

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tindakan kepemimpinan merupakan subjek yang telah lama menarik perhatian banyak orang pada level manapun. Oleh karena itu, kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mengajak orang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui bidang pendidikan¹. Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja aparatur sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia ialah melalui pendidikan dan pelatihan atau dikenal sebagai diklat. Pendidikan nasional diharapkan mampu mewujudkan manusia-manusia pembangun yang dapat membangun dirinya serta bersama-sama bertanggung jawab atas perkembangan bangsa².

Handoko menyebutkan bahwa ada dua tujuan utama program pelatihan dan pengembangan pegawai. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk mengurangi kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran (*turn-over*) dan membuat karyawan menjadi lebih produktif³.

¹ Nasution, W. P. *Implementasi diklat kepemimpinan Tingkat IV Pada Badan diklat Provinsi Bengkulu*. (Jurnal Governance dan Administrasi Publik, 2017), hh 37-45.

² Sitanggan, Y. R. *Kompetensi Kemampuan Taktikal pada Pendidikan dan Pelatihan kepemimpinan Tingkat III Badan Pusat Statistik*. (Jurnal Governance dan Administrasi Publik, 2017), hh1- 15.

³ Hani Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta:BPFE Yogyakarta.2011)

Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari “keusangan (*obsolescence*)” dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa jika kepemimpinan benar-benar berjalan, maka akan timbul perubahan dan penyempumaan dalam program pengembangan sumber daya manusia, sebagai lembaga pendidikan non formal, sehingga akan mengubah pandangan dan penghargaan masyarakat, dimana tujuan kepemimpinan pendidikan adalah untuk membantu masyarakat menetapkan tujuan pendidikan, memperlancar proses belajar dan mengajar, sehingga lebih efektif, menyusun kesatuan organisasi yang produktif, mengkreasikan iklim perkembangan dan kesempatan tumbuhnya kepemimpinan, serta menyediakan sumber-sumber yang baik untuk pembelajaran dengan efektif.

Hal diatas sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik. Diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan Negara dan Pembangunan, maka salah satu upaya guna membangun PNS profesional dan peningkatan kompetensi adalah melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).

Pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia/kepegawaian saat ini tidak lagi dianggap sebagai pelengkap, namun justru menjadi bagian terpenting dari sistem pembinaan kompetensi dan profesionalitas aparatur yang efektif dan berkesinambungan. Oleh karena itu, program peningkatan kapasitas aparatur melalui diklat merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari reformasi birokrasi dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik. Aparatur sipil negara (ASN) adalah bagian dari pemerintahan dituntut memiliki kualitas yang kompeten dan profesionalitas yang unggul sebagai ujung tombak pemerintahan.

Salah satu upaya dalam peningkatan kualitas dari aparatur sipil negara ini adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat)⁴. Berbagai upaya seperti penciptaan rancang bangun diklat yang tepat, strategi pembelajaran dengan pola baru, tenaga pengajar yang profesional dan berpendidikan doktor (S3), pengembangan kurikulum dan bahan ajar sesuai kebutuhan organisasi publik serta beberapa agenda penting yang harus dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali, yang bertanggung jawab kepada gubernur di dalam fungsinya sebagai perangkat pelaksanaan pengembangan kompetensi untuk mewujudkan visi pemerintah Provinsi Bali “Nangun Sat Kerthi Loka Bali” melalui pembangunan semesta berencana menuju Bali era baru”.

Salah satu upaya penting yang harus dilakukan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur secara terus menerus adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Sebagaimana yang diamanatkan dalam peraturan pemerintah RI Nomor 11 Tahun 2017, diklat mempunyai tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar dapat melakukan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai kebutuhan instansi⁵. Pernyataan tersebut memberikan penekanan terhadap PNS untuk selalu meningkatkan kualitas diri dengan mengikuti diklat. Diklat secara teori merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan)⁶.

⁴ M.Simamora, C. *Evaluasi Pasca diklat kepemimpinan Tingkat III Tahun 2018 Pusdiklat Perdagangan Kementerian Perdagangan*. (Jurnal Cendekia Niaga,2019), hh 60-70.

⁵ *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.

⁶ M.Simamora, C. *Evaluasi Pasca diklat kepemimpinan Tingkat III Tahun 2018 Pusdiklat Perdagangan Kementerian Perdagangan*. (Jurnal Cendekia Niaga, 2019), hh 60-70.

Pelatihan dasar diperuntukkan bagi pengangkatan calon PNS menjadi PNS, selain untuk membentuk wawasan, kepribadian, dan etika serta memberikan pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan agar mampu melaksanakan tugas jabatan. Diklat dalam jabatan (diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional) dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sebaik- baiknya.

Perancangan program diklat merupakan penjabaran dari manajemen diklat yang dilakukan secara sistematis, terencana dan terarah yang dilakukan melalui mengkaji kebutuhan, merumuskan tujuan, merancang program, melaksanakan, dan melakukan evaluasi. Torpey, 2010 menyebutkan diklat sebagai proses pengembangan *skill*, kebiasaan, pengetahuan dan sikap pegawai dengan tujuan meningkatkan efektivitas pegawai dalam posisi mereka sebagai bagian dari pemerintah dan bersamaan dengan menyiapkan mereka sebagai posisi pemerintah dimasa depan⁷. Pengembangan pegawai bertujuan dan kemampuan memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Penelusuran dimulai dengan analisis tugas/fungsi yang ada, kualifikasi persyaratan untuk memenuhi fungsi tersebut, kemudian mencari solusi jenis diklat yang meliputi materi yang harus disajikan, metode diklat yang tepat untuk memenuhi jenis kualifikasi yang diperlukan terkait dengan keterampilan dan bidang keahliannya. Pada akhir penyelenggaraan diklat harus dievaluasi untuk mengetahui efektivitas, perubahan atau meningkatkan perilaku pegawai dalam upaya peningkatan kinerja.

Sesuai wewenang yang diberikan, BPSDM Provinsi Bali bertugas melaksanakan diklat di bidang pemerintahan, melakukan pembinaan, fasilitasi dan mengkoordinasikan kegiatan diklat di lingkungan pemerintah provinsi, kabupaten dan kota dengan meningkatkan kualitas sumberdaya manusia aparatur atau PNS. Hal ini dipertegas dengan adanya dukungan penyelenggaraan yang diberikan oleh instansi pembina Lembaga Administrasi Negara RI (LAN RI). Berdasarkan keputusan kepala LAN RI nomor 83/PPA/10.4/2012, tanggal 20 Januari 2012, bahwa BPSDM Provinsi Bali dinyatakan sebagai lembaga diklat pemerintah terakreditasi untuk menyelenggarakan program diklat pelatihan dasar CPNS golongan I, II dan III, pelatihan kepemimpinan tingkat II, tingkat III dan tingkat IV. Pernyataan tersebut memberikan dukungan yang kuat terhadap upaya peningkatan kompetensi aparatur/ PNS dalam melaksanakan tugas dan jabatan, peningkatan karir, serta pelayanan kepada masyarakat. Program diklat yang diselenggarakan masih kurang efektif karena ketidaksesuaian tahap rekrutmen dengan aturan yang ada sampai dengan dampak diklat yang kurang signifikan, dan kebijakan penyelenggaraan yang masih bersifat sentralistik dan kompetensi penyelenggara masih rendah. Perubahan ini dilatarbelakangi oleh pengalaman penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola lama yang tujuannya dirasakan tidak cukup karena sebatas membekali peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan menjadi pemimpin visioner⁸. Sesungguhnya diperlukan sebuah penyelenggaraan diklat yang inovatif, yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya.

⁷ Sumahdumin, D.. *Efektivitas Implementasi Kebijakan Sistem Management Mutu pada Pendidikan dan Pelatihan kepemimpinan*. (Jurnal Penelitian Pendidikan,2010), hh 1-17.

⁸Sentosa, J. I. *Efektifitas Implememtasi Program Inovasi Peserta Didik dan Pelatihan kepemimpinan Tingkat III di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. SUMSEL (Jurnal Sumber Daya Aparatur,2019), hh 221-231.

Sesungguhnya diperlukan sebuah penyelenggaraan diklat yang inovatif, yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya. Hasil penelitian evaluasi dampak diklat menunjuk bahwa adanya keterkaitan antara materi yang diberikan dengan hasil diklat, khususnya berkenaan dengan kinerja peserta dan memperluas pengetahuan dan keterampilan yang dapat dimanfaatkan untuk aktivitas perencanaan dalam organisasi tempat bekerja. Sebagaimana tertuang dalam Perkal No.19 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III, bahwa pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat III bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing⁹

Pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur atau aparatur sipil negara (ASN) pada saat ini menjadi wacana yang mengemuka pada sektor publik, seiring dengan berbagai kemajuan teknologi, pengetahuan dan budaya. Pada sektor penyelenggaraan pemerintah, upaya pengembangan sumber daya aparatur mutlak dilaksanakan dan wajib di tingkatkan guna menjawab kritik dan sorotan masyarakat terhadap akuntabilitas kinerja instansi publik dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good government*). Maka untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, diperlukan ASN yang memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi bidang tugas/pekerjaan. Setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, sebagaimana ditegaskan pada pasal 70 (ayat 1 dan 2) UU Nomor.5 Tahun 2014

⁹Hasanah, D. S. *Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar.*(Jurnal Penelitian Pendidikan,2010), hh 90-105.

tentang aparatur sipil negara yang menjelaskan bahwa:” setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kooompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran”

Dengan diberlakukannya UU ASN dalam rangka memperoleh atau mengembangkan kompetensi pegawai ASN, lembaga administrasi negara (LAN RI) telah menetapkan beberapa kebijakan dibidang pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil berupa peraturan kepala lembaga administrasi negara No.19

tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat III. Penetapan program inovasi jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang disusun oleh peserta diklat kepemimpinan tingkat III harus dapat diukur, dapat dicapai, masuk akal, dan mempunyai jangka waktu yang jelas (*Specific, Measureable, Achievable, Realistic, Time Limit*)¹⁰. Pelaksanaan inovasi didukung oleh mentor, *coach* dan *stakeholder* internal dan eksternal yang pada akhirnya bermuara pada penerapan inovasi yang bermanfaat bagi pelayanan masyarakat secara menyeluruh dan yang bersifat komprehensif. Dengan potensi sumber daya alam yang berlimpah dan dengan didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan inovasi yang tinggi diharapkan terjadi percepatan pembangunan yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat.

Sejalan dengan kebijakan tersebut, program diklat dalam jabatan, dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik - baiknya (pasal 8 ayat1). Diklat dalam jabatan terdiri atas 3 (tiga) jenis (pasal ayat 2), yaitu diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Pelatihan kepemimpinan (diklat kepemimpinan) merupakan bagian dari diklat dalam jabatan

(pasal 4) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural (pasal 9), seperti diklat kepemimpinan tingkat III adalah diklat untuk jabatan struktural, berfungsi sebagai media pembinaan aparatur yang dipersiapkan menjadi pemimpin perubahan (*adaptive leadership*). Dengan demikian jenjang diklat ini harus mampu menjamin terbentuknya karakter pemimpin yang memiliki wawasan operasional untuk membangun suatu pemerintahan yang baik. Untuk menciptakan sosok aparatur seperti ini, melalui diklat bisa dijadikan langkah awal atau bahkan proses lanjutan pembentukan kebiasaan belajar (*learning habits*) bagi aparatur dalam membentuk dirinya sebagai pemimpin yang senantiasa mampu memenuhi tuntutan perubahan dari lingkungannya. Diklat kepemimpinan ini difokuskan pada pembentukan karakter birokrat profesional dan berintegritas yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai dasar ASN dan tertanamnya etika publik yang tinggi serta tidak berhenti pada pembentukan kompetensi saja sebagaimana berjalan selama ini, tetapi bisa menghasilkan *leader* dan agen perubahan (*change agent*).

Seorang pemimpin, seharusnya memiliki kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai perubahan. Di samping itu, Indonesia juga memerlukan pejabat struktural yang profesional agar kinerja unit organisasi yang dipimpinnya dapat berdaya saing tinggi dan mampu memenuhi tuntutan global. Untuk memenuhi standar kompetensi kepemimpinan tersebut, rancang bangun kurikulum pelatihan kepemimpinan telah menetapkan fokus kompetensi pada masing-masing jenjang jabatan struktural¹¹ Diklat kepemimpinan diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu dan instansi. Peserta/alumni diklat diharapkan mampu menunjukkan peningkatan

¹¹Imam Abdul Syukur. *Profesionalisme Guru dalam Mengimplementasikan Teknologi Informatika dan Komunikasi di Kabupaten Nganjuk* (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Volume 20, No. 2, 2014), hh. 200-210.

kinerja dengan mengimplementasikan pengetahuan yang didapat selama diklat dan disesuaikan dengan kondisi unit organisasinya. Selain itu, kompetensi lain yang diharapkan adalah munculnya kompetensi *adaptive leadership*. Pemimpin diharapkan mampu memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi ini juga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan pemimpin untuk membangun dan mendorong inovasi di instansinya. Tanpa adanya kompetensi akan sulit untuk menunjukkan integritas itu sendiri, sementara kompetensi sendiri akan sulit berwujud kinerja baik tanpa disertai bagian-bagian dari karakter, yang mendorongnya untuk bisa mencapai hasil yang baik bila dilakukan dengan cara yang baik. Selain peningkatan kinerja, diklat kepemimpinan ini diharapkan dapat menghasilkan kompetensi seorang pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang adaptif¹².

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Kinerja (*performance*) dalam organisasi menurut Keban merupakan pencapaian hasil *the degree of accomplishment* atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan¹³. Ketika melakukan kegiatan evaluasi tersebut, hendaknya diperlukan suatu model evaluasi sebagai acuan yang mampu melakukan penilaian terhadap kualitas dan efektivitas pelaksanaan dari suatu program diklat.

¹² M.Simamora, C. *Evaluasi Pasca diklat kepemimpinan Tingkat III Tahun 2018 Pusdiklat Perdagangan Kementerian Perdagangan*. (Jurnal Cendekia Niaga,2019), hh 60-70.

¹³ M.Simamora, C.. *Evaluasi Pasca diklat kepemimpinan Tingkat III Tahun 2018 Pusdiklat Perdagangan Kementerian Perdagangan*. (Jurnal Cendekia Niaga,2019), hh 60-70.

Fenomena yang terjadi dalam pelaksanaan pengembangan dan pembinaan aparatur sipil negara melalui pelatihan (diklat kepemimpinan), dari beberapa hasil kajian dari Kementerian/Lembaga Diklat, sebagai berikut.

- a. Pengkajian mutu kinerja pegawai baru sampai pada taraf melakukan inventarisasi pendidikan kedinasan yang telah diikuti pegawai dan memberikan rekomendasi untuk mengikuti seleksi pendidikan dan pelatihan berikutnya.
- b. Mutu pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan sebagian masih rendah karena masih terdapat keraguan dalam menyelesaikan tugas. Mereka memerlukan penambahan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan jabatannya. Perilaku pegawai setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan tidak seluruhnya dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan inovasi organisasi.
- c. Penyediaan fasilitas dalam memberikan pelayanan kepada *learners* pada saat peralatan terbatas belum terlaksana dengan baik.
- d. Substansi Kurikulum belum menyentuh seluruh kebutuhan organisasi dan pertumbuhan kepribadian peserta (*top down*)
- e. Metode yang dipergunakan dalam melaksanakan proses belajar mengajar dalam persepsi peserta belum dapat membangkitkan keakraban emosional dan memberikan kepercayaan intelektual, tetapi telah diupayakan disesuaikan dengan kondisi di lapangan (*daring sinkronus atau e-learning*)
- f. Terbatasnya jumlah pengajar/widyaiswara (WI) yang masih aktif sebanyak 17 orang, yang seyogianya BPSDM memiliki 18 - 24 orang widyaiswara, dengan jenjang jabatan widyaiswara utama minimal 5 orang, dan widyaiswara madya dengan TOT substantif yang bervariasi.

- g. Perencanaan dan pengelolaan kediklatan belum optimal, dalam perencanaan diklat masalah yang masih dianggap urgen adalah penyusunan rancang bangun dan penerapan standar operasional prosedur (SOP) penyelenggaraan diklat belum optimal. Sebagian besar rancang bangun diklat yang dipakai adalah produk pemerintah pusat dan produk lama.
- h. Pengelolaan diklat belum berdaya saing, sering adanya mutasi pegawai ditengarai sebagai salah satu penyebab aparatur kurang optimal dan berkompeten dalam mengelola diklat. BPSDM Provinsi Bali dalam rangka meningkatkan kompetensi pengelola diklat telah berupaya menyelenggarakan dan mengirim pegawai untuk mengikuti diklat *Management of Training* (MOT) dan *Training of Course* (TOC), namun seiring dengan seringnya terjadi mutasi, sehingga diklat yang telah diikuti belum diterapkan.
- i. Belum terpenuhinya kebutuhan anggaran untuk peningkatan kompetensi aparatur 20 JP setiap tahun. Belum terpenuhinya besaran anggaran untuk pelaksanaan diklat berbasis kompetensi bagi aparatur yang idealnya dalam 1 (satu) tahun minimal mengikuti diklat selama 3 (tiga) hari atau 20 JP (jam pelajaran). Hasil mengikuti diklat aparatur yang belum sepenuhnya dikaitkan dengan pola pembinaan karier, baik dalam penempatan jabatan maupun penilaian prestasi kerja, serta belum terpenuhinya anggaran ideal pengembangan profesionalisme widyaiswara
- j. Sarana dan prasarana pembelajaran belum memadai, masih terbatasnya pengembangan dan penambahan sarana prasarana secara terintegrasi sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan diklat yang terstandar.
- k. Tingkat pemanfaatan alumni/peserta diklat setelah mengikuti diklat kepemimpinan tingkat III belum optimal, karena peserta diklat setelah mengikuti diklat tidak otomatis di promosikan, malah ada yang mutasi ke unit organisasi lain, bahkan demosi.
- l. Tidak berlanjutnya atau *sustainabilitas* inovasi peserta diklat bahkan terhenti, karena output dalam diklat kepemimpinan adalah munculnya proyek perubahan/inovasi, dimana inovasi yang dibangun belum menjadikan organisasi memiliki budaya inovatif, hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja individu maupun organisasi. Dalam

penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III peserta dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan dalam bentuk inovasi yang terkait dengan arah kebijakan sektor, wilayah, dan isu strategis nasional, dan selanjutnya memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan. Kemampuan memimpin perubahan inilah yang kemudian menjadi tolok ukur dalam menentukan keberhasilan peserta dalam mengikuti diklat kepemimpinan tingkat III. Akan tetapi, inovasi yang dibangun masih menghadapi hambatan dan tantangan. Beberapa inovasi tidak mampu mencapai target jangka menengah dan jangka panjang. Bahkan, beberapa inovasi yang tidak lagi digunakan atau terhenti. Dan evaluasi yang dijalankan selama ini belum memiliki standar normatif yang komprehensif dan melibatkan semua *stakeholder*, sehingga rekomendasi yang diperoleh belum optimal.

Permasalahan dan kendala di atas merupakan bagian dari suatu sistem pengembangan dan pembinaan yang dilaksanakan oleh lembaga diklat, khususnya BPSDM Provinsi Bali. Hal tersebut dapat dievaluasi melalui suatu model evaluasi yang disebut dengan Model *CSE-UCLA* (*Center for the Study of Evaluation University of California Los Angeles*). Model *CSE-UCLA* yang dikembangkan oleh Alkin dalam Divayana, memiliki 5 (lima) komponen/aspek yang akan menganalisis pada sistem *assessment* (penilaian sistem), program *planning* (perencanaan program), program *implementation* (pelaksanaan program), program *improvement* (perbaikan program) dan program *certification* (program sertifikasi) atau disingkat As-PI-Pil-Pir-Ps atau (AP4), dalam mengevaluasi pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III. Model tersebut dipilih karena sangat cocok dalam mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan di BPSDM Provinsi Bali,

Model evaluasi *CSE-UCLA* memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh model evaluasi lain, yaitu tahapan program *implementation* yang dapat memperkenalkan keberadaan program yang dievaluasi serta keberlanjutan dari dampak suatu program pendidikan¹⁴. Kondisi ideal yang diharapkan dari pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat III adalah peserta diklat mampu menunjukkan kompetensi kepemimpinan *adaptif* (*adaptive leadership*) dalam rangka pengembangan inovasi baru. Melalui inovasi (proyek perubahan), calon pemimpin perubahan (peserta diklat kepemimpinan) diberbagai level dituntut untuk mampu mengidentifikasi dan memecahkan masalah teknis maupun masalah adaptif. Inovasi dengan makna kebaharuan baik pada input, proses, *output* dan bahkan *outcome* dari suatu produk.

Ide baru berupa proyek perubahan yang selama ini menjadi salah satu persyaratan kelulusan diharapkan melahirkan ide baru atau mendorong unit kerja peserta/alumnidiklat mampu mendorong ide-ide baru (inovasi) tersebut terwujud. Ide pemaksaan untuk berinovasi bagi seorang peserta diklat nantinya diharapkan tumbuh menjadi sebuah budaya. Peserta/alumni diklat nantinya juga diharapkan dapat menularkan budaya untuk berinovasi di lingkungan kerjanya. Merujuk pada peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 19 tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III, keberlanjutan inovasi/proyek perubahan peserta/alumnidiklat dapat dijadikan salah satu tolok ukur peningkatan kinerja instansi di unit organisasi sehingga penelitian ini merupakan kegiatan evaluasi yang sangat penting dilaksanakan untuk mengetahui sejauhmana perkembangan inovasi (proyek perubahan) peserta diklat kepemimpinan¹⁵. Evaluasi adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang evaluator untuk mengumpulkan, menganalisis, dan informasi yang lengkap dan akurat tentang objek/program/layanan/kebijakan tertentu yang dipelajari, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai rekomendasi dalam membuat keputusan.¹⁶

Menurut Arikunto, Suharsimi dan Jabar Abdul menyatakan bahwa evaluasi program dapat dikatakan sebagai salah satu bentuk penelitian, yaitu penelitian evaluatif¹⁷. Oleh karena itu, dalam pembicaraan evaluasi program, pelaksana berpikir dan menentukan langkah-langkah sebagaimana melaksanakan penelitian. Evaluasi program merupakan proses deskripsi, pengumpulan data dan penyampaian informasi kepada pengambil keputusan yang akan dipakai untuk pertimbangan apakah program perlu diperbaiki, dihentikan atau diteruskan¹⁸. Adapun perbedaan evaluasi dengan penelitian umumnya terletak pada hasilnya. Hasil evaluasi adalah keputusan, sedangkan hasil penelitian adalah kesimpulan. Evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan yang sudah dilakukan dalam bentuk kegiatan monitoring dan evaluasi (pertanggung jawaban anggaran) dengan membagikan kuesioner atau penilaian secara online setelah selesai kegiatan diklat dan hasilnya sering tidak ditindaklanjuti, sehingga banyak diklat yang tidak memberikan hasil seperti yang diharapkan. Padahal kegagalan diklat dapat dianalisis lebih lanjut, apabila penyelenggara diklat melakukan evaluasi untuk mengetahui faktor apa saja yang menjadi penyebab kegagalan diklat. Adapun hasil yang diharapkan dari kegiatan evaluasi adalah agar kegiatan diklat tidak lagi menjadi program yang sekedar dilaksanakan, atau menjadi program penghamburan dana belaka.

¹⁴ Divayana, H., Adiarta, A., & Abadi, S. *Development Of Cse-Ucla Evaluation Model Modified By Using Weighted Product In Order To Optimize Digital Library Services In Higher Education Of Computer In Bali*. (Jurnal Pendidikan Vokasi, 2017, .hh 288-303.

¹⁵Perkalan No. 19 Tahun 2015 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III*

¹⁶ Dewa Gede Hendra Divayana. *Evaluasi Program Manajemen E-Learning pada STIKOM Bali*, (Surabaya: STIE Yapan Surabaya, 2014)

¹⁷ Suharsimi Arikunto. *Evaluasi Program Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Akara, 2012)

¹⁸ M.Simamora, C. *Evaluasi Pasca Diklat Kepemimpinan Tingkat III Tahun 2018 Pustdiklat Perdagangan Kementerian Perdagangan*. (Jurnal Cendekia Niaga, 2019), hh 60-70.

Dari hasil evaluasi diklat akan menjadi masukan (*feedback*) yang sangat penting dan efektif dalam memperbaiki kualitas diklat dan menjaga keberlanjutan organisasi penyelenggara diklat. Evaluasi dalam kegiatan diklat memiliki dua kepentingan, pertama untuk mengetahui apakah tujuan pelatihan sudah tercapai secara baik, dan kedua untuk memperbaiki dan mengarahkan pelaksanaan proses pelatihan. Salah satu ciri kegiatan diklat yang dilakukan secara profesional adalah kegiatan diklat dilaksanakan secara berkelanjutan dan didasarkan pada evaluasi hasil. Pengelola diklat harus mendiagnosis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan proses diklat bagi penyempurnaan kegiatan berikutnya. Evaluasi mengenai dampak dan efektivitas dari diklat diperlukan agar kelebihan dan kekurangan dalam program tersebut dapat diidentifikasi sehingga perbaikan dapat ditindak lanjuti. Hal tersebut sesuai dengan fungsi evaluasi untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif pada sebuah program, yang telah direncanakan dan diimplementasikan pada fase sebelumnya¹⁹. Produk suatu proses diklat adalah berupa *out put* atau peserta/alumni diklat peserta diklat, sedangkan manfaat produk lebih lanjut adalah berupa *outcome*, yaitu bagaimana pengaruh diklat terhadap motivasi yang selanjutnya berdampak pada kinerja nyata seorang peserta diklat. Dalam pelaksanaannya inovasi yang telah dirancang untuk dilaksanakan pada tahapan jangka pendek (6 bulan pasca diklat) dan tahapan jangka panjang (setelah 6 bulan sampai dengan 2 tahun pasca diklat) masih terkendala, baik secara internal maupun secara eksternal. Umumnya kendala pelaksanaan inovasi terjadi pada tahapan jangka menengah dan jangka panjang²⁰.

Selain hal tersebut dalam penyelenggaraan kegiatan diklat juga diperlukan biaya dalam jumlah yang cukup besar. Oleh karena itu, hasil dan manfaat diklat harus sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh lembaga diklat dan pengambil kebijakan adalah dengan melakukan evaluasi pasca diklat. Evaluasi diklat sebagai mata rantai dari siklus penyelenggaraan diklat harus dilakukan. Evaluasi diklat ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan diklat dan peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat dimasa yang akan datang, melalui pengembangan/ penyempurnaan kurikulum yang benar-benar mengacu kepada kompetensi spesifik sesuai kebutuhan pengguna hasil diklat. Evaluasi pasca diklat adalah salah satu fungsi dalam tahapan kontrol dalam suatu proses manajemen penyelenggaraan diklat.

Evaluasi pasca diklat adalah suatu kegiatan untuk mengukur tingkat keberhasilan proses berlatih-melatih secara obyektif, dapat dipercaya (reliable) dan sah/absah (valid) yang dilakukan setelah selesai proses diklat. Evaluasi pasca diklat dilaksanakan minimal enam bulan sampai satu tahun setelah selesai diklat . Evaluasi pasca diklat mempunyai dua indikator, yaitu 1) efektivitas dinilai dari tingkat penerapan materi pelatihan terhadap peningkatan kompetensi kerja bagi aparatur dan non aparatur dan 2) manfaat diklat dinilai dari tingkat dukungan hasil diklat terhadap tugas fungsi/pekerjaan pada organisasi/tempat usaha. Namun, berangkat dari pengalaman, evaluasi yang dijalankan selama ini belum memiliki standar normatif yang komprehensif dan melibatkan semua stakeholder

¹⁹ Arthur, R. *Evaluasi Program diklat Karya Tulis Ilmiah Untuk Widyaiswara Pusbangtendik Kemdikbud*. (Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan,2018), hh 35-48.

²⁰ Op.cit

sehingga rekomendasi yang diperoleh dari evaluasi diklat yang dilakukan pun belum optimal, sehingga kelemahan dan kekuatan atas program evaluasi diklat belum bisa digali informasinya secara sistematis dalam sebuah proses penelitian yang mendalam. Dari laporan monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh lembaga atau BPSDM Provinsi Bali tahun 2019, menyatakan bahwa evaluasi pasca diklat belum terlaksana secara optimal, sehingga tidak ada *feedback* untuk penyempurnaan diklat selanjutnya.

Hasil evaluasi program diklat teknik substansi pengawasan pendidikan, ditjen depdiknas menunjukkan 1) keterlibatan auditor merancang program 33,3% menyatakan dilibatkan dan 66,7% tidak dilibatkan, 2) keterkaitan diklat dengan peningkatan karier 11,5% menyatakan terkait dan 87,5% tidak terkait, 3) penunjukan peserta diklat 100% tidak melalui seleksi, 4) profesionalisme narasumber/ tenaga pengajar 52% menguasai materi dan 48% tidak menguasai, 5) sarana dan prasarana pembelajaran 7,5% menghambat pelaksanaan diklat dan 92,5% tidak menghambat, 6) penyampaian target materi 55,2% semua materi diberikan dan 45,8% tidak semua materi diberikan, 7) pelaksanaan evaluasi diklat 25% penting dan 74,5% tidak penting, 8) menambah pengetahuan setelah diklat 29% dan 71% tidak menambah pengetahuan, 9) peningkatan/keterampilan peserta pasca diklat 54% meningkat kemampuannya dan 46% tidak meningkat²¹. Masih banyaknya penyelenggaraan diklat yang diselenggarakan oleh lembaga diklat pemerintah, perguruan tinggi, dan lembaga swasta mengakibatkan bervariasinya jenis diklat yang tersedia,

²¹ Erwianti, A. *Evaluasi Program Pendidikan Kecakapan Hidup Pada Direktorat Pembinaan Kursus Dan Pelatihan Kementerian Pendidikan Nasional*. (Jurnal Evaluasi Pendidikan, 2015), hh 1-10.

Disisi lain, tekanan yang dialami peserta di tempat kerjanya seperti perasaan tidak mempunyai kekuatan dan tidak dilibatkan dalam menentukan kebijakan yang menjadi tanggung jawab tugasnya, serta adanya permintaan berkinerja tinggi tanpa disertai upaya meningkatkan kapasitas peserta dan sebagainya. Semua ini menggambarkan kemampuan sumber daya aparatur. Berbagai masalah tersebut, menuntut sistem manajemen mutu ke diklatan, kebijakan diklat berbasis kompetensi, artinya diklat dilaksanakan bukan sekedar membentuk kompetensi aparatur, akan tetapi kompetensi tersebut harus relevan dengan tugasnya. Atau dengan kata lain, kompetensi itu secara langsung dapat membantu di dalam melaksanakan tugas dan jabatannya. Dalam PP. 101 Tahun 2000, menggariskan delapan strategi pembinaan diklat, yaitu penyusunan pedoman diklat, pengembangan kurikulum, bimbingan penyelenggaraan diklat, standarisasi dan akreditasi diklat, sistem informasi diklat, pengawasan penyelenggaraan diklat, bantuan konsultasi, bimbingan, kerjasama pengembangan dan penyelenggaraan serta evaluasi diklat.

Penerapan kebijakan tersebut berimplikasi langsung pada keharusan adanya standar kompetensi untuk setiap jabatan, baik jabatan struktural, fungsional tertentu, maupun fungsional umum. Karena setiap PNS adalah pelayan publik, maka sesuai dengan tugas pokoknya, kompetensi merupakan keharusan pada setiap standar jabatannya. Jadi

jika kompetensi ini dimiliki oleh semua lembaga, maka kompetensi aparatur dapat terbangun secara meluas dan merata di seluruh jajaran PNS baik di pusat maupun di daerah, sehingga kinerja pelayanan dapat menjadi lebih optimal.

Setiap lembaga diklat harus memiliki kompetensi atau memiliki kemampuan membangun sumber daya manusia aparatur, diwujudkan melalui penerapan sistem penyelenggaraan diklat dengan memperhatikan kualitas, yakni masukan, proses dan keluaran. Masukan, peserta diklat yang karena jabatannya (struktural, fungsional dan fungsional umum) dipersyaratkan mengikuti diklat untuk memenuhi standar kompetensi jabatannya. Proses penyelenggaraan diklat harus memperhatikan unsur yang memproses masukan diklat yakni kelembagaan, program diklat, sumberdaya manusia sebagai penyelenggara diklat dan widyaiswara. Sementara keluaran hasil akhir diklat belum berakhir, lembaga diklat harus memantau kinerja peserta/alumnidiklat dalam bentuk evaluasi tindak lanjut (pasca diklat), untuk mengetahui sejauhmana efektivitas kompetensi peserta/alumnidiklat di unit kerjanya.

Mengingat pentingnya program diklat bagi aparatur, dalam hal ini khususnya pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat III, maka program tersebut harus dikaji dan dievaluasi secara ilmiah dengan pendekatan model *CSE-UCLA*. Penggunaan model *CSE-UCLA* dalam penelitian ini secara teori dianggap cukup baik dan tepat dalam

melakukan penelitian, bahkan secara empirik sudah dilakukan dalam menganalisis dan menguji pengaruh dari aspek inovasi terhadap kinerja organisasi yang dilakukan oleh pusat kajian pendidikan dan pelatihan LAN.RI²². Faktor inovasi mempunyai pengaruh yang paling penting terhadap kinerja organisasi. Hasil evaluasi program sertifikasi komputer pada universitas teknologi indonesia dengan model *CSE- UCLA* juga menunjukkan tingkat efektivitas pelaksanaan program pada setiap aspek *CSE-UCLA* tergolong kategori baik. Oleh sebab itu, untuk mengatasi fenomena diatas diperlukan suatu kajian mendalam untuk mencapai kondisi ideal tersebut dengan mengevaluasi program diklat kepemimpinan tingkat III dengan pendekatan model *CSE-UCLA* yang terdiri dari 5 (lima) aspek/komponen evaluasi (AP4), sehingga akan diketahui bagaimana dampak inovasi terhadap kinerja peserta/alumnidiklat kepemimpinan tingkat III, bagaimana keberlanjutan dari inovasi yang dilakukan di organisasinya terkait dengan kompetensi *leadership* peserta/alumni diklat, serta faktor pendorong dan penghambat terhadap pelaksanaan inovasi peserta/alumni diklat²³.

²² M.Simamora, C. *Evaluasi Pasca diklat kepemimpinan Tingkat III Tahun 2018 Pusdiklat Perdagangan Kementerian Perdagangan*. (Jurnal Cendekia Niaga, 2019), hh 60-70.

²³ Divayana, H. *Evaluasi Program Sertifikasi Komputer Pada Universitas Teknologi Indonesia Menggunakan Model Cse-Ucla*. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2016), hh , 158-165. Vol. 5, No. 2. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPI/article/view/8586/8611> Diunduh Pada Tanggal 20 Januari 2022.

B. Identifikasi Masalah

Penelitian ini akan mengamati aspek internal organisasi dan kaitannya dengan pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III yang masih perlu di tingkatkan. Adapun permasalahan yang diidentifikasi sebagai berikut.

- 1) Pelaksanaan diklat belum optimal sesuai yang diamanahkan dalam peraturan kepala lembaga administrasi negara (LAN) RI no.19 tahun 2015 (sistem *assessment*).
- 2) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi diklat kepemimpinan belum optimal (program *planning* dan program *improvement*)
- 3) Keberlanjutan proyek perubahan (inovasi) peserta diklat sangatlah penting karena masih ada beberapa *milestone* atau tujuan dalam proyek perubahan yang belum tercapai, serta faktor-faktor apa saja yang menghambat dan mendukung sustainabilitas proyek perubahan (inovasi) peserta diklat (program *implementation*).
- 4) Belum diketahuinya kompetensi kepemimpinan *adaptif* (*adaptive leadership*) peserta untuk tumbuhnya budaya inovasi di unit kerja peserta diklat, serta belum diketahuinya dampak diklat kepemimpinan tingkat III terhadap peningkatan kinerja peserta diklat (*program certification*).

C. Pembatasan Masalah Penelitian

Dalam konteks manajemen diklat, penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dan ketercapaian tujuan dan sasaran program diklat

kepemimpinan tingkat III. Penelitian ini diperlukan dalam rangka peningkatan kualitas pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III di BPSDM Provinsi Bali. Pelaksanaan evaluasi melalui rangkaian proses yang saling terkait untuk mengumpulkan, menganalisis dan melaporkan data menjadi fokus dalam penelitian ini. Pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III ini tidak terlepas dari aspek dan kriteria evaluasi sebagaimana dinyatakan pada penelitian. Berdasarkan pertimbangan tersebut, dapat diidentifikasi aspek-aspek yang akan dievaluasi.

Mengingat begitu banyaknya permasalahan, maka cakupan penelitian terbatas pada penelitian hasil pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III, maka penelitian ini perlu menetapkan sub fokus pada lima (5) komponen/aspek model *CSE-UCLA* yang akan menganalisis pada sistem *assessment* (sistem penilaian), program *planning* (perencanaan program), program *implementation* (pelaksanaan program), program *improvement* (perbaikan program) dan program *certification* (program sertifikasi) atau di singkat (AP4) pada diklat kepemimpinan tingkat III tahun 2019.

D. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan pembatasan dan fokus penelitian maka peneliti menetapkan rumusan masalah sebagai berikut.

- 1) Bagaimanakah efektivitas pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III ditinjau dari aspek sistem *assessment* (sistem penilaian), yakni dasar hukum, visi dan misi organisasi, regulasi penyelenggaraan

diklat kepemimpinan, dukungan pemerintah daerah dan dukungan *stakeholders*.

- 2) Bagaimanakah efektivitas pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III ditinjau dari aspek program *planning* (perencanaan program), yakni manajemen pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat III dalam hal kemampuan pengajar/widyaswara, kesiapan panitia, sapras dan anggaran
- 3) Bagaimanakah efektivitas pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III ditinjau dari aspek program *implementation* (pelaksanaan program), yakni capaian inovasi, faktor pendorong dan penghambat inovasi peserta/alumni diklat, dampak inovasi terhadap organisasi
- 4) Bagaimanakah efektivitas pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III ditinjau dari aspek program *improvement* (*perbaikan program*), yakni reaksi peserta terhadap kemampuan pengajar/widyaiswara, panitia, materi, jadual dan sarana prasarana, serta perilaku peserta setelah kembali ke unit kerjanya
- 5) Bagaimanakah efektivitas pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III ditinjau dari aspek program *certification* (*program sertifikasi*), yakni kompetensi *adaptive leadership* peserta/alumni diklat dan dampak inovasi terhadap organisasi.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III di BPSDM Provinsi Bali ditinjau dari aspek sistem *assessment*, yang meliputi dasar hukum, visi dan misi organisasi dan tujuan pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat III, dasar hukum penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III, dukungan pemma dan dukungan *stakeholder*.
- 2) Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III di BPSDM Provinsi Bali ditinjau dari aspek program *planning* yang meliputi kemampuan pengajar/widyaiswara, kesiapan panitia, kesiapan sarana prasarana dan kesiapan anggaran.
- 3) Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III di BPSDM Provinsi Bali ditinjau dari aspek program *implementation* yang meliputi capaian inovasi, faktor pendorong dan penghambat inovasi peserta/alumnidiklat .
- 4) Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III di BPSDM Provinsi Bali ditinjau dari aspek program *improvement* yang meliputi reaksi peserta terhadap kemampuan pengajar/widyaiswara dan panitia, reaksi peserta terhadap kesiapan sarana prasarana, serta perilaku peserta setelah kembali ke unit kerjanya.

- 5) Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program diklat kepemimpinan tingkat III di BPSDM Provinsi Bali ditinjau dari aspek program *certification* yang meliputi kompetensi *adaptive leadership* dan dampak inovasi terhadap organisasi.

F. Signifikansi Penelitian

Setiap penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat yang penting bagi masyarakat luas. Penelitian ini diharapkan memiliki kontribusi bagi banyak pihak terutama yang berkaitan dengan dunia pendidikan secara umum dan pengembangan mutu pelaksanaan program diklat di BPSDM Provinsi Bali .

1. Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk mengembangkan keilmuan, khususnya dalam program diklat aparatur di BPSDM Provinsi Bali, dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya manusia aparatur di unit kerjanya, memberi uraian dan evaluasi atas penyelenggaraan program, konsistensi program, implementasi program dan dampak bagi lulusan/peserta/alumnidiklat pasca mengikuti program diklat. Di samping itu sebagai salah satu pengetahuan baru untuk membuka wawasan intelektual dalam bidang penelitian studi evaluasi mengenai penyelenggaraan program diklat aparatur.

2. Praktis

Bagi BPSDM Provinsi Bali, *feedback* yang diperoleh dari para peserta/alumnidiklat, unit organisasinya dan *stakeholder* lain dapat dijadikan

sebagai bahan masukan dalam rangka perbaikan pelaksanaan diklat kepemimpinan kedepan. Informasi ini diharapkan bisa menjadi bahan bagi penyempurnaan model dan kurikulum ataupun bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan oleh LAN-RI berkaitan penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III.

Bagi pemerintah daerah (Pemda), anggaran besar yang dialokasikan untuk mengikuti kegiatan diklat kepemimpinan tingkat III seharusnya memberikan dampak signifikan pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu data dan informasi bagi pemerintah daerah untuk melakukan penelitian lanjutan sebagai bentuk akuntabilitas terhadap anggaran besar yang telah dialokasikan. Apabila hasil evaluasi pasca diklat kepemimpinan tingkat III ini menunjukkan terjadinya peningkatan kinerja yang positif, maka diklat kepemimpinan tingkat III tersebut dapat dipandang sebagai upaya strategis yang mesti dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi aparatur negara

Bagi peserta/alumnidiklat, hasil penelitian ini dapat bermanfaat di unit kerjanya, utamanya dalam rangka peningkatan karir dan prestasi kerja, peningkatan produktivitas kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, loyalitas dan kepatuhan serta kerjasama dengan seluruh anggota organisasi di lingkungan kerjanya.

Bagi peneliti, sebagai sarana belajar untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan serta mengembangkan wawasan dan meningkatkan kemampuan dalam melakukan penelitian.

Bagi widyaiswara, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran sesuai dengan hasil penilaian peserta dan penyelenggara.

Akhirnya, hasil penelitian ini juga dapat bermanfaat bagi pengelola diklat untuk meningkatkan kinerja pelayanan yang lebih bermutu dalam penyelenggaraan program diklat bagi aparatur atau PNS dimasa yang akan datang.

G. Novelty

Penelitian yang relevan sebagaimana peneliti paparkan diatas tidak terdapat penelitian yang menunjukkan komponen evaluasi yang mampu untuk mengevaluasi proses sosialisasi keberadaan program dari beberapa model evaluasi. Namun, penelitian ini sudah menunjukkan komponen evaluasi yang dapat digunakan untuk menunjukkan evaluasi terhadap proses sosialisasi pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat III. Berdasarkan hal tersebut, maka tampak kebaruan penelitian ini dalam hal adanya komponen evaluasi terhadap proses sosialisasi yang sering disebut dengan nama komponen *implementation* serta komponen evaluasi *CSE-UCLA* dapat digunakan untuk mengevaluasi terhadap proses pembelajaran andragogi di lembaga diklat dan sebagai bahan evaluasi program diklat lebih detail dan komprehensif (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi).