

**EFEKTIFITAS MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KEPEMIMPINAN PEGAWAI NEGERI SIPIL
(Studi Kasus pada Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Diklat Daerah Provinsi
Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Kementerian Pekerjaan Umum)**

**CIVIL SERVANT LEADERSHIP TRAINING AND DEVELOPMENT MANAGEMENT
EFFECTIVENESS
(Case Study on Leadership Training Level IV in Training Agency of West Java Province
and Region II PU Training Center Ministry of Public Works)**

Rahmat
Pusat Kajian dan Pelatihan dan Pendidikan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara
PKP2A III LAN
Jl. HM. Ardans, SH (Ring road III), Sempaja Samarinda
(0541) 7040851-52 Fax. (0541) 737983
Email: rahmatin@yahoo.com

Abstract

Leadership training for supervisors (Diklatpim Tingkat IV) is one of the trainings, which is frequently implemented by the public training organisations in Indonesia. This training aims at improving the supervisors' leadership competencies in order to improve their performances. This article is a summary of the result of the research on the effectiveness of leadership training management for civil servants, implemented by two training institutions, Bandiklada Provinsi Jawa Barat and Balai Diklat PU Wilayah II Bandung. The research is intended to firstly describe the current practice, and secondly to analyze the effectiveness of leadership training management, and finally to formulate a hypothetical model of the management of leadership training for supervisors in these two training institutions. This research employed a qualitative method with three data gathering techniques, namely, interview, participant observation and document analysis. Based on the result of the data analysis, this research concludes that the management of leadership training for supervisors in these two training institutions has not been fully effective. Based on these findings, this research developed a hypothetical model used as the strategy to improve the effectiveness of leadership training management, namely, a competency-based leadership training for supervisor model, that can be implemented by these two training institutions.

Key words: training and development, leadership training, effective training management.

A. PENDAHULUAN

Program pelatihan dan pengembangan tetap dipandang efektif dan strategis oleh organisasi karena kegiatan ini bertujuan untuk memfasilitasi proses pembelajaran pegawai, agar mereka dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sangat dibutuhkan di tempat kerjanya (Blume, *et.al.*, 2010; Alvarez, *et.al.*, 2004). Berbagai kajian mutakhir juga menunjukkan bahwa organisasi dan

perusahaan yang berhasil dan berkinerja tinggi adalah mereka yang secara berkesinambungan mengalokasikan dana pengembangan sumber daya manusia melalui berbagai pelatihan, *coaching* atau pun *workshop* bagi para pegawainya (Combs, *et al.*, 2006). Salah satu jenis pelatihan yang banyak dilakukan oleh instansi pemerintah adalah pelatihan / diklat kepemimpinan. Data dari Lembaga Administrasi Negara (2011) menunjukkan bahwa diklat kepemimpinan yang paling banyak

diselenggarakan oleh Lembaga Diklat Pusat dan Daerah selama 3 tahun (2008-2010) adalah Diklatpim Tingkat III dan IV, yang telah meluluskan alumni rata-rata sekitar 6.000 orang dan sekitar 13.000 orang. Total anggaran yang dihabiskan untuk menyelenggarakan pelatihan ini adalah lebih dari Rp. 596 miliar selama tiga tahun terakhir atau sekitar hampir Rp. 200 miliar setiap tahunnya. Investasi anggaran yang besar ini tentunya diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan kapasitas para pejabat struktural Eselon III dan IV sehingga mereka mampu meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Namun demikian, efektifitas dan manfaat penyelenggaraan diklat kepemimpinan tersebut akhir-akhir ini dipertanyakan oleh para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pertanyaan utamanya berkenaan dengan sejauhmana *outcome*, manfaat, dan dampak program pelatihan kepemimpinan ini bagi peningkatan produktifitas dan kinerja alumni yang dirasakan bukan hanya oleh anggota organisasi, tetapi juga oleh masyarakat secara keseluruhan (Watkins, 2011: 209). Pertanyaan ini muncul karena beberapa hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan ternyata belum banyak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para pemimpin tersebut. Hasil survey Galanou & Priporas (2009:222), misalnya, menemukan bahwa hanya kurang dari 10 % alumni pelatihan kepemimpinan yang mengaplikasikan kompetensi yang diperoleh di tempat kerja. Kondisi ini tentunya dapat memunculkan opini di masyarakat tentang rendahnya efektifitas manajemen pelatihan kepemimpinan yang selama ini dilaksanakan, khususnya pada Diklatpim Tingkat III dan IV. Padahal, seperti ditegaskan oleh Aguinis & Kraiger (2009:455), indikator utama keberhasilan pelatihan kepemimpinan

itu berkisar pada dua hal pokok saja yaitu efektifitas pelatihan dan manfaatnya bagi organisasi. Efektifitas merujuk pada apakah pelatihan itu betul-betul mencapai tujuan yang ingin dicapainya, dan manfaat pelatihan terkait dengan sejauhmana tingkat keuntungan yang diperoleh organisasi dibandingkan dengan usaha, tenaga, dan biaya yang telah dikeluarkan untuk pelatihan tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu tentang efektifitas penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh variabel input (materi, metode, sarana, dan peserta) terhadap kompetensi dan kinerja alumni (Hirawan, (2007) & Rahmat (2010). Penelitian yang agak berbeda dilakukan PKP2A I LAN (2010) yang melakukan survey terhadap pengelolaan Diklatpim Tingkat III dan IV oleh lembaga diklat. Survey tersebut menemukan bahwa 80 % pengelola lembaga diklat lebih banyak menghabiskan waktu untuk mengurus aspek penjadwalan, plotting widyaiswara, penyediaan akomodasi dan konsumsi, administrasi keuangan diklat, dan monitoring jadwal dan pelayanan teknis. Gambaran seperti ini menegaskan temuan Collin & Holton (dalam Saks, 2011:181) yang mencatat bahwa di Amerika Serikat, *"the effectiveness of leadership training varied widely: some programmes were tremendously effective, and others failed miserably"*. Dengan demikian, penelitian tentang efektifitas pengelolaan pelatihan di berbagai lembaga yang menyelenggarakan diklat kepemimpinan perlu dilakukan untuk memberikan informasi yang bermanfaat mengenai tingkat efektifitas pelatihan kepemimpinan.

B. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan sejauhmana efektifitas manajemen pelatihan pada Diklatpim Tingkat IV yang diselenggarakan oleh dua lembaga diklat yang sering menyelenggarakan Diklatpim Tingkat IV, yaitu Badan Diklat Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung. Penelitian ini memiliki tiga tujuan utama yaitu, *pertama*, ingin mendeskripsikan praktek manajemen pelatihan dalam kegiatan Diklatpim Tingkat IV yang saat ini dilaksanakan oleh Bandiklatda Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung. Tujuan yang *kedua* adalah menganalisis sejauhmana efektifitas unsur-unsur manajemen pelatihan dalam kegiatan Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan oleh dua lembaga diklat ini, dengan fokus kepada, 1) efektifitas analisis kebutuhan, 2) efektifitas perencanaan, 3) efektifitas proses pembelajaran, dan 4) efektifitas evaluasi Diklatpim Tingkat IV. Berdasarkan analisis efektifitas tersebut, tujuan *ketiga* penelitian ini adalah menghasilkan model hipotetik strategi peningkatan efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat ini.

C. TINJAUAN TEORI

1. Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan dan pengembangan kompetensi kepemimpinan merupakan kegiatan yang paling banyak dilakukan oleh berbagai organisasi baik publik maupun swasta. Menurut Hanson (2013: 108), pelatihan kepemimpinan merupakan jenis pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) yang paling sering dilakukan oleh organisasi dan melibatkan banyak pemangku kepentingan serta merupakan suatu proses yang kompleks. Kajian literatur tentang pengembangan

kepemimpinan begitu banyak dilakukan oleh begitu banyak ahli dan merupakan bidang kajian yang bersifat *inter-discipline*, karena kepemimpinan bisa dianalisis dalam berbagai kajian ilmu. Kompetensi kepemimpinan dapat dikembangkan dalam berbagai cara, seperti 1) pelatihan formal, 2) kegiatan pengembangan, dan 3) kegiatan mandiri (Yukl, 2005:388). Pelatihan formal umumnya dilaksanakan dalam waktu tertentu dan biasanya dilaksanakan di luar organisasi dan difasilitasi oleh instruktur profesional. Sedangkan kegiatan pengembangan biasanya dilaksanakan di tempat kerja sesuai dengan penempatan, dan umumnya dilakukan dalam berbagai bentuk misalnya berupa coaching dan mentoring dari atasan yang lebih tinggi, dan penugasan khusus untuk memperoleh pengalaman atau keterampilan kepemimpinan yang baru.

Hanson (2013) mengidentifikasi 6 jenis program pengembangan kepemimpinan yang saat ini dilakukan oleh organisasi baik disektor publik maupun di swasta. Keenam jenis pengembangan ini berpusat pada sejauhmana seorang pemimpin mau berkembang agar kapasitasnya dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan dapat tercapai secara efektif, yang dijelaskan dalam Tabel 1. Walaupun banyak praktek pengembangan kompetensi kepemimpinan, pelatihan kepemimpinan (*leadership training*) yang bersifat tradisional masih merupakan jenis pelatihan kepemimpinan yang paling banyak dilakukan (Galanou & Priporas, 2009). Yang dimaksud dengan pelatihan kepemimpinan tradisional adalah model pelatihan yang dilakukan di ruangan kelas dengan mendatangkan seorang fasilitator yang akan membantu proses pembelajaran (Saks, et.al, 2011); Yukl, 2005); Collin & Holton, 2004).

Tabel 1:
Jenis Program Pengembangan Kepemimpinan

JENIS	DESKRIPSI
Penerapan standar kompetensi kepemimpinan	Kompetensi kepemimpinan digambarkan sebagai perilaku dan qualities yang terpisah dari pemimpin. Kompetensi kepemimpinan bisa diukur tingkat kecakapannya atau ditunjukkan dengan kualifikasi tertentu
Pelatihan Kepemimpinan Tradisional	Program yang dilaksanakan di kelas dimana peserta memperoleh input, diskusi, menganalisis kasus. Paling banyak dilakukan oleh organisasi
<i>Action learning</i>	Peserta diberikan isu, dan kasus organisasi yang riil untuk melatih kompetensi kepemimpinan.
Pengembangan Kepemimpinan melalui pengalaman	Penempatan peserta dalam peran-peran kepemimpinan organisasi yang berbeda melalui program promosi atau suksesi kepemimpinan
Umpan Balik "360"	Program ini memberikan kesempatan kepada atasan, bawahan, teman sejawat untuk menilai kompetensi kepemimpinan peserta dan mencatat hal-hal

JENIS	DESKRIPSI
	yang perlu ditingkatkan
<i>Executive Coaching</i>	Peserta difasilitasi oleh pihak lain (bisa internal atau eksternal) untuk menyusun program pengembangan kepemimpinan secara individual untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan mereka

Sumber: Diadaptasi dari Hanson (2013)

2. Manajemen Pelatihan Kepemimpinan

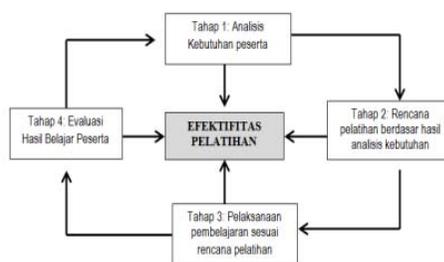
Teori kedua yang dijadikan rujukan adalah manajemen pelatihan kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana bagaimana suatu pelatihan direncanakan secara sistematis. Colin & Holton (2004) menyatakan bahwa pelatihan kepemimpinan akan berjalan efektif apabila organisasi dapat memberikan program pelatihan yang tepat, pada saat yang tepat kepada para pemimpin atau manajer yang membutuhkan. Salah satu model konseptual yang klasik dan sering digunakan dalam melaksanakan manajemen pelatihan /diklat yang sistematis adalah model ADDIE (*analyze, design, develop, implement, evaluation*). Model ini merupakan istilah yang digunakan untuk melaksanakan diklat yang sistematis yang meliputi tahapan analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi. Walaupun pertama kali digunakan oleh Militer Amerika, namun Robert Gagne umumnya dirujuk sebagai "bapak" dari model ADDIE (Cowell, et.al, 2006). Model pelatihan ADDIE ini digambarkan dalam Gambar 1.

Gambar ini menunjukkan bahwa manajemen pelatihat terdiri dari empat

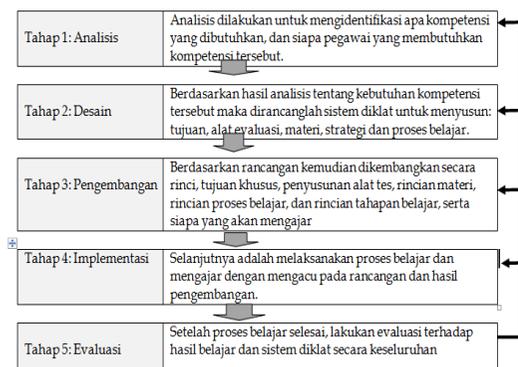
unsur utama yaitu analisis kebutuhan, prancangan, pengembangan, pelaksanaan dan evaluasi. Analisis kebutuhan dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi apa yang dibutuhkan oleh organisasi yang bisa dipenuhi dengan pelaksanaan pelatihan. Setelah ditemukan kebutuhannya, maka langkah selanjutnya adalah dengan perancangan atau desain proses pembelajaran untuk menentukan program pembelajaran. Setelah itu, maka dilakukan pengembangan bahan ajar dan berbagai perencanaan teknis penyelenggaraan. Setelah itu, barulah pelatihan tersebut dilaksanakan dengan dukungan dari berbagai aspek yang telah direncanakan. Akhirnya, pelatihan itu dievaluasi untuk menentukan apakah kebutuhan kompetensi itu sudah diatasi dengan adanya penyelenggaraan pelatihan tersebut.

manajemen pelatihan yang efektif sangat bergantung kepada efektifitas kinerja empat unsur manajemen diklat yaitu unsur analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat (Devi & Shaik, 2012; Tovey & Lawlor, 2008; Davies, 2007). Gambar model manajemen pelatohan yang efektif digambarkan dalam Gambar 2:

Gambar 2
Siklus Manajemen Pelatihan yang Efektif



Gambar 1
Model ADDIE dalam Manajemen Pelatihan/ Diklat



Model ini dijadikan sebagai kerangka berpikir untuk melaksanakan analisis data tentang Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan oleh dua lembaga diklat. Unsur unsur manajemen tersebut adalah:

- a. **Efektifitas unsur analisis kebutuhan.** Roberts (2006: 476) menyatakan bahwa tahap analisis kebutuhan merupakan tahapan yang sangat menentukan efektifitas diklat secara keseluruhan. Dia menyatakan, *"training needs is the foundation of training program and exist to find out and answer what they are expected to deliver in the training program"* (hal 476). Analisis kebutuhan adalah pondasi bangunan diklat, karena tahapan ini sangat menentukan apa yang akan diajarkan dalam diklat. Untuk itu,

3. Efektifitas Manajemen Pelatihan Kepemimpinan

Teori yang ketiga yang dijadikan rujukan adalah teori manajemen pelatihan kepemimpinan yang efektif, sebagai modifikasi dari model ADDIE di atas. Teori ini menekankan bahwa

Diklatpim Tk. IV yang efektif diawali dengan adanya informasi yang akurat tentang apa yang dibutuhkan peserta.

- b. **Efektifitas unsur perencanaan diklat.** Hansen (2006: 492), dan Dobbs (2006, 500) menekankan bahwa tahapan perencanaan diklat segera dilakukan segera informasi hasil analisis kebutuhan didapatkan. Dalam tahapan ini, terdapat tiga aktifitas utama yaitu perancangan (*designing*), pengembangan (*developing*) rencana pembelajaran yang akan dilakukan, dan penentuan rencana teknis pelatihan (Devi & Shaik, 2012, Hansen, 2006; Dobbs, 2006; Fabac, 2006).
- c. **Efektifitas unsur pelaksanaan diklat.** Callahan (2003) dan Korte (2006) menegaskan bahwa proses pelaksanaan pembelajaran merupakan tahapan inti dari seluruh manajemen diklat. Proses pelaksanaan pembelajaran diklat yang efektif ditandai dengan dua indikator besar yaitu: a) tingginya kualitas pembelajaran, dan b) dukungan administrasi dan pelayanan yang efektif. Indikator yang proses pembelajaran yang berkualitas ditandai dengan a) efektifitas pengelolaan jadwal pembelajaran, b) variasi metode mengajar yang relevan, c) materi diklat yang relevan, d) variasi media yang relevan, dan e) gaya dan penampilan fasilitator, dan f) kesesuaian rencana mengajar. Sedangkan indikator dukungan administrasi dan pelayanan yang efektif memiliki indikator a) dukungan administrasi diklat dan b) pelayanan penyelenggara. (Davies, 2007; Korte, 2006).

- d. **Efektifitas unsur evaluasi diklat.** Wang & Cox (2006) dan Kickpatrick (2006) menyatakan bahwa evaluasi diklat yang efektif adalah evaluasi yang mampu menghasilkan informasi tentang pencapaian kompetensi peserta diklat dan terlihat dari berfungsinya kompetensi tersebut dalam peningkatan kinerja alumni diklat. Manajemen evaluasi diklat yang efektif ditandai dengan indikator sebagai berikut: a) instrumen yang digunakan benar-benar valid dan reliabel, b) mekanisme evaluasi yang obyektif dan adil, serta c) adanya penetapan hasil dan tindak lanjut sebagai upaya melakukan umpan balik (Kickpatrick, 2006).

D. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pemilihan pendekatan kualitatif ini didasari oleh pemikiran bahwa penelitian kualitatif akan mampu memberikan gambaran yang komprehensif dan mendalam tentang bagaimana pengelolaan Diklatpim Tingkat IV pada dua lembaga diklat ini. Desain studi kasus penelitian kualitatif ini merujuk kepada Yin (2009) dan Merriam (2009), dimana studi kasus ini ini diarahkan sebagai "*exploratory & interpretive research*" tentang manajemen Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan oleh Bandiklatda Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat PU Wilayah II Bandung. Subyek penelitian ini atau dalam penelitian kuantitatif disebut populasi dan sampel (Komariah & Satori, 2007:45) adalah seluruh anggota organisasi Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat dan Balai Diklat Pekerjaan Umum Wilayah II Bandung yang terdiri dari pimpinan, pejabat struktural, widyaiswara, penyelenggara, dan peserta Diklatpim Tingkat IV. Penelitian ini menggunakan

teknik sampel purposif atau *purposive sampling technique or snowball sampling technique* (Cresswell, 2008; Patton, 2002), dimana penentuan responden penelitian didasarkan kepada sejauh mana responden dapat memberikan data dan informasi yang kaya sesuai dengan fokus inkuiri yang telah ditetapkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi, 1) wawancara dengan pimpinan lembaga diklat, widyaiswara, penyelenggara dan peserta, 2) observasi terhadap proses kegiatan pembelajaran dan non-pembelajaran, 3) analisis terhadap dokumen pelatihan seperti peraturan, kurikulum, rencana mengajar, modul dan bahan ajar. Pengumpulan data dilakukan pada saat *fieldwork* selama kurang lebih satu bulan di dua lembaga diklat ini. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis data dari Miles & Huberman (1994) untuk mengkaji tema-tema kunci dari setiap fokus inkuiri yang sedang diteliti.

E. DESKRIPSI HASIL PENELITIAN

Hasil analisis terhadap data wawancara, observasi dan dokumen yang didapatkan selama melakukan *fieldwork* pada dua lembaga diklat menggunakan kerangka fokus inkuiri yang telah ditetapkan dalam kerangka penelitian. Untuk itu pembahasan hasil analisis akan dimulai dengan deskripsi tentang unsur-unsur manajemen pelatihan dari analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, dan kemudian menggambarkan efektifitas setiap unsur manajemen pelatihan ini.

1. Praktek Manajemen Diklatpim Tingkat IV

Praktek manajemen pelatihan di dua lembaga diklat ini akan dideskripsikan dari mulai analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Deskripsi setiap unsur manajemen pelatihan adalah sebagai berikut:

a. Praktek AKD di Balai Diklat PU Wilayah II dan Bandiklatda Provinsi Jawa Barat

Pelaksanaan analisis kebutuhan diklat di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dilaksanakan oleh salah satu unit kerja yaitu Subbagian Administrasi dan Kebutuhan Akan Diklat (KAD), pada Bagian Administrasi Pengembangan Pegawai, di Biro Kepegawaian dan Ortala. Proses kegiatan untuk melakukan analisis kebutuhan akan diklat (KAD) ini dilakukan oleh Bagian Pengembangan Pegawai dengan mengirimkan surat edaran kepada berbagai satuan kerja di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum untuk menyampaikan hasil identifikasi pegawai mana saja yang membutuhkan diklat kepemimpinan, fungsional dan teknis. Surat edaran ini ditujukan kepada pejabat Eselon II yang membidangi urusan kepegawaian pada setiap satuan administrasi pangkal (*satminkal*) yang terdiri dari Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Ditjen Sumber Daya Air, Ditjen Bina Marga, Ditjen Cipta Karya, Ditjen Penataan Ruang, Balitbang, BP Konstruksi, BPJP, dan BPPSPAM. Unit kerja yang bertugas mengurus kepegawaian ini kemudian mengidentifikasi data-data yang ada di *satminkal*-nya masing-masing dengan memfokuskan pada pegawai mana saja yang belum dan sudah mengikuti diklat kepemimpinan, teknis dan fungsional. Dengan demikian, informasi yang ditampilkan dari data tentang KAD di lingkungan Kementerian pekerjaan Umum adalah data tentang kebutuhan diklat kepemimpinan, teknis dan fungsional oleh para pegawai di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum. Data tentang kebutuhan diklat kepemimpinan dapat diperoleh dengan mudah karena data tentang siapa saja pejabat Eselon IV, III dan II yang belum mengikuti diklat kepemimpinan sudah

dimiliki oleh setiap unit kepegawaian. Salah seorang pejabat lainnya menyatakan bahwa AKD untuk Diklatpim umumnya dilakukan dengan mengkaji data pegawai untuk menentukan siapa saja pejabat atau calon pejabat yang belum mengikuti Diklatpim.

Secara operasional, pelaksanaan AKD di Kementerian PU lebih menekankan kepada analisis tentang jumlah peserta Diklatpim Tk. IV dari berbagai satuan kerja yang tersebar di seluruh Indonesia. AKD di Kementerian PU belum secara spesifik menghasilkan informasi tentang kebutuhan kompetensi kepemimpinan dari setiap calon peserta Diklatpim Tingkat IV, karena beberapa responden menyatakan bahwa informasi tersebut belum dibutuhkan secara esensial karena kurikulum Diklatpim Tk. IV bersifat tetap dan sama untuk semua calon peserta Diklatpim Tk. IV.

Praktek AKD di Bandiklatda Provinsi Jawa Barat tidak jauh berbeda dengan yang dilakukan oleh Kementerian Pekerjaan Umum. Karena penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang menjadi lokasi penelitian ini adalah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV kerjasama antara Badan Diklat Provinsi Jawa Barat dengan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Garut, maka data tentang AKD diperoleh dari para pegawai di lingkungan BKDD Kabupaten Garut. Pelaksanaan analisis kebutuhan diklat yang dijalankan oleh Bidang Pengembangan Karir Pegawai adalah dengan melakukan pembaharuan database pegawai yang sudah dan belum melakukan Diklatpim Tk. IV. Setiap tahun BKDD selalu memperbaharui data tentang siapa saja yang sudah mengikuti dan belum mengikuti Diklat Kepemimpinan, karena data tersebut akan dikirimkan kepada Badan Diklat Provinsi Jawa Barat dan Lembaga Administrasi Negara, terutama menyangkut pencalonan peserta

Diklatpim Tingkat III dan IV ke Badan Diklat Provinsi Jawa Barat, dan Diklatpim Tingkat II ke Lembaga Administrasi Negara.

Dengan demikian, pelaksanaan analisis kebutuhan diklat Diklatpim Tingkat IV di Pemerintah Kabupaten Garut dilakukan dengan mengidentifikasi pejabat Eselon IV yang belum Diklatpim Tk. IV dan kemudian direkapitulasi dalam database kepegawaian untuk menentukan siapa saja yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Namun, analisis kebutuhan untuk mengidentifikasi apa saja kompetensi yang dibutuhkan oleh calon peserta Diklatpim Tingkat IV ini belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini dilakukan karena Diklat Kepemimpinan adalah diklat yang merupakan syarat jabatan bagi pegawai yang akan atau telah menduduki jabatan tersebut.

b. Perencanaan Diklatpim Tingkat IV pada Balai Diklat PU dan Bandiklatda Provinsi Jawa Barat

Perencanaan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV di Balai Diklat PU dan Badan Diklat Provinsi Jawa Barat dilaksanakan pada setiap awal tahun anggaran. Balai Diklat PU Wilayah II melakukan perencanaan berdasarkan instruksi dari hasil rapat koordinasi perencanaan diklat yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Kementerian PU. Rapat koordinasi perencanaan diklat itu menyusun tentang jenis diklat apa saja yang akan diselenggarakan oleh Pusdiklat beserta Balai-Balai Diklat di seluruh Indonesia, termasuk Diklatpim Tingkat IV. Perencanaan Diklatpim Tingkat IV pada Badan Diklat Provinsi Jawa Barat dilakukan setelah melakukan rapat koordinasi Diklat Kepemimpinan oleh Bandiklatda dengan mengundang seluruh BKD Pemerintah Kabupaten dan Kota di Provinsi Jawa Barat. Setelah

ditetapkan tentang rencana penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV baik yang dibiayai oleh APBD Provinsi maupun APBD Kabupaten dan Kota, maka ditetapkanlah rencana penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV. Secara operasional, proses perencanaan Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat ini meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- a) *Persiapan Tim Penyelenggara*
Proses perencanaan Diklatpim Tingkat IV dimulai dengan dibentuknya tim penyelenggara diklat baik di Balai Diklat PU maupun di Bandiklatda / BKDD Kabupaten Garut.
- b) *Pemanggilan Calon Peserta Diklatpim Tingkat IV.*
Sesuai dengan penetapan rencana calon peserta, Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan BKDD melakukan proses pemanggilan peserta. Proses Pemanggilan ini dilakukan dengan cara mengirim surat pemanggilan yang telah ditandatangani oleh Kepala Biro Kepegawaian di Kementerian PU dan BKDD di Kabupaten Garut melalui *facsimile* dan *e-mail* kepada calon peserta.
- c) *Perencanaan Kurikulum dan Proses Pembelajaran Diklatpim Tingkat IV*
Perencanaan akademis ini dilakukan dengan menyusun buku panduan Diklatpim Tingkat IV. Buku panduan ini merupakan petunjuk proses penyelenggaraan dan pembelajaran yang akan ditempuh oleh para peserta diklatpim tingkat IV. Buku Panduan Diklatpim Tingkat IV di Balai Diklat PU dan Bandiklatda Provinsi Jawa Barat ini terdiri dari penjelasan tentang: a) tujuan diklat, b) kurikulum diklat, c) ringkasan materi, d) penyelenggaraan, e) evaluasi, dan tata tertib penyelenggaraan.

d) *Penugasan Tim Widyaiswara Diklatpim Tingkat IV*

Penugasan widyaiswara di Balai Diklat PU dilakukan oleh Kepala Pusdiklat Kementerian PU. Sedangkan penetapan widyaiswara di bandiklatda diajukan oleh koordinator widyaiswara dan ditetapkan oleh kepala Bidang Diklat Kepemimpinan Bandiklatda. Sesuai dengan penugasan yang telah diberikan, maka para widyaiswara ini diminta untuk menyusun perencanaan mengajar dalam bentuk dokumen Silabus serta rencana detail mengajar. Namun demikian, proses penyusunan silabus, RM dan bahan tayangan ini diserahkan sepenuhnya kepada widyaiswara. Dari hasil wawancara dengan widyaiswara, silabus, RM dan bahan tayangan cukup dibuat sekali saja dan bisa digunakan berulang-ulang setiap kali mengajar Diklatpim Tk. IV.

e) *Perencanaan Teknis Penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV*

Bersamaan dengan perencanaan akademis (pembelajaran), tim penyelenggara juga melakukan perencanaan penyelenggaraan, yang terdiri dari perencanaan administrasi, sarana pembelajaran, dan prasarana pembelajaran. Perencanaan administrasi berkenaan dengan penyiapan daftar hadir, formulir peserta, data peserta, formulir pembelajaran, dan administrasi keuangan. Perencanaan sarana diklat adalah penyiapan segala sesuatu yang berhubungan peralatan yang mendukung proses pembelajaran, seperti ruangan kelas, meja dan kursi, modul dan alat bantu pembelajaran. Sedangkan perencanaan prasarana pembelajaran dilakukan dengan

penyiapan alat bantu yang tidak langsung mendukung proses pembelajaran seperti asrama untuk akomodasi, layanan konsumsi selama diklat, dan alat angkutan. Untuk penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV di Kabupaten Garut, Bidang Diklat BKDD harus menyediakan tempat penyelenggaraan karena tidak memiliki kampus diklat sendiri. Untuk itu, Bidang Diklat BKDD melakukan lelang tempat penyelenggaraan dan penyediaan konsumsi Diklatpim Tingkat IV. Pemenang lelang ini adalah salah satu hotel di Cipanas Kabupaten Garut sebagai tempat penyelenggaraan.

c. Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV

Untuk memperoleh gambaran tentang dinamika proses pelaksanaan pembelajaran Diklatpim Tingkat IV, deskripsi tentang pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV baik di Balai Diklat PU Wilayah II Bandung, maupun di BKDD Kabupaten Garut dilakukan dengan menggambarkan proses pelaksanaan dan kualitas pembelajaran serta penyelenggaraan. Secara kronologis, sesuai dengan hasil observasi, pelaksanaan pembelajaran Diklatpim Tingkat IV adalah sebagai berikut:

- *Upacara Pembukaan*
Penyelenggaraan dimulai dengan upacara pembukaan oleh masing-masing pimpinan lembaga diklat dan dihadiri oleh kepala instansi pembina kepegawaian.
- *Pengarahan Program*
Setelah upacara pembukaan selesai, selanjutnya disampaikan pengarahan program oleh Koordinator atau kepala lembaga diklat. Pengarahan program berisi tentang dua hal yaitu informasi program akademis, dan teknis.

- *Pembelajaran KIAT (melalui metode outbound)*

Desain pembelajaran yang khas dari Diklatpim Tingkat IV adalah adanya mata diklat Kepemimpinan Di Alam Terbuka (KIAT) yang dilaksanakan di alam terbuka dengan menggunakan metode *outbound*. Pembelajaran KIAT dilakukan di alam terbuka selama 2 hari. Dalam pembelajaran KIAT ini para peserta belajar sikap dan perilaku kepemimpinan seperti perencanaan, kerjasama, pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, pengelolaan diri dan tim melalui berbagai permainan yang dilakukan secara berkelompok.

- *Proses Pembelajaran di kelas*

Pelaksanaan proses pembelajaran berlangsung paling lama yaitu sekitar 3 minggu atau 18 hari kerja. Proses pelaksanaan pembelajaran di kelas dilakukan oleh para widyaiswara yang sudah diberi penugasan sebelumnya. Widyaiswara yang mengajar pada Balai Diklat PU Wilayah II adalah widyaiswara yang kebanyakan berasal dari Pusdiklat Kementerian Pekerjaan Umum di Jakarta, dan mayoritas adalah widyaiswara senior yang merupakan mantan pejabat struktural di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum. Widyaiswara di BKDD Kabupaten Garut mayoritas adalah widyaiswara senior dari Bandiklatda Provinsi Jawa Barat. Setiap widyaiswara yang diobservasi dalam proses pembelajaran memulai pembelajaran dengan perkenalan dan penyampaian tujuan pembelajaran. Sebagian widyaiswara memulai dengan permainan *ice-breaking*, untuk mencairkan suasana proses

pembelajaran, sedangkan yang lainnya dengan cerita. Dalam penyampaian materi pembelajaran, widyaiswara umumnya memulai materi sesuai dengan sekuen materi dalam modul diklat, yang dimulai dengan definisi dan konsep dasar, kemudian diikuti materi yang lebih kompleks. Kinerja widyaiswara ketika menerapkan metode pembelajaran menggunakan pola yang relatif sama, yaitu dengan penerapan metode ceramah (presentasi materi) yang diikuti tanya jawab, dan kemudian melakukan diskusi kelompok untuk membahas salah satu materi yang ada dalam modul. Materi bahan tayangan disusun oleh widyaiswara berdasarkan kepada modul yang disusun oleh LAN. Dalam proses pelaksanaan, urutan mata diklat belum diikuti secara sekeusial, karena sering terjadi perubahan jadwal karena kesibukan widyaiswara.

- *Penyusunan Produk Pembelajaran (KKP dan KKK)*

Produk pembelajaran yang dihasilkan oleh Diklatpim Tingkat IV adalah penyusunan kertas kerja baik kertas kerja perseorangan (KKP), maupun kertas kerja kelompok (KKK). Penyusunan kertas kerja ini dilakukan setelah peserta mendapatkan pembelajaran isu aktual sesuai tema, pola kerja terpadu dan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Para peserta menyusun KKP dan KKK dengan menggunakan alat/teknik manajemen dari PMPK dan PKT yaitu teknik analisis pohon masalah (*tree-problem analysis*). KKP disusun secara individual oleh setiap peserta, sedangkan KKK disusun secara kelompok dengan mengaitkannya lokus permasalahan

sesuai dengan lokus observasi lapangan.

- *Pembelajaran Observasi Lapangan*

Pembelajaran observasi lapangan (OL) merupakan bagian dari pembelajaran aktualisasi dalam Diklatpim Tingkat IV, yang dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengunjungi salah satu instansi pemerintah sebagai bagian dari pembelajaran untuk berdialog secara langsung tentang praktek kepemimpinan yang terjadi di lapangan. Pembelajaran OL ini tidak bisa dilepaskan dari penyusunan KKP dan KKK, karena dari observasi lapangan mereka harus menyusun laporan hasil OL sebagai bagian dari KKK yang disusun secara kelompok. Kegiatan OL dalam Diklatpim Tingkat IV di Balai Diklat PU dilaksanakan selama 3 hari, dengan lokus Observasi Lapangan Diklatpim Tingkat IV ini yaitu di Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Citarum di Kabupaten Bandung. Sedangkan BKDD Kabupaten Garut melakukan Observasi Lapangan ke Kota Yogyakarta.

d. Evaluasi Diklatpim Tingkat IV

Deskripsi yang terakhir dari manajemen Diklatpim Tk. IV yang dilakukan oleh dua lembaga diklat yang menjadi lokus penelitian ini adalah evaluasi Diklatpim Tk. IV.. Deskripsi dalam bagian ini akan memfokuskan kepada bagaimana proses dan mekanisme, serta penetapan hasil evaluasi.

a) Instrumen Evaluasi

Instrumen evaluasi dalam Diklatpim Tingkat IV sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan, evaluasi terhadap peserta dalam Diklatpim Tingkat IV dilakukan

terhadap dua aspek yaitu: 1) instrumen penilaian terhadap sikap dan perilaku, dan 2) instrumen penilaian terhadap penguasaan materi (akademis) berupa ujian akhir.

b) *Mekanisme pelaksanaan evaluasi terhadap peserta*

Balai Diklat PU dan BKDD Kabupaten Garut melaksanakan evaluasi terhadap peserta dengan mekanisme pelaksanaan evaluasi sebagai berikut:

- Penilaian terhadap sikap dan perilaku peserta dilakukan oleh penyelenggara dengan meminta para widyaiswara yang mengajar setiap mata diklat untuk memberikan penilaian dengan menggunakan indikator dari disiplin, kepemimpinan, kerjasama dan prakarsa ketika proses pembelajaran berlangsung.
- Penilaian melalui ujian akhir untuk menilai penguasaan akademis dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara. Ujian akhir dilaksanakan setelah tiga kajian yaitu sikap perilaku, manajemen publik dan manajemen pembangunan sudah selesai diajarkan. Penyusunan dan koreksi soal semuanya dilakukan oleh LAN. Dua lembaga diklat ini hanya menerima hasilnya.
- Penilaian Kertas Kerja Perseorangan dilakukan oleh widyaiswara pembimbing KKP dan seorang penguji pada saat seminar KKP. Penilaian Kertas Kerja Kelompok dilakukan oleh widyaiswara pembimbing dan para penguji yang diundang pada saat seminar KKK. Penilaian dilakukan dengan menggunakan formulir yang

sudah ditentukan. Penilaian observasi lapangan dilakukan oleh widyaiswara pembimbing observasi lapangan yang juga membimbing kertas kerja kelompok.

- Evaluasi terhadap kinerja penyelenggaraan bertujuan untuk menilai sejauhmana efektifitas kinerja penyelenggaraan diklat, sehingga dapat diperoleh umpan balik dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan di masa yang akan datang. Dalam evaluasi penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV, terdapat dua jenis evaluasi yaitu: 1) evaluasi terhadap kinerja widyaiswara, dan 2) evaluasi terhadap kinerja penyelenggaraan.

2. Efektifitas Manajemen Diklatpim Tingkat IV

Analisis tentang efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV ini difokuskan kepada bagaimana implementasi dari keempat unsur manajemen pelatihan di dua lembaga diklat tersebut, sebagai berikut:

a. Efektifitas Analisis Kebutuhan Diklat

Analisis kebutuhan diklat yang efektif adalah yang dapat mengidentifikasi apa saja kebutuhan kompetensi dan siapa yang membutuhkan peningkatan kompetensi tersebut. Devi & Shaik (2012:728) menyatakan bahwa faktor utama yang mendorong agar pelatihan berjalan efektif adalah tersedianya informasi akurat tentang kompetensi apa saja yang perlu ditingkatkan baik pengetahuan, keterampilan dan sikap, dan pegawai mana yang membutuhkan kompetensi tersebut, yang akan dijadikan dasar penyusunan materi pembelajaran

pelatihan. Dengan demikian, efektifitas analisis kebutuhan sebagai unsur pertama manajemen Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat ini masih belum berjalan secara efektif (lihat Tabel 2). Hal ini disebabkan karena salah satu informasi penting hasil AKD yaitu identifikasi kebutuhan kompetensi kepemimpinan belum sepenuhnya dihasilkan oleh dua lembaga diklat ini. Kebijakan tentang kurikulum Diklatpim Tingkat IV secara nasional dijadikan sebagai alasan untuk tidak melakukan identifikasi kebutuhan kompetensi kepemimpinan oleh BKDD Kabupaten Garut dan Biro Kepegawaian Kementerian PU. Sebagaimana dinyatakan oleh Roberts (2006) dan Tovey & Lawlor (2008), suatu pelatihan yang belum didasarkan kepada informasi tentang kebutuhan kompetensi di tempat kerja dapat menjadi pelatihan yang kurang efektif. Sebagaimana ditegaskan oleh Roberts (2006: 476), pelaksanaan analisis kebutuhan, "...has become the defining phase of training as it moves up from job-task analysis for identifying the content of a training program to analyzing a worker performance problem that can be addressed by delivering a training".

Tabel 2:
Analisis Efektifitas Analisis Kebutuhan Diklatpim Tingkat IV

Lembaga Diklat	Tema kunci Praktek Analisis Kebutuhan	Standar Pelaksanaan AKD	Kesimpulan
Biro Kepegawaian & Balai Diklat PU Wilayah II Kementerian PU	Melaksanakan kegiatan KAD untuk identifikasi calon peserta Diklatpim IV yang diperoleh dari data pejabat yg belum ikut Diklatpim IV (syarat jabatan), namun belum menghasilkan informasi ttg apa	Analisis kebutuhan yang ideal adalah yang menghasilkan: <ul style="list-style-type: none"> Informasi kebutuhan kompetensi calon peserta sebagai dasar penyusunan rencana pembelajaran 	Analisis kebutuhan di dua lembaga diklat ini belum efektif dilaksanakannya, karena hanya menghasilkan data

Lembaga Diklat	Tema kunci Praktek Analisis Kebutuhan	Standar Pelaksanaan AKD	Kesimpulan
	kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan oleh calon peserta Diklatpim IV, karena kurikulum Pim IV bersifat tetap	ran / kurikulum pelatihan. <ul style="list-style-type: none"> Siapa saja pegawai yang membutuhkan peningkatan kompetensi (analisis kompetensi pegawai saat ini dengan kompetensi standar) (Devi & Shaik, 2012; Tovey & Lawlor, 2008; Roberts, 2006) 	calon peserta Diklatpim IV berdasarkan kriteria Diklatpim IV sebagai syarat jabatan.
Bandiklatda Jawa Barat & BKDD Kab. Garut	Melaksanakan AKD melalui analisis data sekunder di BKDD terhadap siapa saja pejabat Eselon IV yang belum mengikuti Diklatpim IV untuk menentukan calon peserta Diklatpim IV		

Sumber: hasil analisis data Diklatpim Tk IV (2012)

b. Efektifitas Perencanaan Diklatpim Tingkat IV

Tujuan dari perencanaan pelatihan adalah untuk, "creating a program strategy and how to teach the content identified in the analysis phase to the identified learners, under identified conditions, so that the instruction is effective, efficient, appealing, and cost-effective" (Hansen, 2006: 492). Dengan proses perencanaan yang integratif ini, maka program diklat yang diidentifikasi sebagai suatu kebutuhan akan bisa dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk menutup kesenjangan kompetensi yang terdapat dalam hasil analisis kebutuhan. Karenanya, program pembelajaran yang dirancang akan sangat sesuai dengan kebutuhan peserta, dan sekaligus meningkatkan motivasi peserta ketika mereka mengikuti proses pembelajaran.

Praktek perencanaan Diklatpim Tk. IV saat ini yang dilakukan oleh Balai Diklat PU Wilayah II dan Bandiklatda

Provinsi Jawa Barat menghasilkan tema-tema kunci bahwa: 1) Balai Diklat PU dan Bandiklatda Provinsi Jawa Barat tidak menyusun rencana kurikulum Diklatpim IV karena sudah ada kurikulum Diklatpim Tk. IV nasional, 2) perencanaan mengajar (silabus, rencana mengajar dan bahan tayang) diserahkan kepada widyaiswara sesuai mata diklat sesuai dengan penugasan; 3) para widyaiswara menyusun silabus, rencana mengajar dan bahan tayang cukup sekali saja dan digunakan secara berulang-ulang setiap mengajar mata diklatnya; dan 3) Balai Diklat PU dan Bandiklatda Provinsi Jawa Barat melaksanakan perencanaan teknis dan administrasi sesuai standar penyelenggaraan yang ditetapkan secara nasional. Berdasarkan tema kunci praktek perencanaan Diklatpim Tingkat IV di kedua lembaga diklat tersebut, analisis efektifitas perencanaan pelatihan dapat digambarkan dalam Tabel 3.

Tabel 3:
Analisis Efektifitas Perencanaan Diklatpim Tingkat IV

Lembaga Diklat	Tema kunci Praktek Perencanaan Diklatpim Tk. IV saat Ini	Standar Perencanaan Pelatihan Ideal	Kesimpulan
Balai Diklat PU Wilayah II Bandung	<ul style="list-style-type: none"> Tidak menyusun kurikulum Diklatpim IV karena sudah ditetapkan adanya kurikulum nasional Melakukan adaptasi kurikulum nasional dengan kebutuhan kompetensi peserta dengan menambahkan muata lokal Perencanaan mengajar (RBPP, 	<ul style="list-style-type: none"> Perencanaan yang efektif adalah yang menerje mahkan hasil analisis kebutuhan ke dalam rencana kurikulum yang sistematis, rencana proses belajar mengajar yang relevan, dan rencana 	Perencanaan Akademis Diklatpim Tingkat IV belum efektif, namun Perencanaan Teknis sudah efektif dilaksanakan oleh dua lembaga diklat.

Lembaga Diklat	Tema kunci Praktek Perencanaan Diklatpim Tk. IV saat Ini	Standar Perencanaan Pelatihan Ideal	Kesimpulan
	<ul style="list-style-type: none"> SAP, dan bahan tayang) diserahkan kepada widyaiswara, dimana widyaiswara menyusun RBPP / SAP dan bahan tayang dan digunakan secara berulang-ulang. Melaksanakan perencanaan teknis dan administrasi secara efektif 	<p>teknis penyelenggaraan yang terstandar.</p> <ul style="list-style-type: none"> Rencana kurikulum yg efektif yang menetapkan tujuan, materi, metode dan evaluasi pembelajaran sesuai hasil analisis kebutuhan. Rencana belajar mengajar yg efektif merinci proses pembelajaran setiap materi secara sistematis sesuai karakteristik peserta. Rencana teknis yang efektif adalah rencana penyelenggaraan sesuai standar. <p>(Dobbs, 2006; Hansen, 2006; Tovey & Lawlor, 2008)</p>	
Bandiklat da Jawa Barat&BK DD Kab. Garut	<ul style="list-style-type: none"> Tidak menyusun kurikulum Diklatpim IV karena adanya kurikulum nasional Tidak melakukan adaptasi kurikulum nasional dengan kebutuhan kompetensi peserta. Perencanaan mengajar (RBPP, SAP, dan bahan tayang) diserahkan kepada widyaiswara dimana widyaiswara menyusun RBPP / SAP dan bahan tayang dan digunakan secara 		

Lembaga Diklat	Tema kunci Praktek Perencanaan Perencanaan Diklatpim Tk. IV saat Ini	Standar Perencanaan Pelatihan Ideal	Kesimpulan
	<ul style="list-style-type: none"> berulang-ulang. Melaksanakan perencanaan teknis dan administrasi sesuai standar penyelenggaraan. 		

Sumber: hasil analisis data Diklatpim Tk IV (2012)

Dari Tabel tersebut, penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan pelatihan sebagai tahapan kedua dalam manajemen Diklatpim Tingkat IV pada Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Bandiklatda Provinsi Jawa Barat masih berjalan parsial dan belum menghasilkan rencana pelatihan yang efektif. Perencanaan pelatihan yang efektif adalah perencanaan yang menghasilkan tiga dokumen rencana yaitu: 1) rencana kurikulum pelatihan yang relevan dengan hasil analisis kebutuhan, 2) rencana proses belajar mengajar yang integratif dan sesuai dengan kurikulum, dan 3) rencana teknis dan administrasi pelatihan (Tovey & Lawlor, 2008). Hasil analisis menunjukkan bahwa dua lembaga diklat ini baru menyusun rencana teknis dan administrasi, namun belum menghasilkan rencana kurikulum, strategi dan proses pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan.

c. Efektifitas Pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV

Korte (2006:514) menyatakan bahwa tahapan implementasi pelatihan merupakan tahapan krusial agar terjadi proses *learning transaction* antara peserta dengan fasilitator, dan dengan proses inilah yang mendorong pencapaian tujuan pelatihan melalui seni penerapan metode dan teknik mengajar yang aktif,

serta dukungan lingkungan dan peralatan mengajar yang lengkap. Efektifitas pelaksanaan pembelajaran sangat bergantung kepada kualitas interaksi selama proses pembelajaran yang melibatkan peserta untuk tanya jawab, saling memberi dan menerima ide, saling menyanggah dan menyetujui, yang akan mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tugas utama lembaga pelatihan, dengan demikian, adalah mendukung, memfasilitasi dan mendorong terjadinya proses pembelajaran yang aktif, interaktif, dan bermakna untuk meningkatkan kompetensi peserta (Conti & Colody, 2004).

Hasil analisis terhadap praktek pelaksanaan Diklatpim Tk. IV pada dua lembaga diklat menghasilkan tema kunci yaitu, 1) pelaksanaan proses pembelajaran di Balai Diklat PU Wilayah II diserahkan kepada widyaiswara dengan penugasan satu widyaiswara untuk satu mata diklat dengan monitoring yang cukup oleh penyelenggara, 2) pelaksanaan pembelajaran di Bandiklatda Provinsi Jawa Barat ditandai dengan pembagian kewenangan antara penyelenggara dan widyaiswara, dimana proses pembelajaran diserahkan sepenuhnya kepada widyaiswara dengan penugasan satu widyaiswara untuk satu mata diklat, dan penyelenggara melaksanakan administrasi, 3) kedua lembaga diklat terlihat tidak ada koordinasi antar widyaiswara dalam satu kajian atau antar kajian dalam rangka pencapaian kompetensi kepemimpinan untuk setiap kajian, 4) metode mengajar yang diterapkan di kedua lembaga diklat relatif seragam: ceramah, tanya jawab dan diskusi kelompok, 5) materi diklat yang disampaikan oleh widyaiswara di kedua lembaga diklat adalah materi normatif, kurang memberikan kemampuan pemecahan masalah ril kepemimpinan, 6) praktek observasi

lapangan di kedua lembaga diklat masih dianggap oleh para peserta sebagai *refreshing*, 7) KKP dan KKK sebagai produk pembelajaran di dua lembaga diklat masih dianggap oleh peserta sebagai dokumen formalitas (asal selesai), 8) dukungan pelayanan dan administrasi di kedua lembaga diklat sudah sesuai standar.

Analisis efektifitas pelaksanaan Diklatpim Tk. IV dilakukan dengan membandingkan praktek saat ini dengan standar pelaksanaan digambarkan dalam Tabel 5. Dari gambaran pada Tabel tersebut, penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan sebagai tahapan ketiga dalam manajemen Diklatpim Tingkat IV pada Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Bandiklatda Provinsi Jawa Barat masih belum dapat menunjukkan kualitas proses pembelajaran yang tinggi, walaupun sudah menerapkan dukungan administrasi dan pelayanan sesuai standar. Pelaksanaan pelatihan yang efektif ditandai dengan indikator adanya proses pembelajaran yang intens dimana, "*all learners engage in multiple ways with an instructor, the content of the learning, and other learners through an interactive process commonly called a learning transaction*" (Korte: 2006: 514). Inti dari pelaksanaan pelatihan adalah terjadinya proses pembelajaran yang efektif (*effective learning processes*) yang akan meningkatkan kompetensi para peserta diklat (Tovey & Lawlor, 2008). Untuk memastikan bahwa proses belajar para peserta ini efektif, maka widyaiswara selaku fasilitator harus menggunakan metode dan teknik mengajar yang sesuai dengan karakteristik peserta. Dalam penerapan pendekatan andragogi, proses pembelajaran dalam Diklatpim Tingkat IV seyogyanya menggunakan pendekatan yang lebih dominan kepada "*participant-led training methods*", yaitu metode pembelajaran yang lebih banyak

memberikan kesempatan kepada peserta untuk berdiskusi dan mengeksplorasi dan mencoba menerapkan kompetensi yang sedang dipelajari, misalnya, metode diskusi kelompok, studi kasus, atau simulasi kepemimpinan. Dengan penerapan metode ini, peserta akan lebih banyak aktif dan kreatif untuk mencobaterapkan berbagai kompetensi kepemimpinan yang sedang dipelajari, sehingga di akhir pelatihan mereka akan semakin kompeten.

Tabel 4:
Analisis Efektifitas Pelaksanaan Diklatpim
Tingkat IV

Lembaga Diklat	Tema Kunci Praktek Pelaksanaan Diklatpim IV Saat Ini	Standar Pelaksanaan Pelatihan	Kesimpulan
Balai Diklat PU Wilayah II Bandung	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pembelajaran diserahkan kepada widyaiswara dengan penugasan satu widyaiswara untuk satu mata diklat dan dilakukan monitoring oleh penyelenggara. • Kurangnya koordinasi antar widyaiswara dalam satu kajian atau antar kajian. • Metode mengajar yang seragam: ceramah, tanya jawab dan diskusi kelompok. • Materi diklat yang terlalu normatif, kurang memberikan kemampuan pemecahan masalah ril kepemimpinan. • Praktek 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan pelatihan yang efektif ditandai dengan terjadinya <i>learning transaction</i>, sehingga kompetensi peserta akan meningkat sesuai dengan tujuan yg ditetapkan. • Pembelajaran dikelola secara sistematis, dimana keterkaitan antar mata diklat dan antar kajian dipahami secara utuh oleh peserta. • Metode dan materi diklat yang disesuaikan dengan kondisi peserta, dan memberikan kesempatan kpd peserta untuk berlatih dan menguasai kompetensi. • Dukungan layanan dan 	Proses pelaksanaan Diklatpim Tk. IV belum secara efektif memfasilitasi terjadinya kualitas pembelajaran yang tinggi bagi pesertanya, walaupun dukungan administrasi dan

Lembaga Diklat	Tema Kunci Praktek Pelaksanaan Diklatpim IV Saat Ini	Standar Pelaksanaan Pelatihan	Kesimpulan
	<p>observasi lapangan yang masih dianggap <i>refreshing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • KKP sebagai produk pembelajaran masih dianggap sebagai formalitas. • Dukungan pelayanan dan administrasi sesuai standar 	<p>administrasi yang menjamin kelancaran proses pembelajaran. (Tovey & Lawlor, 2008; Korte, 2006)</p>	<p>pelayanan sudah sesuai standar.</p>
Bandiklatda Jawa Barat & BKDD Kab. Garut	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pembagian kewenangan antara penyelenggara dan widyaiswara, dimana proses pembelajaran diserahkan kepada widyaiswara dengan penugasan satu widyaiswara untuk satu mata diklat, dan pelayanan administrasi dilakukan oleh penyelenggara. • Tidak ada koordinasi antar widyaiswara dalam satu kajian atau antar kajian. • Metode mengajar yang seragam: ceramah, tanya jawab dan diskusi kelompok. • Materi diklat yang terlalu normatif, kurang memberikan kemampuan 		

Lembaga Diklat	Tema Kunci Praktek Pelaksanaan Diklatpim IV Saat Ini	Standar Pelaksanaan Pelatihan	Kesimpulan
	<p>pemecahan masalah ril kepemimpinan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praktek observasi lapangan yang masih dianggap <i>refreshing</i> • KKP masih dianggap sebagai formalitas. • Dukungan pelayanan dan administrasi sesuai standar 		

Sumber: hasil analisis data Diklatpim Tk IV (2012)

d. Efektifitas Evaluasi Diklatpim Tingkat IV

Evaluasi Diklatpim Tingkat IV pada dua lembaga diklat memfokuskan pada dua tahapan awal dari model evaluasi Kickpatrick (2006), yaitu evaluasi reaksi peserta terhadap penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV, dan evaluasi terhadap hasil belajar peserta. Menurut Wang dan Wilcox (2006:533), kedua jenis evaluasi tersebut termasuk kategori evaluasi jangka pendek (*short-term evaluation*), dan pada umumnya hasil evaluasi ini tidak selalu mencerminkan hasil evaluasi diklat tersebut secara keseluruhan, karena hasil reaksi peserta yang positif dan peningkatan kompetensi belum tentu bisa diterapkan ketika mereka kembali ke tempat kerja. Namun, hasil evaluasi jangka pendek ini bisa digunakan sebagai informasi untuk peningkatan kualitas program diklat di masa yang akan datang. Analisis efektifitas evaluasi Diklatpim Tk. IV dilakukan dengan membandingkan praktek evaluasi saat ini dengan evaluasi pelatihan ideal yang digambarkan dalam Tabel berikut:

Tabel 5:
Analisis Efektifitas Evaluasi Diklatpim Tingkat IV

Lembaga Diklat	Tema kunci Praktek Evaluasi Pelatihan Saat Ini	Standar Evaluasi Pelatihan	Kesimpulan
Balai Diklat PU Wilayah II Bandung & Bandiklatda Jawa Barat dengan BKDD Kab.Garut	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumen evaluasi sikap prilaku peserta adalah ceklis penilaian berbasis skor (10-100) dan dilakukan oleh widyaiswara setiap mata diklat. • Instrumen evaluasi hasil belajar (pengetahuan) peserta adalah soal ujian tertulis tentang 18 mata diklat dan dilakukan melalui ujian komprehensif. • Instrumen evaluasi hasil belajar (keterampilan) peserta adalah ceklis penilaian berbasis skor (10-100) terhadap KKP dan KKK dan dilakukan melalui ujian seminar presentasi. • Hasil akhir evaluasi peserta adalah nilai dengan skor (10-100) dan diranking untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi hasil belajar yang efektif adalah yang memberi kan informasi yang akurat tentang pencapaian tujuan oleh peserta, dan memberi kan informasi tentang umpan balik dan tindak lanjut yang mesti dilakukan agar kompetensi itu mampu diterapkan di tempat kerja. • Evaluasi penyelenggaraan yang efektif adalah yang memberi kan informasi yang akurat ttg aspek yang sudah baik dan masih perlu perbaikan. <p>(Kickpatrick</p>	Evaluasi Penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV sudah efektif, namun Evaluasi hasil belajar belum dilaksanakan secara efektif karena belum diberikan informasi pencapaian tujuan diklat, dan pemberian umpan balik serta tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut.

Lembaga Diklat	Tema kunci Praktek Evaluasi Pelatihan Saat Ini	Standar Evaluasi Pelatihan	Kesimpulan
	<ul style="list-style-type: none"> • kelulusan sesuai jumlah peserta. • Instrumen evaluasi penyelenggaraan adalah kuesioner tentang reaksi peserta thd pelayanan, dukungan admin, kinerja fasilitator dan kurikulum dan dilakukan oleh penyelenggara pada akhir program. 	, 2006; Wang & Wilcox, 2006)	

Sumber: hasil analisis data Diklatpim Tk IV (2012)

Beberapa tema kunci yang diperoleh dari praktek evaluasi Diklatpim Tingkat IV di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan evaluasi ini belum sepenuhnya efektif untuk menggambarkan ketercapaian tujuan Diklatpim Tingkat IV. Analisis keterkaitan antara tujuan, materi diklat dan instrumen evaluasi menunjukkan bahwa evaluasi Diklatpim Tk. IV belum menunjukkan hubungan yang logis dan saling terkait. Hal ini disebabkan karena proses penilaian dalam evaluasi Diklatpim Tingkat IV belum menjelaskan tentang aspek mana dari tujuan diklat yang telah dicapai. Menurut Kickpatrick (1998:42), evaluasi hasil belajar (*evaluating learning*) dalam diklat perlu menjelaskan secara rinci aspek apa yang dinilai, apakah pengetahuan, sikap prilaku atau keterampilan. Penilaian pengetahuan dilakukan dengan melaksanakan tes pengetahuan dan

dilakukan melalui pre test dan post test. Aspek sikap bisa dilkakukan dengan melakukan survey dan kuesioner tentang terjadinya perubahan sikap setelah mendapatkan pembelajaran diklat, dan aspek keterampilan dilaksanakan melalui tes kinerja atau praktek, tentang keterampilan yang diajarkan. Wang and Wilcox (2006) menyatakan bahwa evaluasi pelatihan yang lebih banyak mengungkapkan ranah pengetahuan (knowledge) merupakan tahapan evaluasi yang bersifat jangka pendek (*short-term*), yang belum tentu akan berkorelasi dengan hasil evaluasi yang bersifat jangka panjang (*long-tem*). Untuk memastikan praktek evaluasi pelatihan yang efektif, lembaga diklat harus memastikan bahwa terdapat kesesuaian dan keterkaitan yang erat antara tujuan diklat, proses pembelajaran, dan evaluasi yang dilaksanakan.

F. PEMBAHASAN& MODEL HIPOTETIK

Berbagai teori pelatihan dan pengembangan kepemimpinan menekankan pentingnya menciptakan suatu manajemen pelatihan yang integral dan komprehensif, dimana berbagai unsur dalam sistem itu saling terkait dan menunjang satu sama lain untuk mewujudkan suatu pelatihan kepemimpinan yang efektif. Manajemen pelatihan yang integratif ini dimulai dengan proses analisis kebutuhan, diikuti dengan proses perencanaan, kemudian pelaksanaan, dan diakhiri dengan evaluasi hasil pelatihan tersebut (Devi & Shaik, 2012). Keterkaitan keempat unsur ini dilandasi oleh filosofi bahwa pelatihan itu dilaksanakan karena adanya kebutuhan peningkatan kompetensi di organisasi, kemudian dilakukan perencanaan pembelajaran sesuai kebutuhan, lalu dilaksanakan dengan strategi, metode dan teknik

pembelajaran yang aktif dan partisipatif, serta hasilnya dievaluasi untuk menentukan apakah kegiatan pelatihan itu telah menjawab kebutuhan kompetensi tersebut. Dengan demikian, efektifitas manajemen diklat sangat bergantung kepada bagaimana pengelola program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan memastikan bahwa setiap unsur diklat dilaksanakan secara efektif, saling berkaitan, dan saling menunjang agar proses peningkatan kompetensi peserta bisa tercapai (Saks, et.al, 2011; Aguinis & Kraiger, 2009; Tovey & Lawlor, 2008).

Namun, sebagaimana telah diungkapkan dalam pembahasan setiap unsur manajemen pelatihan dalam bagian terdahulu, penelitian ini menyimpulkan bahwa efektifitas unsur-unsur manajemen Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat tersebut masih rendah, karena unsur-unsur itu kurang saling terkait, dan saling menunjang, sehingga proses pembelajaran pun belum mampu menghasilkan kualitas pembelajaran yang efektif. Untuk itu, walaupun data hasil evaluasi terhadap peserta menunjukkan bahwa seluruh peserta Diklatpim Tingkat IV baik di Balai Diklat PU Wilayah II Bandung, maupun di Bandiklatda Provinsi Jawa Barat dinyatakan lulus, informasi kelulusan itu belum dapat memberikan informasi tentang tingkat pencapaian kompetensi para peserta. Gambaran seperti ini sebetulnya didasari oleh kurang saling terkaitnya manajemen Diklatpim Tingkat IV dari analisis kebutuhan sampai evaluasi, sehingga hasil belajarnya pun sulit untuk divalidasi. Analisis secara kualitatif dengan melihat keterkaitan tema-tema kunci yang muncul dalam setiap unsur manajemen Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat menunjukkan adanya satu paradigma pengelolaan yang dimiliki bersama (*shared paradigm*) oleh pengelola, penyelenggara dan

widyaiswara di dua lembaga diklat yang menjadi lokus penelitian ini. Karena kebijakan Diklatpim Tingkat IV yang telah lama diterapkan secara nasional dan dipraktekkan oleh dua lembaga diklat ini, paradigma pengelolaan ini juga dianggap sebagai sesuatu yang wajar, normal dan dipercaya sebagai sesuatu yang "benar" oleh seluruh unsur di dua lembaga diklat ini. Paradigma pengelolaan ini merupakan tema utama (*the main themes*) yang mampu diungkap dari hasil analisis tema-tema kunci manajemen Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat.

Untuk mendapatkan gambaran bagaimana keterkaitan tema utama dan tema-tema kunci dari setiap unsur manajemen Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat ini, Gambar 3 memetakan hubungan antara 5 (lima) tema utama yang menjadi dasar manajemen Diklatpim Tk. IV di dua lembaga diklat yaitu: 1) lembaga diklat hanyalah pelaksana kegiatan / proyek kebijakan Diklatpim Tingkat IV nasional; 2) karena kebijakan Diklatpim Tk. IV bersifat tetap, maka tidak perlu identifikasi kebutuhan kompetensi kepemimpinan; 3) karena kebijakan Diklatpim Tk. IV bersifat tetap, kewenangan perencanaan diklat dibagi dua yaitu rencana pembelajaran oleh widyaiswara dan rencana teknis oleh penyelenggara; 4) kewenangan pelaksanaan pembelajaran pun dibagi dua yaitu widaiswara melaksanakan pembelajaran di kelas, penyelenggara menyiapkan dukungan layanan dan administrasi; 5) evaluasi dilakukan untuk menentukan kelulusan peserta. Keterkaitan tema utama dengan tema-tema kunci pada setiap unsur manajemen Diklatpim Tingkat IV pada dua lembaga diklat tersebut digambarkan pada Gambar 3.

Dengan merujuk pada temuan-temuan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa manajemen Diklatpim Tingkat IV pada dua lembaga

diklat tadi belum sepenuhnya efektif, maka diperlukan adanya suatu strategi yang tepat untuk meningkatkan efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV pada dua lembaga diklat tersebut. Strategi ini dituangkan dalam Model Hipotetik Strategi Peningkatan Efektifitas Manajemen Diklatpim Tingkat IV. Model ialah suatu abstraksi yang dapat digunakan untuk membantu memahami sesuatu yang tidak bisa dilihat atau dialami secara langsung, dan merupakan representasi realitas yang disajikan dengan suatu derajat struktur dan urutan tertentu. Disebut model hipotetik kerana model ini belum diujicobakan dan divalidasi secara empiris dalam berbagai konteks dan situasi di lapangan, namun lebih kepada hasil abstraksi dari berbagai temuan dari penelitian ini. Dengan kondisi existing seperti di atas, penelitian ini mengajukan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV berbasis kompetensi (*competency-based leadership training*) sebagai strategi yang bisa digunakan untuk meningkatkan kualitas lulusan dan pengelolaan pembelajaran dalam Diklatpim Tingkat IV.

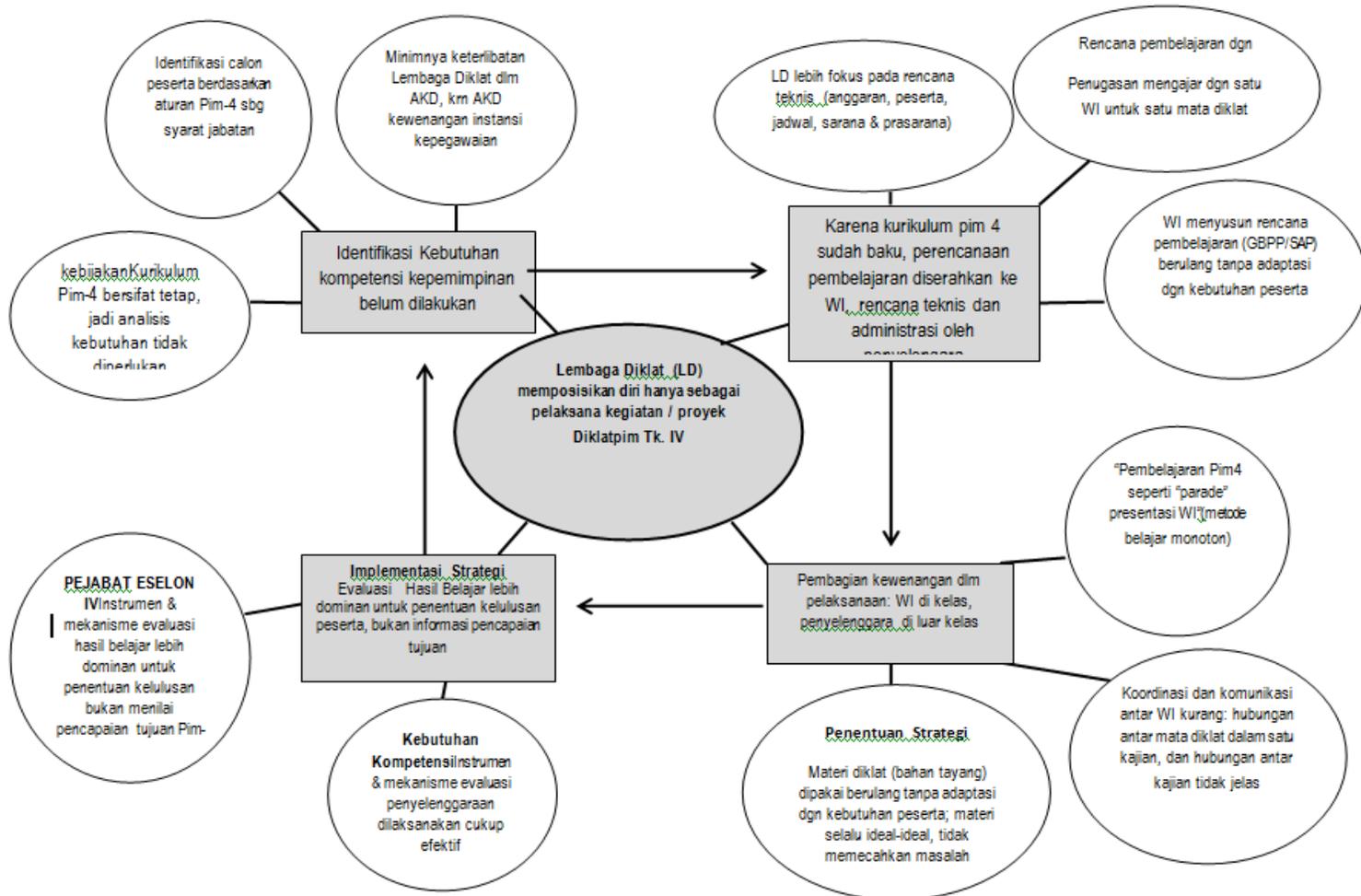
Dengan penerapan diklat kepemimpinan berbasis kompetensi, maka lembaga diklat akan lebih memiliki otonomi untuk mengelola pelaksanaan diklat sesuai dengan kebutuhan peserta, dan dilaksanakan secara lebih fleksibel karena berbasis kepada kebutuhan peserta. Keempat unsur diklat yaitu analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi didasarkan kepada standar kompetensi kepemimpinan, sehingga seluruh proses manajemen diklat berpusat kepada pencapaian kompetensi kepemimpinan tersebut. Menurut Tovey & Lawlor (2008:33), diklat kepemimpinan berbasis kompetensi (*competency-based leadership trainin / CBT*) adalah pendekatan pengelolaan diklat kepemimpinan yang lebih diarahkan pada pencapaian hasil

diklat (*outcomes*) oleh para peserta berupa pencapaian kompetensi kepemimpinan yang lebih spesifik, dan terukur dan aktual. Deskripsi ini diperoleh dari asesmen kompetensi kepemimpinan dibandingkan dengan standar kompetensi kepemimpinan Eselon IV. Salah satu keunggulan CBT dibanding diklat yang konvensional adalah fokus diklat pada kompetensi kerja yang harus dicapai oleh peserta di akhir diklat. Model ini menyarankan empat strategi yang dapat dilakukan oleh dua lembaga diklat yaitu a) strategi asesmen kompetensi untuk analisis kebutuhan kompetensi kepemimpinan

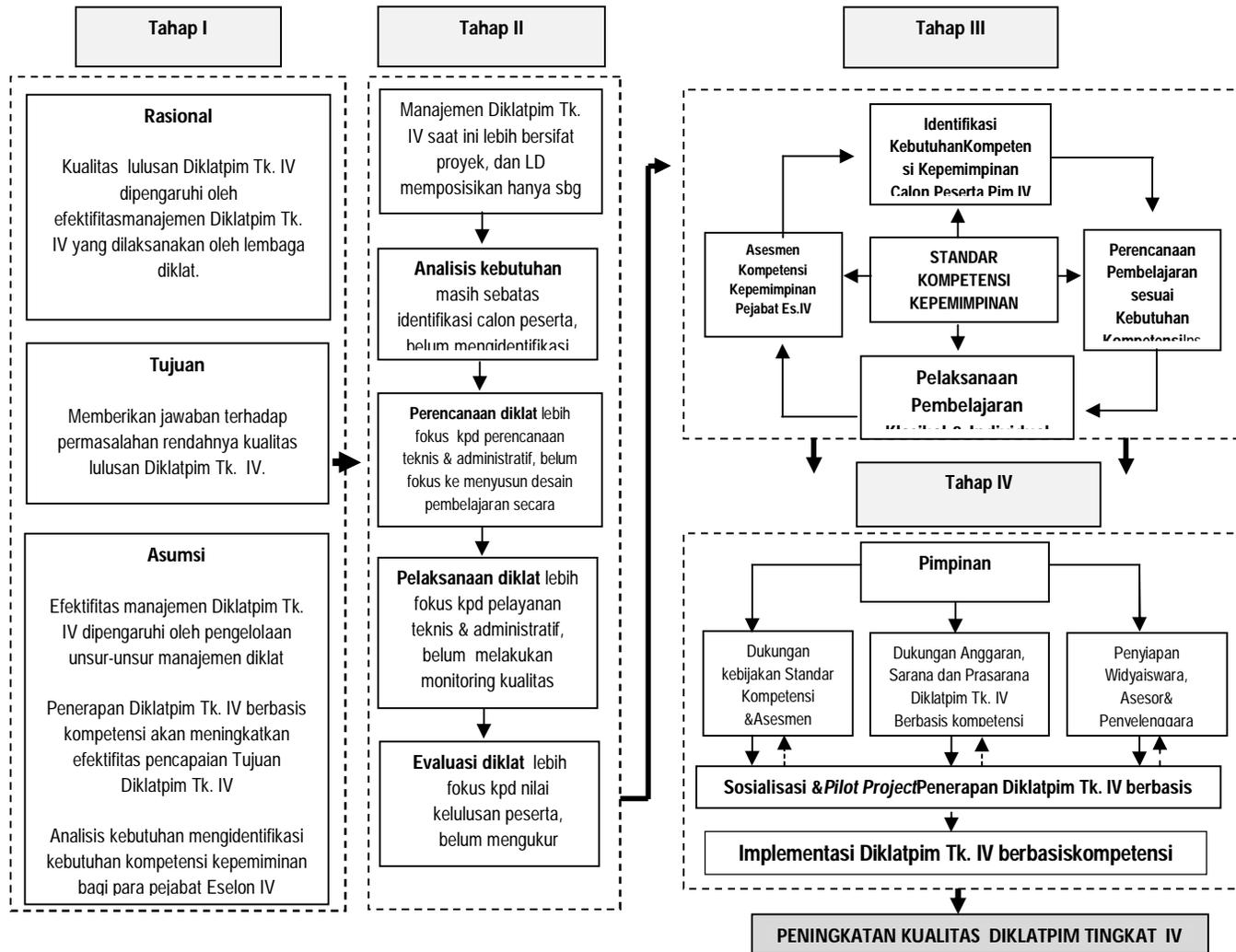
sesuai standar kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon IV, b) strategi perencanaan pembelajaran berbasis kebutuhan kompetensi kepemimpinan, c) strategi pelaksanaan pembelajaran berbasis kebutuhan dengan metode pembelajaran kelompok kecil dan individual, dan d) strategi penerapan asesmen kompetensi kepemimpinan pasca pembelajaran Diklatpim Tingkat IV.

Secara skematis, model hipotetik Diklat Kepemimpinan Tingkat IV berbasis kompetensi dapat dilihat dalam Gambar 3.

Gambar 3:
Tema Utama Hasil Analisis Efektifitas Manajemen Diklatpim Tingkat IV



Gambar 4:
Model Hipotetik Strategi Peningkatan Efektifitas Manajemen Diklatpim Tingkat IV



G. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah disampaikan, penelitian ini menyimpulkan bahwa praktek manajemen Diklatpim Tingkat IV yang saat ini dilaksanakan oleh Balai Diklat PU Wilayah II Bandung dan Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat masih bersifat parsial, dan belum secara konsisten dan komprehensif menerapkan semua unsur manajemen Diklatpim Tingkat IV secara efektif. Efektifitas unsur analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi masih rendah karena keempat unsur ini masih dilaksanakan secara parsial, yaitu lebih menekankan kepada pengelolaan hal-hal teknis dan administratif. Hasil analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa praktek manajemen Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat didasari oleh kepercayaan dan pandangan mendasar (*the underpinning belief and view*) bahwa lembaga diklat hanyalah pelaksana (*implementor*) dari proyek / kegiatan Diklatpim Tingkat IV. Karena efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV di dua lembaga diklat masih rendah, maka penelitian ini menyusun model hipotetik strategi peningkatan efektifitas manajemen Diklatpim Tingkat IV dengan penerapan Diklatpim Tingkat IV berbasis kompetensi (*competency-based leadership training for supervisors*).

Sedangkan beberapa rekomendasi dari hasil penelitian ini yaitu, 1) kebijakan Diklatpim Tingkat IV sebaiknya diubah dengan lebih memberikan otonomi yang luas kepada lembaga diklat untuk melakukan pengelolaan diklat. Kurikulum nasional sebaiknya diubah menjadi lebih singkat dan memberikan ruang untuk mengakomodasi kebutuhan kompetensi lokal, 2) lembaga diklat sebaiknya lebih serius melakukan analisis kebutuhan sebagai dasar untuk menyusun rencana

pembelajaran yang lebih akomodatif terhadap kebutuhan kompetensi calon peserta, 3) metode pembelajaran yang digunakan sebaiknya lebih bersifat pemecahan masalah yang memberikan kesempatan untuk berlatih meningkatkan kompetensi kepemimpinan para peserta Diklatpim Tingkat IV.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman & Kraiger, Kurt (2009). "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society". *Annual Review Psychology*. 60, 451-474.
- Alvarez, K, et.al. (2004). "An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness". *Human Resource Development Review*, 3, (4), 385-416
- Blume D.J, et.al. (2010) "Transfer of Training: A Meta-Analytic Review". *Journal of Management*, 36 (4), 1065-1105
- Callahan, Judith, Kiker, Scott & Cross, Tom (2003). "Does Method Matter: A Meta Analysis of the Effects of Training Method on OlderLearner Training Performance. *Journal of Management*. 29 (5), 663-680
- Collins, D. B. and Holton, E. F. III (2004), 'The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 to 2001', *Human Resource Development Quarterly*, 15, 217-48
- Combs, J. G., Liu, Y., Hall, A. T., & Ketchen, D. J. (2009) "How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational

- performance". *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Conti, G.J & Colody R.C, (2004) Guidelines for selecting methods and techniques. In MW Galbraith (Ed.) *Adult Learning Methods: A Guide for Effective Instruction (3rd edition)*. Malabar FL: Krieger
- Cowell, Charles et.al (2006) "Alternative Training Models". *Advances in Developing Human Resources*, 8 (4) pp: 460-475
- Creswell, John W. (2008) *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (3rd ed)*. New Jersey: Pearson
- Davies, Eddie (2007) *The Training Manager's Desktop Guide (2nd edition)*. New York: Thorogood
- Devi, Rama & Nagurvali, Shaik (2012) "Evaluating training & development effectiveness - A Measurement Model". *Asian Journal of Management Research*. 2 (1), 722-735
- Dobbs, Rita L (2006) "Development Phase of Systematic Training: Technology Lends Assistance". *Advances in Developing Human Resource*. 8 (4) 500-513
- Fabac, John (2006) "Project Management for Systematic Training". *Advances in Developing Human Resource*. 8 (4), 540-547
- Galanou, Ekaterini & Priporas, Constatinous (2009) "A Model for Evaluating the Effectiveness of Middle Manager's Training Courses: Evidence from a Major Banking Organisation in Greece". *International Journal of Training and Development*, 13, (4), 221-246
- Hansen, John W (2006) "Training Design: Scenario for future". *Advances in Developing Human Resource*. 8 (4), 492-499
- Hanson, Byron (2013) "The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organization towards More Effective Leadership Learning". *Advances in Developing Human Resource*. 15 (1) , 106-120
- Hirawan, Wan. (2007) "Efektifitas Implementasi Kebijakan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dalam meningkatkan Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukabumi". *Jurnal Diklat Aparatur*, 2, 21-38
- Komariah, Aan& Satori, Djam'an (2007) *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Korte, Russel F (2006) "Training Implementation: Variations Affecting Delivery". *Advances in Developing Human Resources*, 8 (4), 514-527
- Kickpatrick, Donald L & Kickpatrick, James D (2006) *Evaluating Training Program: the four levels 3rd ed*. San Fransisco: Berret-Kohler Publisher Inc.
- Lembaga Administrasi Negara (2011) *Laporan Pembinaan Diklat Kepemimpinan Aparatur*. Jakarta: LAN
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M.B & Huberman, A. B (1996) *Qualitative data analysis*. Beverly Hills: Sage
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- PKP2A I (2010) Laporan Hasil Monitoring Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III dan IV. Bandung: PKP2A I LAN Press

- PKP2A I (2009) Laporan Hasil Evaluasi Pasca Diklatpim Tingkat IV Pemerintah Kabupaten Bandung. Bandung: PKP2A I LAN Press
- PKP2A I (2005) Laporan Hasil Evaluasi Pasca Diklatpim Tingkat III Pemerintah Daerah. Bandung: PKP2A I LAN Press
- Roberts, Paul B (2006) "Training Needs: The Defining Phase of Systematic Training". *Advances in Developing Human Resource*. 8 (4), 476-491
- Saks, Alan, & Tamkin, Penny, & Lewis, Paul (2011) "*Management Training and Development*". *International Journal of Training and Development* 15(3), 179-183
- Tovey, Michael D & Lawlor, Diani R (2008) *Training In Australia* (3rd edition). Sidney: Pearson Education Australia.
- Wang, Greg G & Wilcox Diane, (2006) "Training Evaluation: Knowing More Than Is practised". *Advances in Developing Human Resource*, 8 (4), 528-539
- Watkins, Karen E, et.al (2011) "Evaluating Executive Leadership Programs: A Theory of Change". *Advances in Developing Human Resource*, 13(2), 208 –239
- Yin, Robert K (2009) *Case Study Research Design and Methods* (4th ed). Thousand Oak: Sage Publication
- Yukl, Gary. (2005) *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks.