulum Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) Berbasis Kompetensi dalam Membangun Profesionalisme dan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Jurnal Pendidikan (Teori Dan Praktik)*, 2(2), 156. <https://doi.org/10.26740/jp.v2n2.p156-164>
- Nursyam, M., Hidayat, Y. A., & Affandi, M. (2019). Peningkatan Kompetensi Pegawai melalui Penerapan Model Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Berbasis Kompetensi di Kantor Pajak Pratama Bireuen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*.
- Poerwandari, E. K. (2007). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Respati, P. J. A., & Ratnamiasih, I. (2018). *Analisis Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Bidang Kompetensi Teknis Umum Pegawai Negeri Sipil Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat*. Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas Bandung.
- Rusmulyani, K. (2020). Study Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan

- Bagi Aparatur Sipil Negara Berbasis Implementasi Model Addie. *Susunan Artikel Pendidikan*, 5(2), 101–108.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Silberman, M., & Auebach, C. (2013). Active Training, Pedoman Praktis tentang Teknik, Desain, Contoh Kasus, dan Kiat. *Bandung: Nusa Media*.
- Sudari, I. Z. (2020). ANALISIS SISTEM KEPELATIHAN DI IKIP BUDI UTOMO MALANG DITINJAU DARI CRITICAL EVENT MODEL LEONARD NADLER. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(1982), 89–100.
- Sudjana, D. (2014). Evaluasi program pendidikan luar sekolah. In *Rosdakarya* (Cetakan ke). Rosdakarya.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistiyani, S. A., Indonesia, U. P., & Bandung, K. (2020). Implementasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Asn Dengan Menggunakan Model Project Minerva Di Era Implementation of Asn Education and Training Programs Using the Project Minerva Model in the Era of New. *Civil Service*, 14(5), 1–10.
- Widianto, E. (2018). Pola Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Di Balai Diklat Keuangan Kota Malang. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, 3(1), 40–49. <https://doi.org/10.17977/um027v3i12018p040>
- Wiroto, D., & Pasaribu, P. N. (2015). Pengaruh kompetensi, pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai direktorat jenderal perimbangan keuangan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(3), 153627., V(3), 466–480.

Dokumen

Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional

Undang-undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
PROGRAM PASCASARJANA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Nomor : 1021/C.5-II/VI/1444/2023
Lamp. : -
Hal : Permohonan Izin Penelitian

8 Dzulhijjah 1444 H,
26 Juni 2023 M.

Kepada Yth,
Kepala Dinas BKPSDMD Kota Makassar

di -
Tempat

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyusunan tesis mahasiswa Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Makassar :

Nama : Yulianti J
NIM : 105031501619
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Judul Tesis : Pengembangan Kompetensi Teknik Pegawai
Melalui Diklat Di Kota Makassar

Maka kami mohon kiranya mahasiswa tersebut dapat diberikan izin
untuk melakukan penelitian dan diberi data yang diperlukan pada
Kantor yang Bapak/Ibu sedang pimpin.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan bantuannya
diucapkan terima kasih.

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

An. Direktur,
Asisten direktur 1


Dr. Syamsia, S.P., M.Si.
NBM : 1152 7309 1063486

Alamat : Jl. Sultan Alauddin No. 259 Telp. : (0411) 866 972 - 5047085 Fax.: (0411)
865 588 Makassar 90221



**PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**

Jl. Bougenville No.5 Telp. (0411) 441077 Fax. (0411) 448936
Website : <http://simap-new.sulselprov.go.id> Email : ptsp@sulselprov.go.id
Makassar 90231

Nomor : 21137/S.01/PTSP/2023
Lampiran : -
Perihal : Izin penelitian

Kepada Yth.
Walikota Makassar

di-
Tempat

Berdasarkan surat Direktur PPs UNISMUH Makassar Nomor : 1021/C.5-II/VI/1444/2023 tanggal 26 Juni 2023 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini:

Nama : YULIANTI J
Nomor Pokok : 105031501619
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Pekerjaan/Lembaga : Mahasiswa (S2)
Alamat : Jl. Sultan Alauddin No. 259 Makassar

PROVINSI SULAWESI SELATAN

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka menyusun Tesis, dengan judul :

" PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIK PEGAWAI MELALUI DIKLAT DI KOTA MAKASSAR "

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. 17 Juli s/d 17 Agustus 2023

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami *menyetujui* kegiatan dimaksud dengan ketentuan yang tertera di belakang surat izin penelitian.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Makassar
Pada Tanggal 13 Juli 2023

A.n. GUBERNUR SULAWESI SELATAN
KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU
SATU PINTU PROVINSI SULAWESI SELATAN



ASRUL SANI S.H., M.Si.
Pangkat : PEMBINA TINGKAT I
Nip : 19750321 200312 1 008

Tembusan Yth

1. Direktur PPs UNISMUH Makassar di Makassar;
2. *Pertinggal.*

KETENTUAN PEMEGANG IZIN PENELITIAN :

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan, kepada yang bersangkutan melapor kepada Bupati/Walikota C q. Kepala Bappelitbangda Prov. Sulsel, apabila kegiatan dilaksanakan di Kab/Kota
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan
3. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat
4. Menyerahkan 1 (satu) eksamplar hardcopy dan softcopy kepada Gubernur Sulsel. Cq. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Prov. Sulsel
5. Surat izin akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat izin ini tidak mentaati ketentuan tersebut diatas.

REGISTRASI ONLINE IZIN PENELITIAN DI WEBSITE :

<https://izin-penelitian.sulselprov.go.id>



NOMOR REGISTRASI 20230713806661



Catatan :

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 'Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti yang sah.'
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan **sertifikat elektronik** yang diterbitkan BSR E
- Surat ini dapat dibuktikan keasliannya dengan melakukan scan pada QR Code





PEMERINTAH KOTA MAKASSAR
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU

Jalan Ahmad Yani Nomor 2, Bulu Gading, Ujung Pandang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90171
Laman dpmptsp.makassarkota.go.id Pos-el dpmptsp@makassarkota.go.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 070/1012/SKP/DPMPTSP/VII/2023

- Dasar :
1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Keterangan Penelitian;
 2. Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah;
 3. Peraturan Walikota Nomor 4 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Perizinan Berbasis Resiko, Perizinan Non Berusaha dan Non Perizinan;
 4. Keputusan Walikota Makassar Nomor 954/503 Tahun 2023 Tentang Pendelegasian Kewenangan Perizinan Berusaha Berbasis Resiko, Perizinan Non Berusaha dan Non Perizinan yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Daerah Kepada Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Makassar Tahun 2023;
 5. Surat Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 21137/S.01/PTSP/2023 Tanggal 13 Juli 2023;
 6. Rekomendasi Teknis Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Makassar Nomor 070/1001-II/BKBP/VII/2023 Tanggal 17 Juli 2023.

DENGAN INI MENERANGKAN BAHWA :

Nama : YULIANTI J
NIM / Jurusan : 105031501619 / Ilmu Administrasi Publik
Pekerjaan : Mahasiswa (S2) / UNISMUH
Alamat : Jl. Sultan Alauddin No. 259, Makassar
Lokasi Penelitian : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar
Waktu Penelitian : 17 Juli s/d 17 Agustus 2023
Tujuan : Tesis
Judul Penelitian : "PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIK PEGAWAI MELALUI DIKLAT DI KOTA MAKASSAR"

Dalam melakukan kegiatan agar yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

1. Surat Keterangan Penelitian ini diterbitkan untuk kepentingan penelitian yang bersangkutan selama waktu yang sudah ditentukan dalam surat keterangan ini.
2. Tidak dibenarkan melakukan penelitian yang tidak sesuai / tidak ada kaitannya dengan judul dan tujuan kegiatan Penelitian.
3. Melaporkan hasil penelitian kepada Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Makassar melalui email bidangpoldagrikesbangpolmks@gmail.com.
4. Surat Keterangan Penelitian ini dicabut kembali apabila pemegangnya tidak menaati ketentuan tersebut diatas.

Makassar, 24 Juli 2023



Ditandatangani secara elektronik oleh
KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN
PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
KOTA MAKASSAR

A. ZULKIFLY, S.STP., M.Si.

Tembusan, Kepada Yth:

1. Pimpinan Lembaga/Instansi/Perusahaan Lokasi Penelitian;
2. Ansip.

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSrE) Badan Siber dan Sandi Negara. Untuk memastikan keaslian tanda tangan elektronik, silakan unggah dokumen pada laman <https://tte.kominfo.go.id/verifyPDF>





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN

Alamat kantor: Jl.Sultan Alauddin NO.259 Makassar 90221 Tlp.(0411) 866972,881593, Fax.(0411) 865588

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

**UPT Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar,
Menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini:**

Nama : Yulianti J
Nim : 105031501619
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Dengan nilai:

No	Bab	Nilai	Ambang Batas
1	Bab 1	2 %	10 %
2	Bab 2	24 %	25 %
3	Bab 3	2 %	15 %
4	Bab 4	8 %	10 %
5	Bab 5	0 %	10%

Dinyatakan telah lulus cek plagiat yang diadakan oleh UPT- Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar Menggunakan Aplikasi Turnitin.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Makassar, 26 Juli 2023
Mengetahui

Kepala UPT- Perpustakaan dan Penerbitan,

Nurhidayah, S. Hum., M.I.P
IDM. 964 591

Jl. Sultan Alauddin no 259 makassar 90222
Telepon (0411)866972,881 593, fax (0411)865 588
Website: www.library.unismuh.ac.id
E-mail : perpustakaan@unismuh.ac.id

ORIGINALITY REPORT

2%

SIMILARITY INDEX

2%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

ekarahmaaa.blogspot.com
Internet Source

1%

2

www.neliti.com
Internet Source

1%

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches On



ORIGINALITY REPORT

7%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

repository.умы.ac.id

Internet Source

2%

2

journal2.um.ac.id

Internet Source

2%

3

download.garuda.ristekdikti.go.id

Internet Source

2%

4

Submitted to Sriwijaya University

Student Paper

2%

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches On



ORIGINALITY REPORT

2%

SIMILARITY INDEX

0%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to State Islamic University of
Alauddin Makassar

Student Paper

2%



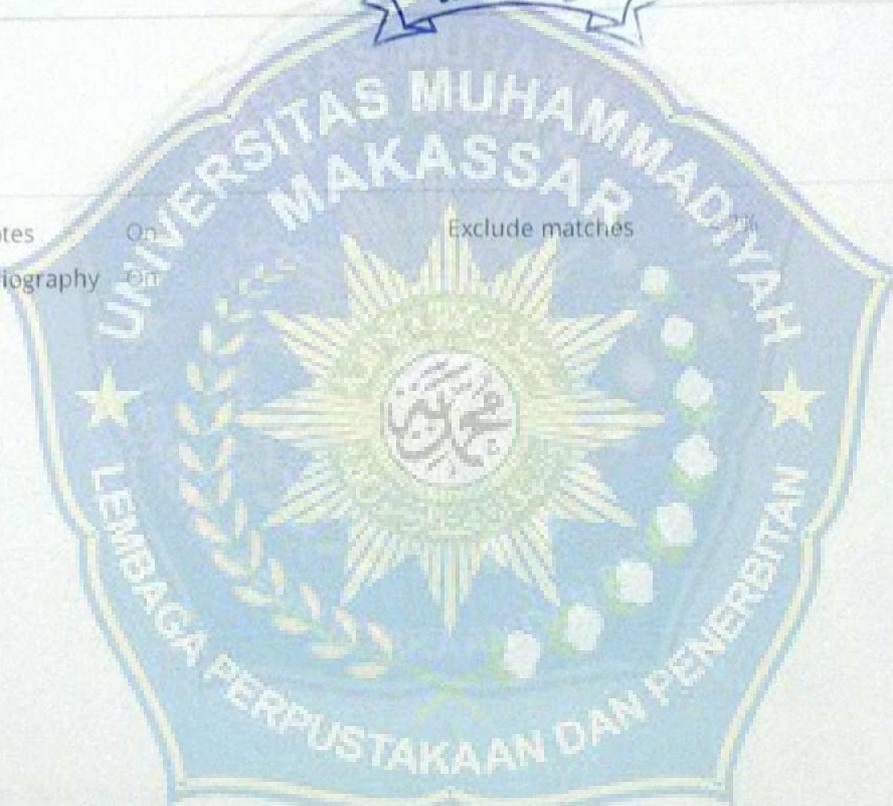
Exclude quotes

On

Exclude matches

Exclude bibliography

On



ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

- 1 journal.ubpkarawang.ac.id Internet Source 4%
- 2 ppsdma-bpsdm.esdm.go.id Internet Source 2%
- 3 digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source 2%

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches < 2%



ORIGINALITY REPORT

0%

SIMILARITY INDEX

0%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

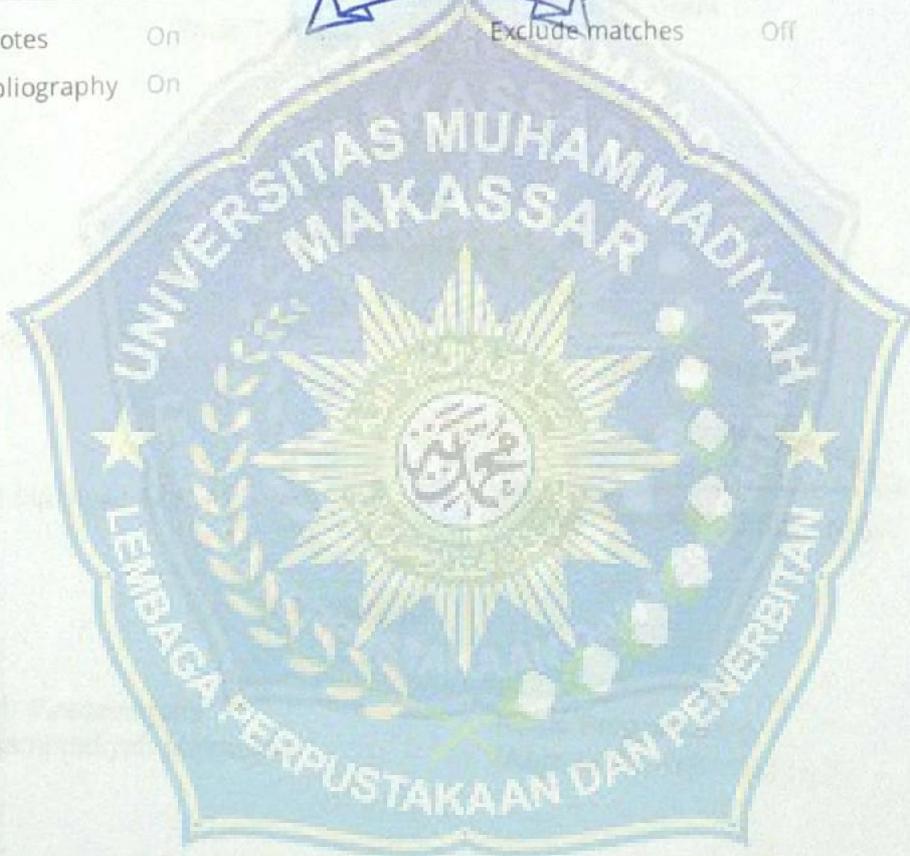
PRIMARY SOURCES



Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On



Wawancara dengan Sekertaris BKPSDMD Kota Makassar



Wawancara Kepala Bidang Diklat Kota Makassar



Wawancara dengan Staff Bidang Diklat



Wawancara dengan Peserta Diklat



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Yulianti. J, lahir di Kampung Baru Desa Karama Kecamatan Rilau Ale, Kabupaten Bulukumba pada tanggal 07 Mei 1995, anak pertama dari 2 (dua) bersaudara yang merupakan anak dari pasangan suami istri Jamaluddin dan Megawati. Penulis memulai jenjang pendidikan Sekolah Dasar pada tahun 2001 di SD Negeri 83 Pangi-Pangi Kecamatan Rilau Ale kabupaten bulukumba dan selesai pada tahun 2006, pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan ditingkat menengah pertama di SMP Negeri 7 Rilau Ale dan lulus pada Tahun 2010. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan tingkat menengah atas di SMA negeri 10 Bulukumba dan lulus pada tahun 2013. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan Strata 1 (S1) di Universitas Muhammadiyah Makassar pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan program Studi Ilmu Pemerintahan dan lulus pada tahun 2019. Kemudian paa tahun 2019, penulis kemudian melanjutkan pendidikan dijenjang Pendidikan Strata 2 (S2) dengan memilih Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Univeritas Muhammadiyah Makassar.

Penulis sangat bersyukur karena telah diberi kesempatan untuk menimbah ilmu pengetahuan yang Insya Allah nantinya dapat diamalkan dan memberikan manfaat.