

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Objek Penelitian

4.1.1 Kedudukan Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

4.1.1.1 Kedudukan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis, merupakan unsur Pelaksana Pemerintah Daerah yang melaksanakan kewenangan daerah dibidang Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati Ciamis melalui Sekretaris Daerah Kabupaten Ciamis.

4.1.1.2 Tugas Pokok Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

Untuk melaksanakan kewenangannya, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis mempunyai tugas pokok sesuai Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Pada pasal 7 ayat 1 disebutkan bahwa Perangkat Daerah yang melaksanakan Urusan Pemerintahan di bidang Kesatuan Bangsa dan Politik tetap melaksanakan tugasnya yaitu melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan Kebijakan Daerah dalam bidang Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri.

Selanjutnya Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis memiliki fungsi sesuai dengan Berdasarkan Peraturan Bupati Ciamis Nomor 61

Tahun 2022 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis menyelenggarakan kedudukan, tugas dan fungsi :

- a. Perumusan Kebijakan Teknis dibidang Kesatuan Bangsa dan Politik sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan;
- b. Pelaksanaan Kebijakan dibidang Ideologi Pancasila dan Wawasan Kebangsaan, Penyelenggraan Politik dalam Negeri dan Kehidupan Demokrasi, Pemeliharaan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Pembinaan Kerukunan Antar Suku dan Intra Suku, Umat Beragama, Ras, dan Golongan lainnya, Pembinaan dan Pemberdayaan Organisasi Kemasyarakatan, serta Pelaksanaan Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik Sesuai Dengan Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan;
- c. Pelaksanaan Koordinasi dibidang Ideologi Pancasila dan Wawasan Kebangsaan, Penyelenggraan Politik dalam Negeri dan Kehidupan Demokrasi, Pemeliharaan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Pembinaan Kerukunan Antar Suku dan Intra Suku, Umat Beragama, Ras, dan Golongan lainnya, Pembinaan dan Pemberdayaan Organisasi Kemasyarakatan, serta Pelaksanaan Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik Sesuai Dengan Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan;
- d. Pelaksanaan Evaluasi dan Pelaporan dibidang Ideologi Pancasila dan Wawasan Kebangsaan, Penyelenggraan Politik dalam Negeri dan Kehidupan Demokrasi, Pemeliharaan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Pembinaan

Kerukunan Antar Suku dan Intra Suku, Umat Beragama, Ras, dan Golongan lainnya, Pembinaan dan Pemberdayaan Organisasi Kemasyarakatan, serta Pelaksanaan Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik Sesuai Dengan Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan;

- e. Pelaksanaan Fasilitasi Forum Koordinasi Pimpinan Daerah;
- f. Pelaksanaan Koordinasi dengan Perangkat Daerah dan Unit Kerja Terkait;
- g. Pelaksanaan Fungsi Lain yang diberikan Oleh Bupati.

4.1.2 Struktur Organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

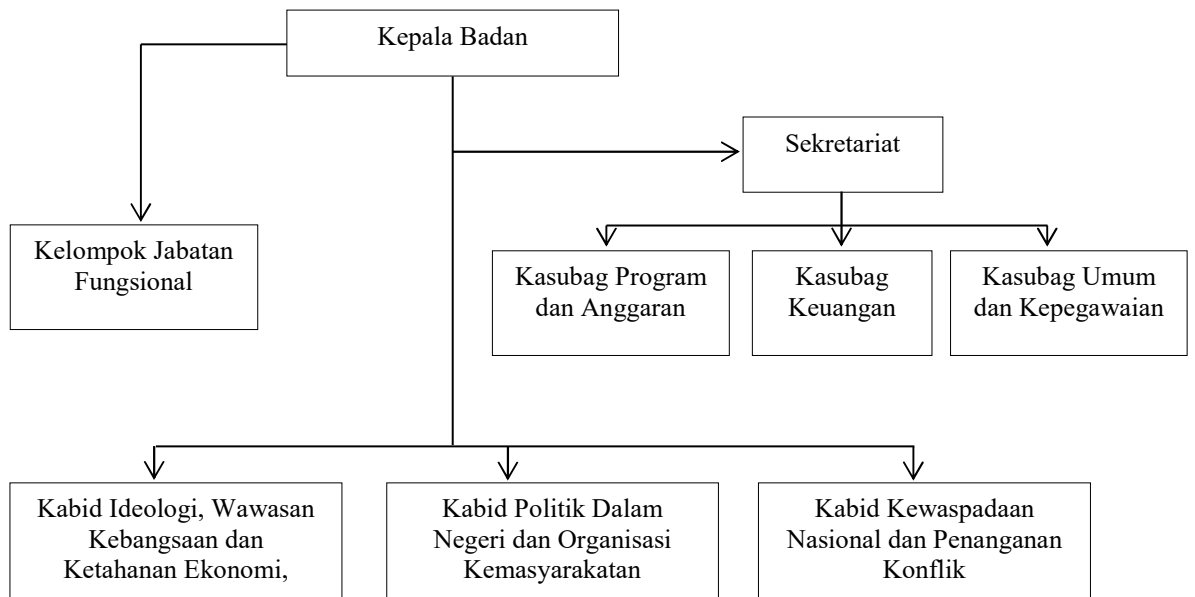
4.1.2.1. Susunan Organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 12 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 17 tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis. bahwa Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis merupakan unsur pendukung tugas Kepala Daerah. dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Adapun susunan organisasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik terdiri atas:

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, membawahkan:
 - 1. Sub Bagian Program dan Anggaran;
 - 2. Sub Bagian Keuangan; dan
 - 3. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- c. Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial, Budaya, Agama, membawahkan:
 - 1. Sub Bidang Ideologi dan Wawasan Kebangsaan; dan
 - 2. Sub Bidang Ketahanan Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Agama.
- d. Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan, membawahkan:
 - 1. Sub Bidang Politik Dalam Negeri; dan
 - 2. Sub Bidang Organisasi Kemasyarakatan.
- e. Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik, membawahkan:
 - 1. Sub Bidang Kewaspadaan Dini dan Kerjasama Intelijen; dan
 - 2. Sub Bidang Penanganan Konflik.
- f. UPT;
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.

Bagan Struktur Organisasi Kantor Kesatuan dan Politik Kabupaten Ciamis sebagai berikut :



Gambar 4.1
Struktur organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

4.1.2.2. Tugas Pokok dan Unsur Organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

Selanjutnya Berdasarkan Peraturan Bupati Ciamis Nomor 61 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis antara lain :

1. Kepala Badan

- (1) Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas di bidang kesatuan bangsa dan politik di wilayah Kabupaten Ciamis.
- (2) Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan teknis di bidang kesatuan bangsa dan politik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan ideologi Pancasila dan wawasan kebangsaan, penyelenggaraan politik dalam negeri dan kehidupan demokrasi, pemeliharaan ketahanan ekonomi, sosial dan budaya, pembinaan kerukunan antar suku dan intra suku, umat beragama, ras, dan golongan lainnya, pembinaan dan pemberdayaan organisasi kemasyarakatan, serta pelaksanaan kewaspadaan nasional dan penanganan konflik sosial sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c. pelaksanaan koordinasi di bidang pembinaan ideologi Pancasila dan wawasan kebangsaan, penyelenggaraan politik dalam negeri dan kehidupan demokrasi, pemeliharaan ketahanan ekonomi, sosial dan budaya, pembinaan kerukunan antar suku dan intra suku, umat beragama, ras, dan golongan lainnya, fasilitasi organisasi kemasyarakatan, serta pelaksanaan kewaspadaan nasional dan penanganan konflik sosial sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- d. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang pembinaan ideologi Pancasila dan wawasan kebangsaan, penyelenggaraan politik dalam negeri dan kehidupan demokrasi, pemeliharaan ketahanan ekonomi, sosial dan budaya, pembinaan kerukunan antar suku dan intra suku,

umat beragama, ras, dan golongan lainnya, fasilitasi organisasi kemasyarakatan, serta pelaksanaan kewaspadaan nasional dan penanganan konflik sosial sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- e. pelaksanaan fasilitasi Forum Koordinasi Pimpinan Daerah;
- f. pelaksanaan koordinasi dengan perangkat Daerah dan unit kerja terkait;
- g. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati.

2. Sekretariat

- (1) Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.
- (2) Sekretariat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan pengelolaan perencanaan, keuangan, umum dan kepegawaian serta memberikan pelayanan administratif di lingkungan Badan.
- (3) Sekretariat dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:
 - a. koordinasi dan penyusunan perencanaan, program dan anggaran di lingkungan Badan;
 - b. pelaksanaan hubungan masyarakat dan keprotokolan di lingkungan Badan;
 - c. pelaksanaan pengelolaan keuangan di lingkungan Badan;

- d. pelaksanaan pengelolaan urusan rumah tangga, perlengkapan dan aset/barang milik Daerah;
- e. pengelolaan urusan tata usaha, naskah dinas, kearsipan, perpustakaan, ketatalaksanaan dan kelembagaan;
- f. pelaksanaan pengelolaan urusan aparatur sipil negara dan administrasi kepegawaian;
- g. pelaksanaan pengelolaan data dan informasi Badan
- h. pelaksanaan monitoring dan evaluasi perencanaan program dan anggaran, dan pelaporan kinerja;
- i. pelaksanaan penyusunan pelaporan kinerja;
- j. pelaksanaan administrasi kesekretariatan Badan;
- k. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- l. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan
- m. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

3. Sub Bagian Program dan Anggaran

- (1) Sub Bagian Program dan Anggaran dipimpin oleh Kepala Sub Bagian berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris.
- (2) Sub Bagian Program dan Anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan penyiapan dan koordinasi penyusunan perencanaan, program dan anggaran, pengelolaan data dan informasi, pelaksanaan monitoring dan evaluasi, serta penyusunan laporan kinerja.

(3) Sub Bagian Program dan Anggaran dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rencana kegiatan pada sub bagian program dan anggaran;
- b. penyiapan bahan penyusunan perencanaan, program dan anggaran;
- c. pelaksanaan koordinasi penyusunan perencanaan, program dan anggaran;
- d. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan program dan anggaran;
- e. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan pelaporan kinerja;
- f. pengelolaan data dan informasi Badan
- g. pengolahan data perencanaan program dan anggaran, dan pelaporan kinerja;
- h. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- i. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan
- j. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

4. Sub Bagian Keuangan

(1) Sub Bagian Keuangan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris.

(2) Sub Bagian Keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan pengelolaan keuangan, penatausahaan, akuntansi, verifikasi dan pembukuan.

(3) Sub Bagian Keuangan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rencana kegiatan pada sub bagian keuangan;
- b. pelaksanaan koordinasi dan pengelolaan keuangan;
- c. pelaksanaan penatausahaan belanja langsung dan belanja tidak langsung;
- d. pelaksanaan pengadministrasian dan pembukuan keuangan;
- e. pelaksanaan perbendaharaan keuangan;
- f. pelaksanaan penyiapan bahan pembinaan administrasi keuangan;
- g. pelaksanaan verifikasi keuangan;
- h. pelaksanaan akuntansi dan penyiapan bahan pertanggungjawaban keuangan;
- i. koordinasi dan pelaksanaan penyusunan bahan evaluasi dan pelaporan administrasi keuangan;
- j. penyusunan laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan;
- k. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- l. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan
- m. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

5. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

(1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dipimpin oleh Kepala Sub Bagian berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris.

- (2) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan urusan persuratan, tata usaha pimpinan, kearsipan dan perpustakaan, ketatalaksanaan dan kelembagaan, hubungan masyarakat, protokol, pengelolaan perlengkapan dan rumah tangga, pengelolaan aset/barang milik Daerah serta pengelolaan kepegawaian.
- (3) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:
- a. penyusunan rencana kegiatan pada sub bagian umum dan kepegawaian;
 - b. pelaksanaan urusan persuratan, naskah dinas dan tata usaha pimpinan;
 - c. pengelolaan kearsipan dan perpustakaan Badan;
 - d. koordinasi dan penyusunan bahan pelaksanaan ketatalaksanaan dan kelembagaan;
 - e. pelaksanaan administrasi dan dokumentasi peraturan perundang-undangan;
 - f. pelaksanaan hubungan masyarakat dan keprotokolan di lingkungan Badan;
 - g. pelaksanaan pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
 - h. pengelolaan aset/barang milik Daerah di lingkungan Badan;
 - i. pemeliharaan/perawatan lingkungan, pengelolaan ketertiban, keindahan dan keamanan kantor;

- j. penyiapan bahan dan koordinasi pelaksanaan pengelolaan urusan aparatur sipil negara dan administrasi kepegawaian;
 - k. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
 - l. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya ; dan
 - m. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.
6. Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama
- (1) Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama dipimpin oleh Kepala Bidang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.
 - (2) Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan di bidang ideologi, wawasan kebangsaan, bela negara, karakter bangsa, pembauran kebangsaan, bhinneka tunggal ika dan sejarah kebangsaan serta ketahanan ekonomi, sosial, dan budaya, fasilitasi pencegahan penyalahgunaan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan.
 - (3) Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan program kerja di bidang ideologi, wawasan kebangsaan, bela negara, karakter bangsa, pembauran kebangsaan, bhinneka tunggal ika dan sejarah kebangsaan serta ketahanan ekonomi, sosial dan budaya, fasilitasi pencegahan penyalahgunaan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan;
- b. perumusan kebijakan teknis di bidang ideologi, wawasan kebangsaan, bela negara, karakter bangsa, pembauran kebangsaan, bhinneka tunggal ika dan sejarah kebangsaan serta ketahanan ekonomi, sosial dan budaya, fasilitasi pencegahan penyalahgunaan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan;
- c. pelaksanaan kebijakan di bidang ideologi, wawasan kebangsaan, bela negara, karakter bangsa, pembauran kebangsaan, bhinneka tunggal ika dan sejarah kebangsaan serta ketahanan ekonomi, sosial dan budaya, fasilitasi pencegahan penyalahgunaan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan;
- d. pelaksanaan koordinasi di bidang ideologi, wawasan kebangsaan, bela negara, karakter bangsa, pembauran kebangsaan, bhinneka tunggal ika dan sejarah kebangsaan serta ketahanan ekonomi, sosial dan budaya, fasilitasi pencegahan penyalahgunaan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan;
- e. pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan di bidang ideologi, wawasan kebangsaan, bela negara, karakter bangsa, pembauran

kebangsaan, bhinneka tunggal ika dan sejarah kebangsaan serta ketahanan ekonomi, sosial dan budaya, fasilitasi pencegahan penyalahgunaan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan;

- f. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- g. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan
- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

7. Sub Bidang Ideologi dan Wawasan Kebangsaan

(1) Sub Bidang Ideologi dan Wawasan Kebangsaan di pimpin oleh Kepala Sub Bidang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial, Budaya, Agama.

(2) Sub Bidang Ideologi dan Wawasan Kebangsaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan penyusunan program kerja, perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan di bidang ideologi dan wawasan kebangsaan, koordinasi, serta monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang ideologi dan wawasan kebangsaan, bela negara, pembauran kebangsaan, bhinneka tunggal ika, sejarah kebangsaan dan karakter bangsa.

(3) Sub Bidang Ideologi dan Wawasan Kebangsaan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi :

- a. penyusunan rencana kegiatan sub bidang ideologi dan wawasan kebangsaan;
 - b. penyiapan bahan penyusunan program kerja di bidang ideologi dan wawasan kebangsaan;
 - c. penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang ideologi dan wawasan kebangsaan;
 - d. pelaksanaan kebijakan di bidang ideologi dan wawasan kebangsaan;
 - e. pelaksanaan koordinasi di bidang ideologi dan wawasan kebangsaan, bela negara, pembauran kebangsaan, bhinneka tunggal ika, sejarah kebangsaan dan karakter bangsa;
 - f. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang ideologi, dan wawasan kebangsaan, bela negara, pembauran kebangsaan, bhinneka tunggal ika, sejarah kebangsaan dan karakter bangsa;
 - g. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
 - h. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan
 - i. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.
8. Sub Bidang Ketahanan Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Agama
- (1) Sub Bidang Ketahanan Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Agama dipimpin oleh Kepala Sub Bidang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial, Budaya, Agama

- (2) Sub Bidang Ketahanan Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Agama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan penyusunan program kerja, perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, koordinasi, serta monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang ketahanan ekonomi, sosial, dan budaya, fasilitasi pencegahan peyalahgunaan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan.
- (3) Sub Bidang Ketahanan Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Agama dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:
- a. penyusunan rencana kegiatan sub bidang ketahanan ekonomi, sosial, budaya, dan agama;
 - b. penyiapan bahan penyusunan program kerja di bidang ketahanan ekonomi, sosial, dan budaya, fasilitasi pencegahan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan;
 - c. penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang ketahanan ekonomi, sosial, dan budaya, fasilitasi pencegahan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan;
 - d. pelaksanaan kebijakan di bidang ketahanan ekonomi, sosial, dan budaya, fasilitasi pencegahan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan;

- e. pelaksanaan koordinasi di bidang ketahanan ekonomi, sosial, dan budaya, fasilitasi pencegahan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan;
- f. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang ketahanan ekonomi, sosial, dan budaya, fasilitasi pencegahan narkoba serta fasilitasi kerukunan umat beragama dan penghayat kepercayaan;
- g. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- h. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan
- i. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

9. Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan

- (1) Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan dipimpin oleh Kepala Bidang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.
- (2) Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, pemantauan situasi politik serta pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing.

(3) Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan program kerja di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, pemantauan situasi politik serta pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing;
- b. penyusunan bahan perumusan kebijakan di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, pemantauan situasi politik serta pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing;
- c. pelaksanaan kebijakan di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, pemantauan situasi politik serta pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing;

- d. pelaksanaan koordinasi di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, pemantauan situasi politik serta pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing;
- e. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, pemantauan situasi politik serta pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing;
- f. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- g. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan
- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

10. Sub Bidang Politik Dalam Negeri

- (1) Sub Bidang Politik Dalam Negeri dipimpin oleh Kepala Sub Bidang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan.
- (2) Sub Bidang Politik Dalam Negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan penyusunan program

kerja, perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, koordinasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, serta pemantauan situasi politik.

(3) Sub Bidang Politik Dalam Negeri dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rencana kegiatan sub bidang politik dalam negeri;
- b. penyiapan bahan penyusunan program kerja di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, serta pemantauan situasi politik;
- c. penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, serta pemantauan situasi politik;
- d. pelaksanaan kebijakan di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, serta pemantauan situasi politik;

- e. pelaksanaan koordinasi di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, serta pemantauan situasi politik;
- f. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pendidikan politik, etika budaya politik, peningkatan demokrasi, fasilitasi kelembagaan pemerintahan, perwakilan dan partai politik, pemilihan umum/pemilihan umum kepala daerah, serta pemantauan situasi politik;
- g. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- h. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan
- i. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

11. Sub Bidang Organisasi Kemasyarakatan

- (1) Sub Bidang Organisasi Kemasyarakatan dipimpin oleh Kepala Sub Bidang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan.
- (2) Sub Bidang Organisasi Kemasyarakatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan penyusunan program kerja, perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, koordinasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pendaftaran ormas,

pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing.

(3) Sub Bidang Organisasi Kemasyarakatan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rencana kegiatan sub bidang organisasi kemasyarakatan;
- b. penyiapan bahan penyusunan program kerja di bidang pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing;
- c. penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing;
- d. pelaksanaan kebijakan di bidang pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing;
- e. pelaksanaan koordinasi di bidang pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing;
- f. pelaksanaan monitoring dan evaluasi dan pelaporan di bidang pendaftaran ormas, pemberdayaan ormas, evaluasi dan mediasi sengketa ormas, pengawasan ormas dan ormas asing;
- g. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- h. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan

- i. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

12. Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik

- (1) Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik dipimpin oleh Kepala Bidang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.
- (2) Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan serta penanganan konflik.
- (3) Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:
 - a. penyusunan program kerja di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan Lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan serta penanganan konflik;
 - b. penyusunan bahan perumusan kebijakan di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan

lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan serta penanganan konflik;

- c. pelaksanaan kebijakan di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan serta penanganan konflik;
- d. pelaksanaan koordinasi di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan serta penanganan konflik;
- e. pelaksanaan monitoring dan evaluasi dan pelaporan di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan serta penanganan konflik;
- f. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- g. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya;
- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

13. Sub Bidang Kewaspadaan Dini dan Kerjasama Intelijen

- (1) Sub Bidang Kewaspadaan Dini dan Kerjasama Intelejen dipimpin oleh Kepala Sub Bidang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik.
- (2) Sub Bidang Kewaspadaan Dini dan Kerjasama Intelejen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan penyusunan program kerja, perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, koordinasi, monitoring, evaluasi, dan pelaporan di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, serta fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan.
- (3) Sub Bidang Kewaspadaan Dini dan Kerjasama Intelejen dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:
 - a. penyusunan rencana kegiatan sub bidang kewaspadaan dini dan kerjasama intelijen;
 - b. penyiapan bahan penyusunan program kerja di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan;
 - c. penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan

lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan;

- d. pelaksanaan kebijakan di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan;
- e. pelaksanaan koordinasi di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang kewaspadaan;
- f. pelaksanaan monitoring dan evaluasi dan pelaporan di bidang kewaspadaan dini, kerjasama intelejen, pemantauan orang asing, tenaga kerja asing dan lembaga asing, kewaspadaan perbatasan antar negara, fasilitasi kelembagaan bidang;
- g. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- h. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan
- i. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

14. Sub Bidang Penanganan Konflik

- 1) Sub Bidang Penanganan Konflik dipimpin oleh Kepala Sub Bidang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik.

- 2) Sub Bidang Penanganan Konflik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan penyusunan program kerja, perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, koordinasi, monitoring, evaluasi, dan pelaporan di bidang penanganan konflik.
- 3) Sub Bidang Bidang Penanganan Konflik dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:
 - a. penyusunan rencana kegiatan sub bidang penanganan konflik;
 - b. penyiapan bahan penyusunan program kerja di bidang penanganan konflik;
 - c. penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang penanganan konflik;
 - d. pelaksanaan kebijakan di bidang penanganan konflik;
 - e. pelaksanaan koordinasi di bidang penanganan konflik;
 - f. pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang penanganan konflik;
 - g. pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait;
 - h. penyusunan laporan kegiatan di bidang tugasnya; dan
 - i. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

15. UPT

Pembentukan, kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi dan tata kerja UPT sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf f ditetapkan dengan Peraturan Bupati.

16. Kelompok Jabatan Fungsional

- (1) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.
- (2) Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang diatur dan ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- (3) Setiap kelompok dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk.
- (4) Jenis dan jenjang jabatan fungsional diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- (5) Jumlah tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

4.1.3 Keadaan dan Karakteristik Pegawai berdasarkan jenis kelamin, Golongan, Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, dan Usia

Adapun keadaan dan karakteristik Pegawai Negeri Sipil di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Keadaan Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin
Di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis Tahun 2024

No	Jenis kelamin	Jumlah	%
1.	Laki-laki	16	69,57
2.	Perempuan	7	30,43
Jumlah		23	100,00

Sumber : Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis. 2024

Kondisi tersebut di atas apabila dihubungkan dengan kinerja pegawai sangat mendukung karena dengan adanya pegawai laki-laki dan perempuan dapat saling mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan. Berikutnya profil pegawai berdasarkan golongan ruang di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

Tabel 4.2
Keadaan Pegawai Berdasarkan Golongan
Di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis Tahun 2024

No	Golongan	Jumlah	%
1.	Golongan II	5	21,74
2.	Golongan III	14	60,87
3.	Golongan IV	4	17,39
Jumlah		23	100,00

Sumber : Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis, Tahun 2024

Berdasarkan keadaan tersebut di atas menunjukkan bahwa pegawai telah lama bekerja sehingga pegawai tersebut memiliki keterampilan yang memadai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Profil pegawai berdasarkan tingkat pendidikan mulai dari SLTA, diploma, serta yang terakhir adalah pendidikan sarjana di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3
Karakteristik Pegawai Berdasarkan
Tingkat Pendidikan Di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
Kabupaten Ciamis Tahun 2024

No	Pendidikan	F	%
1.	SD	0	0,00
2.	SMP	0	0,00
3.	SLTA	3	13,04
4.	Diploma (D1-DIII)	2	8,70
5.	Sarjana (S1)	12	52,17
6.	Pascasarjana (S2)	6	26,09
7.	Doktor (S3)	0	0,00
Jumlah		23	100,00

Sumber : Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis Tahun 2024

Tingkat pendidikan pegawai dapat memberikan kontribusi terhadap kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan oleh karena itu mengingat masih adanya pegawai yang memiliki pendidikan SLTA maka sebaiknya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikannya. Selanjutnya untuk mengetahui pelaksanaan tugasnya dapat dilihat dari masa kerjanya, karena masa kerja dapat dijadikan sebagai dasar untuk pemberian tugas-tugas selanjutnya bagi pegawai. Profil pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4
Karakteristik Pegawai Berdasarkan
Masa Kerja Di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis
Tahun 2024

No	Pendidikan	F	%
1.	0-10	9	39,13
2.	11-20 tahun	12	52,17
3.	21 tahun ke atas	2	8,70
Jumlah		23	100,00

Sumber : Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis Tahun 2024

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa masa kerja pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai hal ini dikarenakan pada masa kerja yang tidak terlalu lama kemungkinan pegawai masih semangat sehingga mampu bekerja dengan baik. Berikut ini profil pegawai berdasarkan usia pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Karakteristik Pegawai Berdasarkan Usia
Di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis
Tahun 2024

No	Usia	<i>F</i>	%
1.	17 – 27 tahun	3	13,04
2.	28 – 38 tahun	11	47,83
3.	39 – 49 tahun	7	30,43
4.	50 – 55 tahun	2	8,70
Jumlah		23	100,00

Sumber : Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis Tahun 2024

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis memiliki usia produktif yang dapat menunjang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan karena usia seseorang akan memberikan dampak terhadap kompetensi pegawai.

4.1.4 Keadan Sarana dan Prasarana Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

Dalam melaksanakan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi, di samping faktor pegawai Dalam melaksanakan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi, di samping faktor pegawai diperlukan pula adanya sarana dan prasarana yang baik dan memadai. Karena sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Di samping itu juga sarana yang

tersedia dapat memperlancar dan mempermudah pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya didalam organisasi.

Begitu pula halnya di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis, memerlukan sarana dan prasarana yang baik dan baik untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Dengan adanya sarana dan prasarana yang baik dan memadai, akan memberikan suatu dorongan kepada para pegawai untuk dapat bekerja dengan lebih baik dan hasil kerja yang lebih baik.

Untuk memberikan gambaran mengenai keadaan sarana dan prasarana Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis, dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Keadaan Sarana Dan Prasarana
Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis
Tahun 2024

No	Jenis Barang	Jumlah	Keadaan	
			Baik	Kurang Baik
1.	Mobil	5	4	1
2.	Motor	4	4	-
3.	AC IPK	6	6	-
4.	Komputer	21	21	-
5.	CD Writer	1	1	-
6.	Kamera Digital	1	1	-
7.	Karpet	1	1	-
8.	Kursi Putar	6	6	-
9.	Lemari	5	4	1
10.	Meja Tulis	21	21	-
11.	Pacum Cleaner	1	1	-
12.	Laptop	8	8	-
13.	Peta Banjar	1	1	-
14.	Photo Presiden dan Wakil Presiden	3	3	-
15.	Printer	2	2	-
16.	Printer Multi Fungsi	1	1	-
17.	Rak Arsip	53	53	-
18.	Rak TV	3	3	-
19.	Telepon	1	1	-

No	Jenis Barang	Jumlah	Keadaan	
			Baik	Kurang Baik
20.	Televisi	2	2	-

Sumber : Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis, 2024

Dari tabel di atas, keadaan sarana dan prasarana di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis cukup memadai. Dengan demikian, keadaan tersebut sangat menunjang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan oleh kepala.

4.1.5 Karakteristik Informan

Informan adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti, (Arikunto, 2010 : 124). Berdasarkan pendapat tersebut, maka informan penelitian adalah subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran penelitian. Adapun informan dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis sebanyak 5 orang yang meliputi :

1. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik sebanyak 1 orang.
2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian sebanyak 1 orang.
3. Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama sebanyak 1 orang.
4. Kepala Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan sebanyak 1 orang.
5. Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik sebanyak 1 orang.

Adapun untuk karakteristik informan adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun karakteristik informan berdasarkan jenis kelamin yang ada pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

Status	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	5	100,00
Perempuan	0	0,00
Jumlah	5	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 diatas diketahui bahwa semua informan dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 100.00% atau 5 orang. Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi dalam melakukan penelitian ini terkait dengan efektivitas diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

2. Karakteristik Informan Berdasarkan Usia

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket maka diperoleh data tentang usia informan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Karakteristik Informan Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase(%)
< 25 Tahun	0	0,00
26 – 35 tahun	0	0,00
36 – 45 tahun	0	0,00
46 – 55 tahun	5	100,00
> 56 Tahun	0	0,00
Total	5	100.00

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 di atas semua informan dalam penelitian ini adalah berusia 46 – 55 tahun sebanyak 5 orang atau 100.00. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingkat usia informan tersebut maka informan memiliki tingkat pengalaman maupun wawasan yang cukup memadai sehingga diharapkan mampu memberikan informasi kepada penulis terkait dengan efektivitas diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

3. Karakteristik Informan Berdasarkan Pendidikan

Selanjutnya karakteristik informan berdasarkan pendidikan dapat penulis sajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.9
Karakteristik Informan Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase(%)
SD	0	0,00
SMP	0	0,00
SMA	0	0,00
Diploma (D3)	0	0,00
Sarjana (S1)	2	40,00
Magister (S2)	3	60,00
Total	5	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, tingkat pendidikan yang ditempuh pegawai cukup bervariasi, sebagian besar informan berpendidikan terakhir sarjana (S2) yaitu sebanyak 3 orang atau 60,00%, sementara sebanyak 2 orang atau 40,00% berpendidikan S1. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh informan sudah memadai sehingga diharapkan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini terkait dengan efektivitas diklat

kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

4. Deskripsi Masa Kerja

Selanjutnya karakteristik informan berdasarkan masa kerja, penulis sajikan sebagai berikut :

Tabel 4.10
Karakteristik Informan Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja	Frekuensi	Persentase(%)
1 – 5 Tahun	0	0,00
6 – 10 Tahun	1	20,00
11 – 15 tahun	4	80,00
16 – 20 Tahun	0	0,00
> 20 Tahun	0	0,00
Total	5	100.00

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.4 diatas, diketahui bahwa sebagian besar informan sudah bekerja selama 11–15 tahun yaitu sebanyak 4 orang atau 80.00%, dan dengan masa kerja antara 6-10 tahun yaitu sebanyak 1 orang atau 20,00%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan pekerjaan informan tersebut maka semakin lama informan bekerja maka semakin mengetahui situasi tempat bekerja sehingga diharapkan mampu memberikan informasi yang lebih akurat dalam penelitian ini terkait dengan efektivitas diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

4.1.6 Deskripsi Variabel yang diteliti

4.1.6.1 Efektivitas Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

Evaluasi kebijakan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dimaksudkan untuk melihat bagaimana efektivitas pelaksanaan diklat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Bentuk evaluasi yang didapatkan oleh ASN yang bersangkutan adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya, adapun evaluasi kebijakan bagi Pemerintah Kabupaten Ciamis adalah dapat berupa berjalan optimalnya fungsi kepegawaian yang menjadi tugas Badan Kepegawaian Daerah, hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh (Kickpatrick: 215) dalam (Hendra, 2015 : 105) bahwa evaluasi kebijakan pelatihan dan pendidikan memeriksa hasil suatu program yang dapat membantu dalam mengevaluasi keefektifannya.

Efektivitas pelatihan dan pendidikan mengacu kepada evaluasi dari suatu kebijakan yang diperoleh organisasi/instansi peserta dari diklat. Evaluasi kebijakan pelatihan dalam penelitian (diklat) ini menggunakan indikator teori Kickpatrick yang dikenal dengan *The four Level Technique for Evaluating Implementation Trainig Program* yaitu Reaksi, Pembelajaran, Perilaku dan Hasil.

1. Reaksi/Reaction

Evaluasi kebijakan pada tahap pertama adalah mengukur reaksi peserta yaitu kepuasan mereka selama mengikuti diklat, sehingga diketahui bagaimana tanggapan ASN yang telah mengikuti program kegiatan diklat. Program kegiatan

diklat tentunya melibatkan peserta atau orang yang bersangkutan atas kegiatan diklat tersebut. Salah satu indikator mengevaluasi program Pendidikan dan Pelatihan adalah melihat reaksi atau tanggapan dari peserta tersebut. Kickpatrick dalam Hendra (2015: 68) mendefinisikan reaksi sebagai seberapa baik peserta diklat menyukai program tersebut.

Jika diuraikan maksud reaksi adalah mengetahui perasaan peserta diklat, yaitu mengetahui motivasi, minat dan perhatian serta seberapa besar kepuasan yang didapat oleh peserta setelah mengikuti diklat. Kepuasan peserta dapat tercapai apabila aspek materi tersedia sesuai kebutuhan peserta selama diklat, yaitu meliputi fasilitas yang tersedia, cara pemateri menyampaikan materi, jadwal kegiatan dan menu konsumsi yang disediakan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Saya cukup antusias dan semangat diikutkan dalam kegiatan diklat, karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan karier kedepannya serta dapat mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi kerja dikantor. Selain itu, saya juga bisa saling mengenal para peserta diklat yang lain jadi bisa menambah teman baru serta pengetahuan baru yang dapat dijadikan pedoman dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kegiatan diklat merupakan hal positif bagi pegawai, terutama dalam hal penjenjangan karier dan jabatan, namun hendaknya pada prakteknya

dilapangan hasil dari kegiatan diklat ini sangatlah berpengaruh bagi karier kami kedepannya.

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Sangat sesuai dengan tujuan diklat yaitu pengembangan SDM tentu saja yang saya rasakan dalam diklat adalah penambahan kompetensi, pengembangan diri dari yang awalnya tidak tau menjadi tau.

Selanjutnya menurut informan 4 selaku Kepala Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kegiatan diklat kepemimpinan yang selama ini dilakukan cukup memberikan dampak positif bagi pengembangan sumber daya manusia sehingga peserta yang sudah mengikuti Diklatpim dapat mengembangkan kemampuannya untuk meningkatkan kinerja pegawai di dinasnya masing-masing.

Hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pelaksanaan Diklatpim yang diselenggarakan oleh pemerintah Kabupaten Ciamis sangat membantu sekali karena dengan mengikuti kegiatan tersebut maka terdapat berbagai manfaat yang diperoleh sehingga dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa pegawai yang sudah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan menunjukkan bahwa ASN yang telah mengikuti diklat ini memberikan reaksi positif, karena diikuti dalam

kegiatan ini. Diketahui bahwa mereka sangat menaruh perhatian dan minat serta termotivasi terhadap penyelenggaraan diklat dimaksud, hal ini dikarenakan adanya pemahaman mereka bahwa berdasarkan regulasi, diklat ini menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan karier selanjutnya serta dapat menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam kinerja.

Begitupula dengan studi dokumentasi yang penulis lakukan dapat diketahui keikutsertaan peserta dalam kegiatan diklatpim yang diselenggarakan di Badan Kesbangpol Kabupaten Ciamis.

Kemudian, selain melihat reaksi dari para pegawai yang telah mengikuti diklatpim dalam meningkatkan kinerja pegawai maka dalam mengoptimalkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Ciamis juga dilihat dari beberapa aspek antara lain adalah kesiapan peserta diklat dan kesiapan atasan/pimpinan SKPD.

2. Kesiapan Peserta Diklat

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan bagi ASN di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis, telah melakukan kerjasama dengan BKPSDM Kabupaten Ciamis dalam rangka pelaksanaan diklat bagi Aparatur Sipil Negara. Dalam kerjasama yang dilakukan dengan BKPSDM Kabupaten Ciamis kadangkala mengharuskan pengiriman diklat ASN yang tentunya harus ada kesiapan dari peserta, kesiapan itu adalah kesiapan fisik dan mental maupun kesiapan lain agar dapat mengikuti kegiatandiklat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Selama pelaksanaan Diklat dari tahun 2020 sampai 2023 semua peserta dapat menyelesaikan seluruh proses selama diklat, namun pada tahun 2021 terdapat 2 orang yang dinyatakan tidak lulus dikarenakan sakit, sedangkan pada Tahun 2023 alhamdulillah peserta diklat kepemimpinan yang berjumlah 12 peserta dinyatakan lulus semua, kemudian ada juga diklat keprotokolan alhamdulillah juga lulus semua. Karena dari saya pribadi sudah mewanti-wanti yang dikirim untuk pelaksanaan diklat haruslah pegawai yang memiliki kompetensi dalam diklat tersebut.

Seperti yang telah disampaikan diatas bahwa pada tahun 2021 ada 2 peserta diklat yang dinyatakan tidak lulus dikarenakan kondisi fisik yang kurang baik sehingga berhalangan untuk hadir, dalam kurikulum pola baru ini jumlah kehadiran benar-benar tidak bisa di tolelir, untuk itu diperlukan kondisi jasmani dan rohani yang sehat dalam mengikuti diklat. Analisis terhadap kesiapan peserta diklat dalam mengikuti diklatim, jika dilihat dari kemampuan ASN yang mengikuti diklat pada prinsipnya mempunyai kemampuan untuk memahami setiap materi yang disampaikan selama diklat, kemampuan jenis ini disebut juga kemampuan kognitif, yang menurut Kickpatrick (dalam Hendra, 2015:78) kemampuan kognitif meliputi tiga dimensi : pemahaman verbal, kemampuan kuantitatif dan kemampuan berpikir. Dimana kemampuan kognitif dapat mempengaruhi kinerja tugas/pekerjaan dan kemampuan belajar dalam pelatihan.

Namun sebagai bahan masukan, setiap peserta harus selain memiliki kesiapan dari segi kemampuan kognitif, peserta juga harus mempersiapkan kondisi fisik yang sehat, agar tidak menghambat dalam mengikuti pelaksanaan

pendidikan dan pelatihan. Kemudian, untuk mengetahui sejauh mana kesiapan peserta dalam mengikuti diklat dapat dilihat dari :

1. Kemampuan, yang berarti peserta harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan sebagai syarat untuk menguasai bahan atau materi yang akan disampaikan pada saat diklat berlangsung
2. Motivasi, yang berarti peserta harus memiliki keinginan atau kemauan untuk belajar
3. Sikap, yang berarti perilaku yang mendukung saat mengikuti diklat
4. Lingkungan pekerjaan yang mendukung untuk mengikuti diklat.

Berdasarkan studi dokumentasi diperoleh mengenai keikutsertaan peserta diklatpim pada tahun 2020 dan tahun 2023 pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang telah mengikuti pengiriman dan penyelenggaraan diklat adalah sebanyak sebagai berikut :

Tabel 4.4
Pengiriman dan Penyelenggaraan Diklat Pada Tahun 2020-2023

No	Jenis Diklat Yang diselenggarakan	Waktu penyelenggaraan Diklat	Jumlah Peserta Diklat
1	Diklat Teknis Bendaharawan Daerah Angkatan I	14 Februari 2020 s/d 04 Maret 2020	40 Orang ♣Laki-laki : 16 ♣Perempuan: 24
2	Diklat Teknis Bendaharawan Daerah Angkatan II	14 Maret 2020 s/d 01 April 2020	40 Orang ♣Laki-laki : 11 ♣Perempuan : 29
3	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan LXXIII	19 April 2021 s/d 12 Agustus 2020	40 Orang ♣Laki-laki : 25 ♣Peremouan : 15
4	Diklat Prajabatan Golongan II Formasi Umum Angkatan IV	19 Juli 2021 s/d 24 Agustus 2021	31 Orang ♣Laki-laki : 17 ♣Perempuan : 14

No	Jenis Diklat Yang diselenggarakan	Waktu penyelenggaraan Diklat	Jumlah Peserta Diklat
5	Diklat Prajabatan Golongan II Formasi Umum Angkatan V	06 September 2022 s/d 19 Oktober 2022	30 Orang ♣Laki-laki : 16 ♣Perempuan : 14
6	Diklat Prajabatan Golongan III Formasi Umum Angkatan XIX	19 Juli 2022 s/d 24 Agustus 2022	40 Orang ♣Laki-laki : 13 ♣Perempuan : 27
7	Diklat Prajabatan Golongan III Formasi Umum Angkatan XX	16 September 2023 s/d 19 Oktober 2023	34 Orang ♣Laki-laki : 12 ♣Perempuan : 12

Sumber : Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

Tabel 4.5
Pengiriman dan Penyelenggaraan Diklat Pada Tahun 2020-2023

No	Jenis Diklat Yang diselenggarakan	Jumlah Peserta Diklat
1	Diklat PIM Tingkat I	2 Orang
2	Diklat PIM Tingkat III	8 Orang
3	Diklat PIM Tingkat IV	10 Orang
4	Diklat ANJAB	40 Orang
5	Diklat PPL	40 Orang
6	Diklat PRAJAB	632 Orang

Sumber : Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

Tabel 4.6
Pengiriman dan Penyelenggaraan Diklat Pada Tahun 2020-2023

No	Jenis Diklat Yang diselenggarakan	Jumlah Peserta Diklat
1	Diklat PIM Tingkat IV	40 Orang
2	Diklat BLUD	40 Orang

Sumber : Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

Pada tabel diatas dapat dilihat pula perbandingan jumlah kebutuhan diklat ASN di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis pada Tahun 2020 sampai dengan Tahun 2023 bahwa tingkat kebutuhan diklat terbanyak berada pada Tahun 2020 sedangkan pada Tahun 2023 mengalami penurunan, hal tersebut dikarenakan terjadinya moratorium CPNS di Kabupaten Ciamis.

Kemudian menurut informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pada Tahun 2020 sampai tahun sekarang ini Pendidikan dan Pelatihan sudah menggunakan pola baru dimana dalam pelaksanaannya hampir 3 bulan lebih, berbeda halnya dengan tahun sebelumnya yang masih menggunakan pola lama dengan jangka waktu pelaksanaan yang lebih singkat yaitu kurang lebih 5 minggu, oleh sebab itu dalam pola baru ini peserta diklat harus benar-benar memiliki kesiapan mental, fisik, dan biaya pada saat mengikuti diklat tersebut.

Pelaksanaan Diklat pada Tahun 2020 mengalami perubahan dalam pelaksanaannya dari pola lama ke pola baru dimana pada pola baru mengharuskan adanya kesiapan dan kesanggupan peserta diklat agar konsisten mengikuti tahapan kegiatan diklat dari awal hingga akhir, mengingat jumlah waktu yang dibutuhkan dalam mengikuti diklat ini tidaklah singkat. Jika diklat pola lama hanya memakan waktu kurang lebih 5 minggu maka diklat pola baru ini memakan waktu kurang lebih 3,5 bulan. Dalam hal ini sangat perlu kesiapan mental dan keseriusan peserta untuk mengikuti keseluruhan tahapan diklat ini.

Menurut menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Diklat pada pola baru ini, menuntut setiap peserta agar lebih serius dalam memahami materi yang disampaikan, muatan materi juga cukup banyak dan terbaru serta pola pikir kita dieksplorasi lebih dalam untuk menciptakan suatu proyek terobosan atau inovasi dalam bidang kerja kita.

Selanjutnya menurut informan 4 selaku Kepala Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Setiap peserta harus siap dalam kemampuan berpikir karena dituntut harus mampu menciptakan inovasi baru, yang nantinya harus diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari, pada intinya diklat ini bertujuan untuk membentuk seorang Aparatur Sipil Negara menjadi seorang pegawai yang ideal, yang diharapkan membawa perubahan dalam institusi dan daerahnya.

Hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Setiap peserta dalam kegiatan diklat tetap bersemangat dan merespon positif karena diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat, selain itu mereka juga menyatakan mendapat pengalaman baru dan teman baru serta dapat memahami setiap materi-materi yang disampaikan selama diklat berlangsung.

Dari hasil observasi pada pegawai yang sudah mengikuti diklat diketahui pada dasarnya mereka menyatakan bersemangat dan merespon positif karena diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat, selain itu mereka juga menyatakan mendapat pengalaman baru dan teman baru serta dapat memahami setiap materi-materi yang disampaikan selama diklat berlangsung.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Selaku pimpinan, saya sangat mendukung setiap para pegawai untuk berkembang baik itu melalui diklat, lanjut pendidikan yang lebih tinggi,

kursus, kegiatan sosialisasi atau lainnya, selama hal tersebut membawa perubahan kearah yang lebih baik untuk Pemda Kabupaten Ciamis , namun yang perlu diperhatikan adalah yang bersangkutan harus memenuhi syarat terlebih dahulu, syarat sesuai ketentuan yang berlaku yaitu dinyatakan lulus tes, kepangkatan, kesehatan dan lain sebagainya.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai yang telah mengikuti diklat tersebut bahwa setiap ASN memang berhak untuk mengikuti diklat, namun kesempatan tersebut tentunya diikuti oleh persyaratan sesuai ketentuan yang berlaku persyaratan disini merupakan salah satu aspek kesiapan dari peserta itu sendiri.

3. Kesiapan Atasan/Pimpinan SKPD

Salah satu perbedaan diklat pola lama dan pola baru adalah terletak pada keterlibatan aktif dan kesiapan pimpinan selama bawahannya mengikuti diklat tersebut. Diklat pada pola lama, pimpinan hanya memberikan rekomendasi kepada bawahannya yang telah memenuhi persyaratan mengikuti diklat dimaksud, hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pada pelaksanaan diklat Tahun 2021 lalu, saya sebagai pimpinan diminta menjadi mentor bagi pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang mengikuti diklat. Peran mentor adalah memberikan bimbingan dan motivasi serta harus siap dalam mendampingi pelaksanaan diklat bagi bawahan.

Program Pendidikan dan Pelatihan pola baru yang dilaksanakan sejak tahun 2020 ini, menempatkan atasan langsung peserta diklat sebagai mentor.

sebagaimana yang dikemukakan oleh menurut informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mengatakan bahwa :

Pada saat kami mengikuti diklat, pimpinan hanya memberi rekomendasi saja, tidak ada program mentoring seperti yang diterapkan pada diklat pola baru, perubahan pola pembelajaran ini saya rasa sangat baik sekali bagi pimpinan dan bawahan.

Sesuai wawancara di atas bahwa peserta diklatpim harus mampu melakukan pendampingan sebagai mentor kepada para pegawainya sehingga ilmu yang dipeoleh selama diklat dapat bermanfaat bagi pegawai di dinas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Atasan langsung memang harus siap dan dilibatkan dalam proses diklat ini, atasan berperan sebagai motivator, mitra, dan pembimbing kami dalam membuat proyek perubahan di organisasi tempat kami bertugas, dan pelaksanaan diklat dirasa sangat mendukung mengingat selama melaksanakan diklat pimpinan kami mendapatkan dukungan.

Dengan demikian Pimpinan dalam setiap SKPD mulai dilibatkan secara aktif sejak diberlakukan Pendidikan dan Pelatihan pola baru yang berlaku sejak Tahun 2014, pada diklat pola lama atasan langsung hanya berperan memberikan rekomendasi bagi bawahannya yang akan mengikuti diklat dimaksud. Keterlibatan atasan langsung/mentor pada pelaksanaan diklat yang sekarang ini meliputi kesiapan keterlibatan dalam pembimbingan dalam setiap tahapan

pembelajaran/kurikulum diklat karena mengingat pelaksanaan diklat pada pola baru tidaklah singkat.

Kesiapan pendampingan dimaksudkan peran pemimpin disini sangat penting dalam memberikan pendampingan kepada bawahan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kickpatrik dalam (Hendra, 2017: 89) mengemukakan ada tiga jenis pemimpin esensial yaitu :

1. Pemimpin eksekutif adalah yang tertinggi, manajer yang menciptakan visi yang merangkul prinsip-prinsip pembelajaran organisasi, menciptakan budaya baru dan menyediakan dukungan baru.
2. Pemimpin lini lokal, atau manajer perubahan yang memberikan dorongan untuk berubah dengan bereksperimen dengan kapabilitas belajar yang mungkin mendatangkan hasil yang dikehendaki.
3. Pekerja jejaring internal atau pembangun komunitas atau agen perubahan adalah pembawa benih yang membantu pemimpin lini lokal dalam bereksperimen dan menyebarkan gagasan baru.

Berdasarkan teori kepemimpinan di atas, dalam konteks pelaksanaan diklat peran pemimpin sebagai mentor adalah termasuk kategori pemimpin lini lokal atau manajer perubahan yang memberikan dorongan untuk berubah kepada bawahannya yang mengikuti diklat, dimana bawahan itu nantinya setelah mengikuti diklat dapat menjadi pemimpin jenis ketiga yaitu pekerja jejaring internal atau pembangun komunitas atau agen perubahan yang menciptakan inovasi-inovasi baru bagi organisasinya.

Berdasarkan beberapa wawancara yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa Kepala dinas/badan pada SKPD ikut terlibat langsung menjadi mentor bagi bawahannya selama pelaksanaan diklat tersebut, hal ini membuktikan bahwa kesiapan Kepala SKPD bertanggung jawab atas apa yang harus dilakukan oleh

seorang pimpinan dalam rangka mengarahkan bawahannya, sesuai dengan tujuan dari adanya mentoring dalam diklat ini yaitu atasan/pemimpin peserta diklat diberbagai jenjang diharapkan mampu dan siap berperan memberikan bimbingan, memotivasi menjadi mitra, menularkan pengalaman-pengalaman yang dimilikinya, dengan tetap menjalin hubungan interpersonal yang efektif. Karena proyek perubahan yang akan dibuat oleh peserta diklat selaku bawahan semata-mata hanya untuk pencapaian tujuan organisasinya yang menjadi tanggung jawab bersama.

Begitupula hasil observasi diketahui bahwa Kepala SKPD bertindak sebagai mentor bagi peserta yaitu pada tahun 2020 sampai dengan sekarang ini dengan melakukan pembimbingan langsung, sedangkan sebelumnya peran pimpinan tidak secara langsung melakukan pendampingan kepada peserta hal ini dikarenakan pola pelaksanaan diklat pada waktu itu masih menggunakan pola dan kurikulum yang lama yang tidak memerlukan peran pimpinan dan kesiapan pimpinan dalam melakukan pendampingan terhadap bawahan.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi diketahui bahwa adanya kesiapan dari pimpinan dalam memberkan materi pada pelaksanaan diklatpim.

Evaluasi kebijakan pada tahap reaksi ini dapat disimpulkan bahwa diklat kepemimpinan yang dilakukan yang diukur dengan indikator reaksi yang meliputi terkait kesiapan peserta diklat dan kesiapan atasan/pimpinan dinilai cukup mendukung dan mendapat respon yang baik, hal tersebut dikarenakan adanya faktor pendukung dalam pelaksanaan diklat itu sendiri.

Selain itu, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa jika melihat dari kesiapan pegawai saat mengikuti diklat, diketahui mereka memiliki kesiapan yang baik dari sisi minat, motivasi, perhatian dan kepuasan saat mengikuti pelatihan. Kesiapan peserta yang baik ini tentunya mempengaruhi proses pembelajaran yang mereka terima serta hasil akhir dari diklat tersebut.

4. Pembelajaran/*Learning*

Evaluasi tahap kedua ini adalah melihat apakah setelah proses pembelajaran terjadi peningkatan pengetahuan para kepala SKPD yang mengikuti diklat, untuk mengetahui terjadinya peningkatan pengetahuan atau tidak dilihat dari penilaian tertulis terhadap kualifikasi kelulusan yang bersangkutan sebagaimana yang tertuang dalam Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTP).

Pola Pendidikan dan Pelatihan yang diikuti Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis pada Tahun 2020 berbeda dengan penyelenggaraan pada tahun sebelumnya, dimana pada tahun sebelumnya masih menggunakan pola lama sedangkan pada Tahun 2020 sudah menggunakan pola baru. Kemudian secara umum kurikulum pembelajaran terdiri dari tahapan-tahapan sebagai berikut:

1) Kajian Sikap dan Perilaku

Kajian ini diarahkan pada pengembangan dan penguasaan sikap dan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan internal dan eksternal.

2) Kajian Manajemen Publik

Kajian ini diarahkan kepada pembahasan dan penguasaan konsep-konsep manajemen publik yang relevan dalam menangani masalah-masalah sektor, lintas sektor, wilayah dan lembaga dengan memperhatikan dinamika perkembangan lingkungan internal dan eksternal

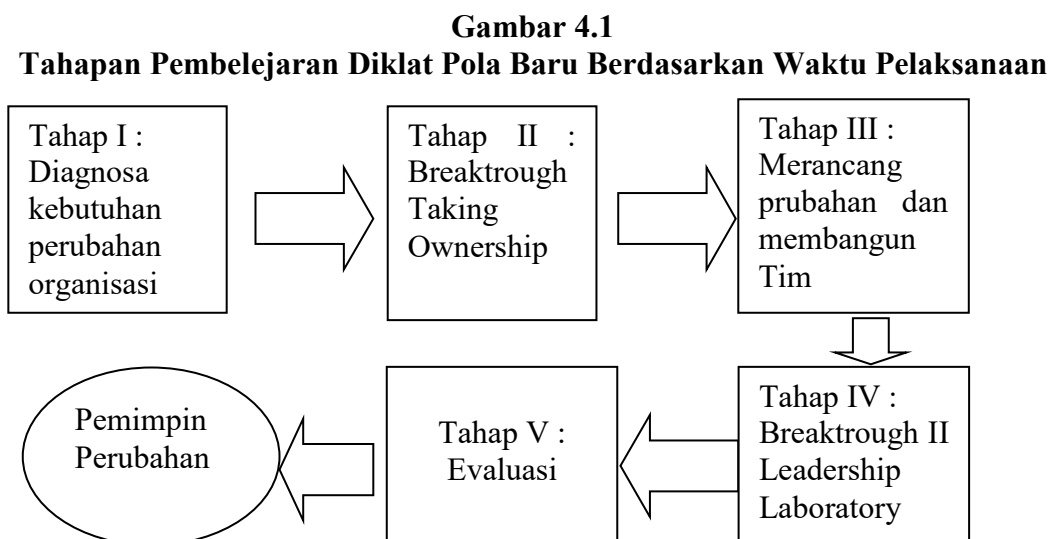
3) Kajian Pembangunan

Kajian ini diarahkan pada pemahaman dan penguasaan teori dan indikator-indikator pembangunan, serta pemecahan permasalahan kebijakan, utamanya yang terkait bidang tugas masing-masing peserta

4) Aktualisasi

Pembelajaran ini diarahkan pada pembahasan isu-isu aktual dan penerapan materi pendidikan dan pelatihan

Adapun Diklat pada pola baru mulai dilaksanakan pada Tahun 2020 terdapat perubahan pembelajaran pada diklat pola baru, dimana pada tahapan pembelajarannya dapat dilihat dari bagan berikut :



Sumber : Pedoman Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan LAN Tahun 2016

Hasil analisa gambar diatas bahwa berdasarkan kepada perturan Kepala LAN Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, dimana pelaksanaannya meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Tahap I

Tahap I (Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan), Tahap penentuan dari strategi/program/kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan dan metode pembelajaran meliputi : lecturing, diskusi, visitasi ke lokus yang dapat menumbuh kembangkan wawasan kebangsaan & integritas, studi/analisis isu stratejik instansioanal.

2. Tahap II

Tahap II (Tahap Taking Ownership), Tahap membangun kesadaran bersama (peserta dengan atasan, bawahan dan stakeholder) terkait akan pentingnya melakukan reformasi pada strategi/program/kegiatan yang bermasalah sesuai level jabatan. Dilakukan *Off campus* dengan metode pembelajaran : *Coaching & Counslling* oleh widyai swara dan atasan langsung berperan sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung dan persetujuan (kewenangan penuh) kepada peseta terhadap apa yang akan dijadikan sebagai proyek perubahan.

3. Tahap III

Tahap III (Tahap Merancang Perubahan & Membangun Tim), Membekali peserta dengan pengetahuan membuat suatu rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dalam pelaksanaan

strategi/program/kegiatan organisasi. Metode pembelajaran meliputi : lecturing, visitasi, benchmarking, penyusunan produk target dengan cara menyusun rancangan proyek perubahan (individu), dan atasan langsung (sebagai mentor) ikut menguji kelayakan rancangan proyek perubahan tersebut.

4. Tahap IV

Tahap ke IV (Tahap Laboratorium Kepemimpinan), Tahap melakukan implementasi proyek perubahan yang telah direncang di tempat kerja/ instansi masing-masing peserta diklat (*Off campus*). Peserta memimpin pelaksanaan perubahan dengan melibatkan *stakeholders* internal & *eksternal* dan *resorces* yang ada (dana, SDM, informasi, jejaring dsb). Metode pembelajaran meliputi : *Coaching & Counslling* dan atasan langsung berperan sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung dan pemantauan pelaksanaan proyek perubahan.

5. Tahap V

Tahap ke V (Tahap Evaluasi), Tahap untuk menilai kompetensi hasil dari program diklat. Evaluasi dilakukan sejak awal proses pembelajaran sampai dengan akhir seperti : aspek perilaku & kualitas perubahan yang dihasilkan. Kemudian didalam forum tersebut setiap peserta diklat akan melaksanakan seminar tentang keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan proyek perubahan, serta mengevaluasi rekapan hasil akhir dari proyek perubahan tersebut.

Tahapan pembelajaran yang pertama berkaitan dengan materi integritas dan wawasan kebangsaan, pembekalan isu strategis, organisasi berkinerja tinggi, diagnostic reading, penjelasan tentang proyek perubahan. Pada tahap ke II yaitu Taking Ownership dimana peserta melakukan poses membangun kesadaran bersama antara peserta dengan atasan serta bawahan dan pihak terkait lainnya menyangkut pentingnya melakukan reformasi pada area strategi yang bermasalah sesuai level kedudukan/jabatan, tahapan ini dilakukan dengan metode off campus yaitu peserta melakukan kegiatan di luar kampus/ kembali ke daerah dan instansi masing-masing.

Kemudian, Tahap ke III peserta kembali ke kampus dan melanjutkan pembelajaran menyangkut materi rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi yang ideal dalam pelaksanaan kebijakan/program organisasi pada proses pembelajaran ini atasan langsung sebagai mentor ikut menguji terkait dengan kelayakan rancangan proyek perubahan tersebut.

Adapun peran atasan langsung/pemimpin dalam proses pembelajaran diklat adalah membimbing pada tahap ke II yaitu tahap membangun kesadaran bersama (peserta dengan atasan, bawahan dan stakeholol derterkait) akan pentingnya melakukan reformasi pada strategi/program/kegiatan yang bermasalah sesuai level jabatan, peserta akan melakukan diagnosa organisasi dikantornya untuk menentukan perubahan apa yang akan dilakukan. Pada tahapan ini, Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis berperan untuk mengarahkan peserta dalam menentukan kebutuhan perubahan tersebut, peran dari

Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis ini penting untuk memudahkan peserta dalam merumuskan dan menentukan perubahan yang akan dilaksanakan.

Selanjutnya pada tahap ke IV (Tahap Laboratorium Kepemimpinan) peserta melakukan suatu implementasi proyek perubahan yang telah dirancang ditempat kerja peserta dibawah bimbingan masing-masing kepala SKPD/instansi yang terkait. Pada saat tahap laboratorium kepemimpinan peserta diharapkan juga mampu membentuk tim perubahan dibawah bimbingan kepala Badan Kepegawian Daerah, sehingga implementasi manajemen perubahan meliputi perubahan individu, kelompok maupun bersifat sistemik. Sebagai pemimpin instansi dari setiap peserta juga diharapkan memberi pengarahan kepada peserta untuk menjual gagasan perubahan kepada stakeholder yang ada di instansinya. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis sendiri berperan untuk membimbing, mengarahkan dan mendukung pelaksanaan proyek perubahan peserta diklat.

Tahap ke V yaitu tahap evaluasi untuk menilai kompetensi hasil dari pembelajaran selama mengikuti Diklat yang menyangkut dengan aspek sikap dan perilaku serta kualitas perubahan yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Proses pembelajaran dan materi yang diberikan menarik dan dapat kami pahami dengan baik, materi pembelajaran yang diberikan meliputi

pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang kami kerjakan di kantor

Pertanyaan lain menyangkut tentang adakah sistem penilaian yang bertujuan untuk mengetahui pembelajaran yang diterima menunjukkan peningkatan pengetahuan peserta, berikut ini beberapa pendapat dari ASN tersebut.

Menurut menurut informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Tentu ada penilaian yang diberikan oleh para pengajar untuk mengukur sejauh mana peningkatan pembelajaran yang diterima, pada akhir pembelajaran dalam diklat, dilakukan evaluasi untuk memberikan penilaian keberhasilan belajar bagi peserta, saat itu kualifikasi kelulusan yang saya dapatkan adalah kategori baik sekali dan hasil yang kita dapatkan sebagaimana yang tertuang dalam Surat Tanda Taamat Pendidikan dan Pelatihan.

Menurut menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

jika dari diklat sendiri sudah ada standartnya dalam sistem penilaian, contohnya saja seperti kami kemarin saat mengikuti diklat Pim IV dimana kami di suruh untuk membuat suatu kebijakan dalam bentuk proyek perubahan yang belum pernah ada di Program kerja kami sebelumnya, untuk membuat suatu inovasi yang sesuai dengan tupoksi untuk pelayanan agar lebih baik dan bisa optimal.

Selanjutnya menurut menurut informan 4 selaku Kepala Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan pada Badan Kesatuan Bangsa dan

Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pembelajaran yang dilakukan sangat bagus sesuai kebutuhan, dan sistem penilaiannya menggunakan kategori/kualifikasi, kualifikasi kelulusan yang saya peroleh pada Diklat sebagaimana yang tertuang dalam sertifikat adalah kategori baik sekali.

Hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kegiatan Diklatpim yang dilakukan sangat bagus sesuai kebutuhan, dan sistem penilaiannya menggunakan kategori/kualifikasi yang telah mengikuti Diklat pada Tahun 2020, mereka semua mendapatkan kualifikasi kelulusan baik sekali.

Berdasarkan hasil observasi diketahui dari data yang diperoleh yang telah mengikuti Diklat pada Tahun 2020, mereka semua mendapatkan kualifikasi kelulusan baik sekali. Kemudian, evaluasi dalam kebijakan pelatihan pada tahap kedua diukur dengan indikator pembelajaran kurikulum yaitu dengan cara membuat suatu perencanaan dimana para peserta diklat dikembalikan ke masing-masing SKPD/OPD selama kurang lebih 1 (satu) minggu, untuk kemudian kembali ke asrama atau tempat diklat untuk mematangkan proyek perubahan tersebut, setelah itu peserta diklat menyeminarkan hasil output dari perencanaan selama diklat itu sendiri yaitu berupa suatu inovasi yang sebelumnya belum pernah ada yang sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya demi meningkatkan pelayanan yang baik dan optimal untuk kemudian diimplementasikan di masing-masing SKPD.

Kickpatrick (dalam Hendra, 2015 : 159) menyebutkan *learning* atau belajar disini didefinisikan sebagai sikap yang berubah, pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari. Atas dasar pendapat tersebut, ada tiga aspek yang perlu dilihat untuk mengevaluasi pelatihan berdasarkan indikator pembelajaran, yaitu meningkatnya pengetahuan, terjadinya perubahan sikap dan meningkatnya ketrampilan. Untuk mengetahui keberhasilan diklat maka perlu diketahui pengetahuan apa yang telah diterima oleh peserta, sikap apa yang telah berubah dan ketrampilan apa yang telah dipelajari. Pembelajaran dalam diklat ini adalah peserta menerima pengetahuan dalam tugas pokok dan fungsinya serta jabatan dalam pengembangan pola kepemimpinan. Seperti yang telah dikemukakan oleh (Wijaya, 2015 : 112) bahwasannya dalam pelaksanaan diklat dengan pola lama terdiri dari beberapa agenda pembelajaran terkhusus dalam Diklat adalah sebagai berikut:

1. Kajian Sikap dan Perilaku
 - a. Kepemimpinan di alam terbuka
 - b. Pengembangan Potensi Diri
 - c. Kepemimpinan dalam suatu organisasi
2. Kajian Manajemen Publik
 - a. Analisa Kebijakan Publik
 - b. Hukum Administrasi Negara
 - c. Membangun Pemerintahan yang baik
 - d. Negosiasi, Kolaborasi dan Jejaring Kerja

- e. Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya
 - f. Pengembangan Pelaksanaan Pelayanan Prima
 - g. Teknik-teknik Analisis Manajemen
 - h. Pemberdayaan SDM
 - i. LAKIP Pengukuran Kerja
 - j. Teknologi Informasi dalam Pemerintahan
 - k. Telaah staf Paripurna
3. Kajian pembangunan
- a. Teori dan Indikator Pembangunan
 - b. Pembangunan Daerah, Sektor dan Nasional
 - c. Sistem Pengelolaan Pembangunan
 - d. Muatan Teknis Substantif Lembaga
4. Aktualisasi
- a. Isu Aktual sesuai Tema
 - b. Observasi Lapangan (OL)
 - c. Kertas Kerja Perorangan (KKP)
 - d. Kertas Kerja Kelompok (KKK)
 - e. Kertas Kerja Angkatan (KKA).

Berdasarkan studi dokumentasi diperoleh penulis dalam lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Diklat terjadi perubahan pada pola pelaksanaan dari pola

lama menjadi pola baru, agenda pembelajaran ataupun materi dan kurikulum pada diklat pola baru adalah terdiri dari :

Tabel 4.7
Materi dan Kurikulum dalam Diklat Pada Tahun 2023

No	Jenis Diklat Yang Diselenggarakan	Materi dan Kurikulum	
1	Diklat Teknis Bendaharawan Angkatan I dan Angkatan II	A. Materi Dasar	1. Kebijakan dan kriteria penataan organisasi perangkat daerah
		B. Materi Pokok	1. Permendagri No. 64 Tahun 2013 2. Tuntutan perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi 3. Pengelolaan keuangan daerah 4. Penata usahan bendahara penerimaan dan pengeluaran 5. Pertanggungjawaban penerimaan dan pengeluaran bendahara 6. Teknis penyusunan RKA,DPA,SKPD 7. Pengelolaan barang milik daerah sesuai dengan PP No. 71 Tahun 2014 8. Pemeriksaan laporan keuangan berbasis akrual pada Pemerintah Daerah 9. Penyusunan laporan hasil bendaharawan berbasis akrual.
		C. Materi Penunjang	1. Pengarahan program 2. BLC 3. Penyusunan laporan observasi lapangan 4. Pre-test dan Post-test 5. Observasi lapangan

No	Jenis Diklat Yang Diselenggarakan	Materi dan Kurikulum	
2	Diklat Prajabatan Golongan I, II dan III Angkatan V Formasi Umum	A. Tahap internalisasi nilai-nilai dasar PNS	6. Seminar 1. Akuntabilitas 2. Nasionalisme 3. Etika Publik 4. Komitmen Mutu 5. Anti Korupsi 6. Evaluasi
		B. Ceramah	1. Kebijakan pengembangan SDM 2. Muatan teknis substansi lembaga
		C. Tahap Aktualisasi	1. Penyusunan rancangan aktualisasi nilai-nilai dasar PNS 2. Pembimbingan aktualisasi nilai-nilai dasar PNS di tempat kerja/magang 3. Aktualisasi nilai-nilai dasar PS di tempat kerja 4. Evaluasi aktualisasi
3	Diklat Kepemimpinan	A. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi	1. Agenda Inovasi 2. Agenda penguasaan diri 3. Agenda diagnosa perubahan 4. Agenda proyek perubahan
		B. Tahap Membangun Komitmen Bersama	1. Pembimbingan 2. Konseling
		C. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim	1. Agenda inovasi 2. Agenda tim efektif 3. Agenda proyek perubahan

Sumber : Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

Sebagaimana yang dikemukakan oleh menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Perbandingan antara diklat pola lama dengan diklat pola yang baru adalah pada pola lama lebih banyak berteori setelah 1 bulan menjalankan diklat peserta hanya membuat bentuk kertas laporan kerja, dan setelahnya pulang dari diklat peserta baru memikirkan terkait program yang akan dibuat untuk instansinya, jadi diklat pola lama tidak sampai dengan eksekusi hal ini sangat berbeda dengan adanya diklat pola baru dimana pada diklat yang sekarang ini peserta setelah 2 minggu sampai 1 bulan masih dalam waktu diklat diwajibkan untuk membuat rencana proyek perubahan di masing-masing instansi peserta, untuk kemudian hasil perencanaan tersebut diseminarkan ditempat diklat dan setelahnya langsung diimplementasikan di masing-masing SKPD.

Sedangkan menurut Informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pada agenda Tim Efektif, peserta dilatih untuk dapat mencari dukungan dalam proses perubahan mereka dan bagaimana menetapkan strategi berkomunikasi kepada para stakeholdernya serta kemampuan bagaimana mengelola emosi mereka ketika berhadapan dengan para stakeholder yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda.

Selanjutnya menurut menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pada tahapan inisiasi pembuatan proyek perubahan, kemampuan menghargai pendapat orang lain dengan sabar dan penuh apresiasi hanya bisa dilakukan oleh orang yang cerdas secara emosi. Peserta Diklat diharapkan bisa tenggang rasa dalam menghadapi gagasan kontroversial yang datangnya dari berbagai arah, tinggal bagaimana ia bersikap, apakah gagasan proyek perubahan tersebut akan menjadi sebuah dukungan atau penolakan. Setelah itu, ketika posisi peserta tidak berada dikampus atau off campus para peserta mengkampanyekan tentang pentingnya suatu proyek perubahan dan dibutuhkannya sejumlah dukungan untuk melakukan perubahan tersebut.

Salah satu kurikulum yang akan diterima oleh peserta pada tahap tiga diatas adalah Benchmark atau studi banding. Jika sebelumnya pada kurikulum lama dikenal dengan studi lapangan, maka yang membedakan Benchmark yang ada sekarang adalah vasitasi peserta, Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan oleh seorang ASN yang memiliki kemampuan tinggi dalam merumuskan dan mengimplementasikan hasil kebijakan, para peserta dipandang perlu dibekali kemampuan untuk menginovasi kebijakan-kebijakan melalui benchmarking ini.

Selanjutnya menurut menurut informan 4 selaku Kepala Bidang Politik Dalam Negeri dan Organisasi Kemasyarakatan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Dalam kegiatan ini, peserta diharapkan mampu mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan sejumlah organisasi yang memiliki *best practice* melalui pembelajaran *benchmarking*. Selain itu para peserta diharapkan dapat mempelajari apa saja tantangan, hambatan, serta cara mengatasinya, dibalik proses kebijakan inovasi yang dilakukan.

Hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Melalui kegiatan ini diharapkan peserta terinspirasi untuk mengimplementasikan desain perubahan diinstansi mereka masing-masing melalui sejumlah kegiatan yang telah mereka rencanakan di tahap tiga. Selanjutnya kemampuan peserta ini diasah melalui praktik implementasi dalam menjalankan proyek perubahan tersebut ditempat kerja masing-masing.

Esensi dari diklat pola baru yaitu pengoptimalan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam kinerja, berdasarkan uraian diatas, evaluasi

kebijakan diklat dengan menggunakan indikator pembelajaran dilihat dari tiga aspek yaitu :

- 1) Meningkatnya pemahaman dan pengetahuan ASN dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
- 2) Perubahan sikap selama peserta mengikuti pelatihan
- 3) Meningkatnya ketrampilan para ASN.

Untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan ketiga aspek tersebut, dilihat dari hasil penilaian tertulis yang termuat dalam sertifikat diklat yang diterima peserta diklat. Adapun kategori penilaian pada masing-masing aspek yaitu :

- 1) Aspek pengetahuan Kepemimpinan atau Kebendaharaan (sesuai diklat yang diikuti)
- 2) Aspek sikap meliputi integritas, etika, kedisiplinan, kerjasama dan prakarsa
- 3) Aspek ketrampilan kepemimpinan dan Kebendaharaan yang meliputi kemampuan mempengaruhi stakeholder, membangun tim efektif, ketangguhan dalam melaksanakan rencana perubahan, kualitas kebijakan proyek perubahan, kepatuhan terhadap etika birokrasi, serta laporan pertanggungjawaban yang akurat dan terperinci.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa jika melihat dari kesiapan peserta saat mengikuti diklat, diketahui mereka memiliki kesiapan yang baik dari sisi minat, motivasi, perhatian dan kepuasan saat mengikuti pelatihan. Kesiapan

peserta yang baik ini tentunya mempengaruhi proses pembelajaran yang mereka terima serta hasil akhir dari diklat tersebut.

Hasil observasi menunjukkan bahwa proses pembelajaran yang diikuti peserta menunjukkan keberhasilan, sebagaimana yang tercantum dalam sertifikat diklat menunjukkan bahwa seluruh peserta mendapatkan penilaian dengan kategori baik. Para peserta yang telah mengikuti diklat menyatakan bahwa mereka menyerap dengan baik setiap materi yang disampaikan serta mereka mendapatkan penilaian yang memuaskan pada setiap kurikulum diklat yang diberikan.

Evaluasi kebijakan diklat bagi setiap SKPD yang diukur dengan indikator pembelajaran dapat dikatakan bahwa pembelajaran yang diberikan diterima dengan baik, ini terlihat dari penilaian ujian setiap peserta mendapatkan nilai yang memuaskan, dengan demikian peserta diklatpim yang telah mengikuti Diklat dianggap telah memahami materi Diklat dengan baik. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Kickpatrick dalam (Hendra, 2015 : 118) yang menyebutkan:

untuk mengetahui apakah seseorang peserta diklat telah memahami materi yang diklat dengan baik, biasanya dilakukan pengujian sebelum dan sesudah Diklat, yang disebut dengan pre test dan post test, Pengujian tersebut dalam bentuk pembuatan proposal kegiatan perencanaan proyek perubahan atau inovasi yang akan dilaksanakan kedepannya nanti.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis terlihat bahwa kepala dinas yang telah mengikuti kegiatan Diklatpim bahwa mereka menjalani Pre test dan post test saat diklat dengan membuat proposal kegiatan inovasi baru, serta dari pernyataannya bahwa mereka mendapatkan nilai yang cukup memuaskan. Hal ini menandakan bahwa sebagai peserta mereka dianggap

memahami materi dan menguasai dalam pembuatan kebijakan inovasi selama proses pembelajaran di diklat tersebut.

Begitupula dengan hasil studi dokumentasi yang dilakukan terlihat bahwa adanya perubahan kemampuan peserta setelah mengikuti kegiatan diklatpim hal ini terlihat dari adanya pemberian sertifikat kepada peserta diklat yang menunjukkan hasil penilaian kemampuan peserta diklat.

5. Perilaku/*Behavior*

Evaluasi kebijakan pada tahap ketiga ini yaitu melihat perubahan perilaku ASN sebagai alumni peserta diklat, apakah yang bersangkutan melakukan perubahan perilaku sesuai yang diajarkan selama di diklat. Jika sebelumnya keluaran peserta diklat hanya menghasilkan sebuah dokumen kertas kerja saja, maka dalam diklat pembaharuan ini, peserta diklat diminta mampu membuat suatu perubahan nyata berupa inovasi baru yang sebelumnya belum pernah ada yang sesuai dengan tupoksi instansi terkait.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pada hasil diklat Tahun 2020 yang dibawa ketempat bertugas, belum menunjukkan perubahan yang signifikan, akan tetapi pada Tahun 2021 sudah ada muncul beberapa inovasi baru seperti adanya presensi online, E-Kepegawaian dan E-cuti padahal setelah mengikuti diklat diharapkan untuk selalu ada hal baru atau inovasi baru yang dibawa bagi arah perubahan yang baik di dinas masing-masing.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Rutinitas tugas dari ASN yang telah mengikuti Diklat berjalan seperti biasa, belum ada terobosan yang dibuat setelah beliau kembali ke kantor.

Dari hasil wawancara diatas bahwasannya kondisi yang terjadi dilokasi penelitian, menunjukkan bahwa yang telah mengikuti diklat pada Tahun 2020 dinilai belum berhasil atau tidak terjadi perubahan sikap yang signifikan dalam perilaku kerjanya, dan tidak dapat diprediksikan kapan akan menerapkan ilmu yang didapat.

Namun demikian menurut menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Perilaku kerja yang mengikuti diklat belum menunjukkan adanya perubahan yang berarti seperti kualitas kerja setelah selesai mengikuti diklat sehingga kurang memberikan dampak bagi peningkatan kinerja pegawai dalam suatu instansi.

Tanggapan yang sama juga dikemukakan oleh hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pimpinan yang sudah mengikuti diklat tidak menampakkan adanya perubahan kondisi kerja diinstansi biasa-biasa saja seperti kondisi sebelum mengikuti diklat sehingga hal ini perlu adanya evaluasi menyeluruh karena

dengan diklat seharusnya dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Secara individu saya mampu menyerap ilmu yang diajarkan selama diklat, namun saat kembali bertugas untuk menerapkan ilmu tersebut mengalami kendala dilapangan dalam hal fasilitas kerja yang menyangkut dengan peralatan dan anggaran serta kurangnya kemampuan rekan-rekan staf.

Menurut menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Ilmu yang saya terima di diklat diantaranya berkaitan dengan cara penjabaran visi misi instansi ke dalam suatu program, telah disusun dengan perencanaan yang baik, namun pada saat pengelolaan program-program tersebut kita perlu melibatkan bawahan, dan saat ini kebanyakan bawahan yang ada memiliki kemampuan yang kurang dalam merespon instruksi untuk melaksanakan program tersebut.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Biasanya setelah diklat dilaksanakan hal yang menjadi kendala salah satunya adalah banyaknya bawahan atau staff yang memiliki kemampuan kurang dalam menjalankan tugas, sehingga untuk menerapkan hasil yang diperoleh di diklat, misalnya menerapkan program baru yang tidak dapat mengharapkan suatu program selsesai secara efektif dan efisien, dan menurut saya tindakan yang harus diambil adalah membenahi kompetensi bawahan terlebih dahulu sebelum menyerahkan tugas-tugas lainnya.

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Peralatan dan anggaran yang tidak memadai dan mencukupi sebagaimana diketahui bahwa peralatan dan anggaran adalah sarana yang harus menunjang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun ketersediaan peralatan dan anggaran di tempat yang bersangkutan bertugas masih minim, mempengaruhi kelancaran proses transfer hasil di diklat saat yang bersangkutan kembali bertugas di tempat kerja.

Selanjutnya menurut Hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Tidak adanya umpan balik, dimana beberapa peserta yang telah mengikuti diklat dan saat ini menduduki jabatan menyatakan bahwa beberapa staf yang bersangkutan memiliki kualitas SDM yang rendah sehingga kurangnya kemampuan merespon instruksi pimpinan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga program yang telah disusun dalam rangka menerapkan hasil diklat tidak dapat berjalan efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pada saat Tahun 2020 pertimbangan saya direkomendasikan untuk mengikuti Diklat adalah bahwa saya dianggap memenuhi persyaratan menduduki jabatan eselon III, namun sampai saat ini Tahun 2021 saya masih menduduki jabatan eselon IV, dalam hal ini tentunya pimpinan belum atau tidak memberikan kesempatan kepada saya untuk menerapkan ilmu yang saya peroleh pada jabatan yang semestinya dan jika tidak

diberikan kesempatan tentunya saya tidak dapat menunjukkan hasil diklat yaitu menunjukkan seberapa besar kompetensi yang saya miliki.

Analisa dari tanggapan diatas adalah bahwa penerapan hasil diklat terhambat oleh kebijakan pimpinan, dimana bentuk kebijakan pimpinan yang mempengaruhi proses transfer hasil diklat di dalam pekerjaan adalah adanya kebijakan dalam pertimbangan penentuan jabatan struktural dimana Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis ada beberapa pegawai yang telah mengikuti diklat tetapi belum mendapatkan jabatan yang sesuai dengan kompetensinya, sehingga yang bersangkutan tidak memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan hasil yang diperoleh di diklat atau menunjukkan potensi kompetensi yang dimilikinya.

Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan bagi pegawai di lingkungan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis pada tahap ketiga diukur dengan menggunakan indikator perilaku yaitu, melihat ada atau tidaknya perubahan perilaku pada peserta diklatpim tersebut pada saat kembali ditempat kerja setelah yang bersangkutan mendapatkan ilmu dari diklat. Perbedaanya dengan aspek sikap pada indikator *learning* adalah aspek sikap melihat perubahan perilaku ASN yang terjadi pada saat mengikuti diklat. Evaluasi pada tahap ini adalah mengetahui bagaimana ASN berperilaku sesuai yang diajarkan dengan cara menerapkan atau mentransfer pengetahuan, sikap dan ketrempilan yang diperoleh selama diklat ditempat kerja, untuk diimplementasikan ditempat kerja.

Dalam bukunya Kickpatrick (2013 : 219) mengemukakan bahwa :

Evaluasi level 3 atau perilaku dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh perubahan yang terjadi pada mantan peserta diklat pada saat dia kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti diklat, khususnya perubahan atas perilaku ketiga terkait kompetensi yang meliputi pengetahuan, ketrampilan dan sikap.

Menurut Kickpatrick (2013 : 219), pertanyaan kritis pada evaluasi ini adalah perubahan-perubahan dalam perilaku kerja apa saja yang terjadi setelah seseorang mengikuti pelatihan.

Selanjutnya Kickpatrick (2013 : 219) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan, yaitu :

Pertama, mantan peserta pelatihan tidak dapat mengubah perilakunya sampai dia memperoleh kesempatan untuk melakukannya; kedua, sangat sukar untuk memperkirakan kapan perubahan itu akan terjadi; ketiga, bisa jadi eks-peserta tadi menerapkan pengetahuan dan ketrampilan barunya dalam pekerjaannya sehari-hari sekembalinya dari pelatihan, namun kemudian tidak melakukannya lagi dikemudian hari.

Sebagaimana uraian pada evaluasi kebijakan tahap kedua yaitu pembelajaran atau learning menunjukkan bahwa ASN yang telah mengikuti pelatihan dianggap berhasil menerima proses pembelajaran diklat tentang peningkatan kompetensi yang meliputi terjadinya peningkatan pengetahuan dan meningkatnya pemahaman, terjadinya perubahan sikap selama proses pembelajaran di diklat serta meningkatnya ketrampilan.

Padahal jika dilihat dari faktor internal dari para ASN yang telah mengikuti diklat tersebut, diketahui bahwa ASN tersebut dianggap berhasil dalam hal pembelajaran dan siap untuk mentransfer ilmu yang diperoleh. Namun untuk mentransfer hasil pembelajaran perlu melihat apakah ada faktor penghambat

peserta diklat untuk melakukan implementasi, faktor tersebut dapat berupa kondisi dilingkungan kerja.

Berdasarkan hasil observasi penulis terlihat bahwa ternyata ASN Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang telah mengikuti diklat pada Tahun 2020 belum dapat memberikan perubahan perilaku yang signifikan terutama menyangkut pola kepemimpinan dan terobosan kinerja lebih meningkat bagi kemajuan organisasi tempat yang bersangkutan bertugas dikarenakan kondisi kerja yang tidak mendukung, ketidaksiapan pemerintah daerah serta faktor anggaran.

Hasil observasi tersebut sejalan dengan dokumentasi yang diperoleh penulis terlihat bahwa adanya perubahan perilaku peserta diklatpim setelah mengikuti kegiatan diklat. Untuk lebih jelasnya penulis sajikan dokumen sebagai berikut.

6. Hasil/Result

Evaluasi kebijakan pada tahap keempat yaitu melihat hasil dari pelaksanaan diklat adalah tercapainya tujuan dari diklat itu sendiri yaitu peningkatan kinerja dan kompetensi pegawai. Hasil yang didapat dari pembelajaran apakah memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja dan kompetensi ASN dalam hal menyelesaikan tugas, pokok dan fungsinya setelah selesai melaksanakan diklat. Akhir dari proses diklat diharapkan ASN mampu untuk membuat perubahan disini kemampuan seorang ASN akan di uji melalui kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang terkait dalam pelaksanaan

pekerjaan serta diuji melalui pembuatan proposal kegiatan rencana dalam proyek perubahan yang akan dijalankan di organisasi terkait.

Perubahan inilah yang kemudian menjadi output dari kediklatan ini, dalam proses proyek perubahan itu sendiri, para peserta ditantang untuk dapat menyebarkan pengaruh dalam mewujudkan perubahan yang akan dilakukan. Menciptakan sebuah perubahan atau inovasi baru yang biasanya membutuhkan sebuah tim yang kompak dan pelaku yang handal. Sedangkan untuk menghasilkan seorang pelaku perubahan yang handal pada lingkungan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamistelah dilaksanaakan beberapa kali diklat antara lain : Diklat Kepemimpinan, Kebendaharaan, Diklat Prajabatan, serta Diklat Teknis Fungsional lainnya sehingga diharapkan dapat mencetak ASN yang siap untuk melakukan suatu inovasi terhadap pola kinerja yang kurang baik, hal ini dapat dilihat dari jumlah kelulusan Diklat pada Tahun 2019 yang telah di paparkan pada tabel diatas.

Lampiran Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan menetapkan tolak ukur kompetensi ASN setelah mengikuti diklat yaitu :

1. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menunjang tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya
2. Menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi

3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya.

Berikut ini hasil wawancara dengan beberapa ASN yang telah mengikuti Diklat di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis, perihal pertanyaan tentang yang bersangkutan apakah telah mampu melaksanakan aspek-aspek yang menunjukkan kompetensi dan kinerja mereka, sudahkah sesuai dengan tolak ukur kompetensi kinerja yang ditetapkan dalam Lampiran Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan sebagai berikut :

Menurut menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Dari segi sikap dan perilaku, saya telah menerapkan perilaku yang berintegritas tinggi yang mengutamakan peraturan serta etika, apalagi kami selaku kepala dinas yang diharuskan dapat menjadi panutan bagi ASN yang ada. Dalam hal pekerjaan saya secara pribadi telah menyusun program kerja yang sesuai dengan tupoksi saya dan menunjang visi misi dinas. Adapun kendala yang dihadapi adalah sarana penunjang kelancaran pelaksanaan program yang disusun yaitu ketersediaan peralatan dan anggaran biaya.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Sebagai seorang ASN tentunya saya harus bersikap abdi negara yang melayani masyarakat sebagai tugas pokok dan fungsi saya. Namun dalam hal pelaksanaan tupoksi ini, saya sebagai staff hanya mengikuti program-program tahun sebelumnya sesuai intruksi dari pimpinan.

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Dalam hal karakter serta perilaku, saya merasa telah menerapkan perilaku yang sesuai dengan etika dan bertanggungjawab sepenuhnya atas jabatan saya, namun untuk melaksanakan program kerja tentunya saya tidak dapat bekerja sendiri, perlu saling berkoordinasi dengan staff yang lain, disini kendala yang saya temui bahwa bawahan saya kebanyakan kurang merespon perintah saya, karena mereka masih perlu untuk diberikan arahan dalam melakukan tugasnya serta masih terbatasnya kemampuan bawahan saya, sehingga terkadang program yang telah disusun dalam betuk proyek perubahan tidak dapat dilaksanakan semuanya.

Selanjutnya menurut Hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Para pegawai terutama yang telah mengikuti diklat jika dilihat dalam kesehariannya bekerja, masih ada beberapa yang masih belum menunjukkan ada sesuatu program yang berbeda, mereka hanya mengikuti program yang sudah ada sebelumnya. Dan dalam penentuan tujuan, sasaran dan anggaran program kerja tidak dirincikan secara mendetail sehingga tidak dapat dilihat efisiensi dan efektifitas program perubahan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Secara langsung khususnya pada Tahun 2021 tidak ada inovasi baru dari para pegawai yang telah melaksanakan diklat dalam hal penyelesaian tugas-tugas kantor, rutinitas kerja berjalan seperti biasa dan belum ada program kerja baru, namun secara tidak langsung adanya perubahan sikap dalam hal perilaku.

Dari beberapa wawancara diatas menunjukkan bahwa tidak terjadi perubahan pengoptimalan kinerja dalam praktek sehari-hari ditempat tugas, oleh ASN yang telah mengikuti diklat, meskipun tidak terjadi secara drastis hal ini dikarenakan adanya hambatan kondisi kerja yang meliputi kebijakan pimpinan, respon bawahan serta peralatan dan anggaran.

Evaluasi kebijakan pada tahap keempat memfokuskan pada hasil akhir ASN karena yang bersangkutan telah mengikuti diklat, hasil akhir yang diharapkan setelah mengikuti diklat adalah meningkatnya kompetensi kinerja seseorang, sebagaimana yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Passal 125, bahwa tujuan penyelenggaraan diklat adalah mengembangkan kompetensi kinerja para pegawai yang akan melaksanakan tugas pokok dan fungsi diinstansinya masing-masing. Seseorang ASN yang telah melaksanakan diklat diharapkan dapat menghasilkan sosok perubahan yaitu pegawai birokrasi yang

memiliki kemampuan tinggi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kerjanya ke dalam program instansi sesuai dengan tujuan dari pelaksanaan diklat.

Pada Tahun 2020 sampai dengan Tahun 2023 di lingkungan Pemda Kabupaten Ciamis telah mengikutsertakan kepala dinas untuk mengikuti Diklat pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Barat sehingga diharapkan dapat memberikan adanya suatu perubahan dari segi kerjanya agar menjadi lebih baik.

Kickpatrick dalam Hendra (2015 : 131) menyebutkan bahwa :

Evaluasi level 4 atau result diakui Kickpatrick sebagai evaluasi yang paling sulit untuk dilakukan, yaitu sejauh mana pelatihan-pelatihan yang dilakukan memberikan dampak/hasil terhadap peningkatan kinerja mantan peserta diklat, unit kerja, maupun perusahaan secara keseluruhan. Hasil yang diperoleh kerap kali sulit dikuantifikasi, misalnya meningkatnya kualitas kerja, produktivitas dalam memberika pelayanan, kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, kejasama atau penurunan tingkat kesalahan dan lain-lain.

Analisis kondisi dilapangan dengan pendapatnya Kickpatrik, dalam evaluasi result atau hasil dari pelaksanaan Diklat yang telah dilakukan ASN di lingkungan Pemda Kabupaten Ciamis adalah melihat hasil terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja dalam memberikan pelayanan serta menyelesaikan tugas-tugasnya serta dampak yang diberikan kepada instansinya. Sebagaimana pendapat yang telah dikemukakan oleh Kartono (1992 : 228) menyatakan :

Keberhasilan pegawai itu diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik semua tugas dilaksakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pegawai yang berhasil. Sedangkan apabila produktivitasnya menurun dan

kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pegawai yang gagal.

Berdasarkan hasil observasi penulis melihat kondisi yang ada dari 5 orang yang mengikuti diklat pada Tahun 2023 telah dinyatakan lulus dalam diklat dan pada evaluasi tahap keempat ini, dari hasil penelitian diketahui bagaimana keberhasilan diklat tersebut dalam peningkatan kinerja dan kompetensi 5 orang ASN ini atau mantan peserta diklat adalah sebagai berikut :

1. Ternyata 2 orang ASN yang telah mengikuti Diklat ada beberapa yang tidak memiliki kesempatan menunjukkan sejauhmana kompetensi yang dimilikinya dalam jabatan struktural eselon III dikerenakan yang bersangkutan setelah megikuti Diklat belum diberikan jabatan Eselon III dan sampai sekarang ini masih meduduki jabatan eselon IV, sehingga mereka tidak dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinannya dalam jabatan struktural eselon III.
2. Sedangkan 4 orang ASN yang telah mengikuti Diklat saat ini dari evaluasi yang dilakukan yang bersangkutan hanya mampu memenuhi 2 standar kompetensi peningkatan kinerja dari 5 standar kompetensi kinerja yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara, yaitu :
 - a) ASN yang bersangkutan telah mampu mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam mengkoordinir rekan kerja lainnya.

- b) ASN yang bersangkutan mampu menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program pada masing-masing bagian, hal ini terlihat dari adanya penyusunan rencana kerja tahunan pada masing-masing bagian bidang.

Sedangkan 3 standar kompetensi peningkatan dalam pengoptimalan kinerja tidak dapat dipenuhi yaitu :

- 1) Dalam hal melakukan kolaborasi teamwork secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program para pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis dinilai belum mampu menyusun perencanaan program yang tepat sasaran sesuai tupoksinya serta tidak memperhitungkan secara matang anggaran biaya pada masing-masing program, hal ini terlihat dari setiap penyusunan rencana kerja pada masing-masing bagian hanya mencantumkan rincian (rencana kerja anggaran), sehingga tidak dapat diketahui apakah anggaran yang diajukan sudah seefisien dan seefektif mungkin.
- 2) Dalam hal melakukan proyek perubahan dalam suatu inovasi yang baru sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien, hal ini hampir keseluruhan kepala bagian pada dasarnya hanya menjalankan tugas-tugas rutin seperti biasa, dengan alasan jika melakukan inovasi program dibutuhkan kesiapan peralatan dan anggaran biaya, serta kompetensi staff yang dapat diandalkan, sementara kondisi yang ada saat

ini belum sesuai dengan harapan mengingat masih minimnya penyediaan peralatan kerja dan anggaran biaya serta kemampuan staff yang kurang.

- 3) Dalam hal mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program pada bagiannya, para ASN yang telah mengikuti diklat masih belum dapat dioptimalkan terutama mengoptimalkan kerja para rekannya, bawahannya maupun yang berkaitan, sebagaimana yang telah diuraikan bahwa para bawahan, dan staff pegawai lainnya memiliki kemampuan yang kurang dalam bidang kinerjanya sehingga program yang disusun tidak optimal. Hal ini terlihat dari beberapa program yang telah disusun dan ditetapkan tidak dapat dilaksanakan semuanya.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa evaluasi kebijakan tahap keempat dengan melihat hasil setelah mengikuti diklat yaitu apakah terjadi peningkatan kompetensi dalam pengotimalan kinerja para ASN mantan peserta diklat, ternyata secara umum dari 5 orang ASN yang mengikuti diklat dinyatakan lulus semua, dan 2 orang dinyatakan tidak mendapatkan kesempatan menerapkan ilmunya dilapangan kerja sehingga tidak dapat diketahui sejauh mana kompetensi dalam kinerjanya dikarenakan mereka tidak diberikan jabatan sesuai jenjang yang seharusnya, dan 5 orang saat ini yang menjabat sebagai kepala dinas hanya dapat memenuhi 2 dari 5 standar kompetensi kinerja yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara, para ASN yang bersangkutan dapat disimpulkan tidak terjadi peningkatan pada kompetensi kinerjanya.

Dengan demikian diklat yang telah diikuti para ASN tersebut tidak memberikan hasil yang diharapkan/tidak berhasil yaitu tidak meningkatnya kompetensi pengoptimalan kinerja, hal ini tentunya berdampak kepada tidak terjadinya produktifitas, efisiensi dan efektivitas kerja didalam memberikan pelayanan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis .

Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis perlu menyusun suatu kajian mendalam berkaitan dengan bagaimana mendukung ASN yang telah mengikuti Diklat Stuktural, Teknis dan fungsional, serta menyusun standar evaluasi diklat, sehingga saat kembali bertugas yang bersangkutan dapat menunjukkan sejauh mana peningkatan kompetensi kinerjanya, dan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik sebagai organisasi dapat mengukur sejauhmana peningkatan kompetensi kinerja para ASN di lingkungan Pemda Kabupaten Ciamis pada umumnya melalui kualitas kerja, produktivitas, kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, kerjasama atau penurunan tingkat kesalahan terhadap ASN yang telah mengikuti diklat, sehingga diklat yang dilaksanakan tidak percuma mengingat biaya yang dikeluarkan tidaklah sedikit akan tetapi sangat merugi jika manfaat yang didapat tidak sebanding

Dalam pelaksanaan diklat ada beberapa hal yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan Diklat Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamisyang antara lain :

1) Peserta

- a. Kesadaran Aparatur Sipil untuk diklat masih rendah sehingga tidak maksimal
- b. Faktor kedisiplinan pegawai juga acap kali menjadi penghambat kinerja pegawai dalam pelaksanaan diklat
- c. Kurangnya komitmen pimpinan SKPD untuk meningkatkan SDM (sumber daya manusia) melalui diklat
- d. Peserta diklat mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerja dan usianya. Hal ini menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karena daya tanggap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda
- e. Masih banyak ASN yang belum mengikuti diklat dikarenakan keterbatasan kuota, yang bersangkutan tidak mau karena usia (sudah tua) dan ada yang karena harus tinggal di tempat diklat (diasramakan) dan tidak bisa meninggalkan keluarga (suami/istri, anak, orangtua) serta anggaran yang minim.

2) Ketidaksiapan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis

Melihat pola penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang mengirim ASNnya ke BKPSDM maupun penyelenggaraan kegiatan diklat di Kabupaten Ciamis sendiri dengan gedung/sarana dan prasarana yang menyewa dinilai kurang efisien. Badan

Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis apabila melaksanakan sendiri kegiatan diklat di Kabupaten Ciamis dengan menggunakan gedung atau fasilitas sendiri tanpa menyewa tentunya akan lebih banyak biaya yang dapat dikurangi, apalagi dengan diklat polabaru ini, setiap peserta membutuhkan biaya yang cukup besar untuk mendanai pola belajar dengan sistem on-off campus. Namun dalam hal ini, sampai saat ini Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis belum mampu untuk menyelenggarakan dan membangun sarana dan prasarana secara mandiri.

Menurut menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis belum siap dalam melaksanakan Diklat di daerah dikarenakan faktor tempat, widyaiswara dan pertimbangan lainnya, pemerintah kedepan akan berupaya untuk membangun sarana dan prasarana kediklatan di daerah tanpa perlu menyewa lagi dan mengirim para ASN jauh-jauh keluar kota.

Ketidaksiapan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis ini tentunya menjadi faktor penghambat suksesnya pelaksanaan program diklat, padahal banyak pegawai yang telah layak untuk mengikuti Diklat dimaksud. Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis belum bisa melaksanakan Diklat sendiri, untuk sementara masih bekerjasama dengan beberapa hotel dengan menyewa terkait sarana prasarana dan bekerjasama dengan BKPSDM dan diselenggarakan di Ciamis.

Berdasarkan wawancara di atas bahwa Pemerintah Kabupaten Ciamis belum bisa untuk melaksanakan diklat secara mandiri karena keterbatasan sarana dan prasarana sebagai solusi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis melakukan kerjasama dengan BKPSDM Kabupaten Ciamis.

Jika pelaksanaan diklat dapat difasilitasi dengan gedung khusus kediklatan milik Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis sendiri hal tersebut tentunya akan terjadi efisiensi pembiayaan yang akan dikeluarkan untuk kebutuhan diklat serta kemudahan peserta diklat dalam mendapatkan kebutuhan data serta berkoordinasi dengan pimpinannya.

Faktor penghambat kedua yang tidak mendukung pelaksanaan diklat di Kabupaten Ciamis secara keseluruhan adalah dilihat dari kesiapan pemerintah setempat. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan selama penelitian dapat diketahui bahwa pemerintah setempat belum mampu atau tidak siap untuk melaksanakan diklat secara mandiri, hal ini dikarenakan ketidaksiapan dalam beberapa faktor antara lain belum tersedianya lokasi atau tempat diklat, tenaga pengajar/widyaiswara, dan kelengkapan administrasi yang berkaitan dengan perijinan penyelenggaraan diklat ke Provinsi.

Dalam beberapa tahun terakhir, Pemerintah Kabupaten Ciamis bekerjasama dengan BKPSDM Kabupaten Ciamis, dimana peserta Diklat mengikuti Diklat dan diasramakan. Namun dengan telah diterapkan Pendidikan dan Pelatihan pola baru dengan sistem on-off campus, dimana pembelajaran diklat dilakukan di dalam dan ditempat bekerja, tentunya membutuhkan kesiapan biaya yang cukup besar bagi

peserta diklat dari Kabupaten Ciamis, dikarenakan harus beberapa kali kembali ke tempat bertugas atau kemasing-masing instansi untuk pengambilan data dan penelitian dalam rangka program kegiatan diklat tersebut.

Kedepannya Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis perlu memperhitungkan secara matang tingkat efisiensi pelaksanaan Diklat yang telah dilakukan, sehingga dapat diketahui pilihan yang lebih efisien seperti meyelenggarakan dan membangun sendiri sarana kediklatan di Kabupaten Ciamis.

3) Anggaran dan Fasilitas

Sumber dana pembiayaan peserta diklat berasal dari dua jenis sumber pembiayaan yaitu pembiayaan yang bersumber dari APBN dan pembiayaan yang bersumber dari APBD, untuk pelaksanaan yang bersumber dari pembiayaan anggaran APBN sangat sulit untuk diperoleh, hal ini dikarenakan setiap daerah memperebutkan jumlah kuota tersebut. Untuk memperoleh keringanan pembiayaan melalui sumber APBN maka Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis perlu menganggarkan untuk keperluan diklat dan tentunya akan berdampak pada beban pembiayaan pada anggaran daerah karena dalam hal pembiayaan akan terjadi kenaikan anggaran yang cukup besar. Menyangkut pembiayaan dalam pelaksanaan diklat. Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pembiayaan dalam pelaksanaan Diklat ada dua jenis yaitu bersumber dari APBN dan APBD, untuk APBD kami mengusulkan setiap tahun untuk menganggarkan biaya Diklat.

Selanjutnya menurut Hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Setiap peserta membutuhkan pembiayaan yang besar, karena pada diklat pola baru terjadi implementasi pembelajaran on-off campus, berbeda dengan diklat pola lama pembiayaannya tidak sebesar biaya diklat pola baru.

Pemerintah Kabupaten Ciamis merupakan salah satu Kabupaten yang memiliki permasalahan menyangkut kurangnya sarana dan prasarana pemerintahan, termasuk diantaranya kebutuhan pemerintah tentang perkembangan aparatur. Pengembangan terhadap sumber daya aparatur memerlukan adanya program pendidikan dan pelatihan yang memerlukan ketersediaan sarana dan prasarana, widyaiswara serta anggaran pembiayaan.

Ketersediaan biaya anggaran menjadikan faktor penghambat dalam pelaksanaan diklat di Kabupaten Ciamis, pada Tahun 2020 Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis hanya mengikutkan 5 ASN dalam diklat yang berbeda jenis, meskipun sebenarnya ada 9 ASN yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti diklat tersebut. Namun karena mahalny biaya yang harus disiapkan dan terbatasnya anggaran dana yang ada, maka tidak seluruh pegawai dapat mengikuti diklat tersebut, dan pegawai yang belum mendapat

kesempatan akan diikutkan pada tahun berikutnya dengan mempertimbangkan ketersediaan anggaran yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Dengan adanya perubahan pola diklat sejak tahun 2016, dimana membutuhkan biaya yang cukup besar bagi peserta sekitar 5 Juta perorang, karena harus bolak-balik ketempat tugas untuk penelitian dan pengambilan data, maka tahun 2020 Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis tidak menganggarkan dana yang cukup mengakomodir keseluruhan pegawai yang akan megikuti diklat, mengingat memang terbatasnya ketersediaan dana dalam APBD Kabupaten.

Pembiayaan yang harus dikeluarkan selama pelaksanaan diklat pada pemerintah Kabupaten Ciamis memerlukan pendanaan yang besar terhadap pesertanya hal ini tentunya berdampak kepada kemampuan daerah untuk mengirim peserta, akibat dari beban pembiayaan yang tinggi maka Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis pada Tahun 2021 hanya mengirim 5 peserta dalam jenis Diklat yang berbeda.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa adanya ASN yang belum mendapat kesempatan mengikuti diklat dikarenakan sumber pembiayaan untuk mengirim dan mendiklatkan para pegawai sangat terbatas selain itu ASN yang telah mengikuti diklatpim belum dapat memberikan perubahan perilaku yang signifikan terutama menyangkut pola kepemimpinan dan terobosan kinerja lebih meningkat bagi kemajuan organisasi tempat yang bersangkutan bertugas

dikarenakan kondisi kerja yang tidak mendukung, ketidaksiapan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis serta faktor anggaran.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi terlihat bahwa dalam pelaksanaan diklatpim di Kabupaten Ciamis belum semua pegawai diikutsertakan dalam setiap instansi atau SKPD hal ini terlihat dari keikutsertaan pegawai dalam kegiatan diklat sebagai berikut.

4.1.6.2 Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

Kinerja pegawai bisa digunakan sebagai suatu tolak ukur suatu organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil evaluasi kinerja. Kinerja merupakan hasil usaha yang dilakukan oleh pegawai atau fungsi pekerjaan tertentu dan aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Kinerja menjadi gambaran yang menunjukkan sejauh mana usaha yang dilakukan dalam pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada organisasi pemerintahan, jika kinerja sumberdaya aparatur baik, maka kinerja institusi pemerintahan akan baik juga. Kinerja seorang pegawai didalam organisasi sangatlah penting peranannya bagi kelangsungan organisasi itu sendiri. Dengan memiliki kinerja yang tinggi diharapkan akan menciptakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya demi kepentingan organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karenanya kinerja pegawai ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja

Penulis menggunakan pendapat Priansa (2016:271) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai pada dasarnya dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Berdasarkan teori tersebut maka penulis menguraikan hasil penelitian yang dilakukan dengan melakukan wawancara kepada informan sebanyak 12 orang yang hasilnya sebagai berikut :

1. Kualitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Dalam sebuah organisasi setiap orang yang terlibat didalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik selaku pimpinan diberbagai tingkatan maupun para pegawai, agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsur kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasipun dengan sendirinya akan tercipta dalam sebuah organisasi, karena apapun bentuk instruksi, informasi dari pimpinan ke bawahan maupun sebaliknya telaahan, masukan, laporan dari bawahan ke pimpinan, antara sesama bawahan senantiasa dilakukan melalui proses komunikasi“. Semua aktivitas kebanyakan dicakup dalam komunikasi, dimana komunikasi merupakan dasar bagi tindakan dan kerjasama.

Menurut menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Belum semua mampu menyelesaikan setiap pekerjaan secara teliti, akurat dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan sehingga kurang mencapai hasil yang diharapkan hal ini dikarenakan pegawai masih kurang memiliki pengalaman dalam bekerja serta masih adanya pegawai yang baru sehingga belum dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang diberikan

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai kurang memiliki pengalaman dalam bekerja sehingga belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga kurang mencapai hasil yang diharapkan.

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Masih ada pegawai yang belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga kurang mencapai hasil yang diharapkan, hal ini terlihat dari banyaknya laporan yang belum dapat diselesaikan oleh pegawai

Selanjutnya menurut Hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai belum dapat memperhatikan tujuan-tujuan dan kebutuhan organisasi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan sehingga terdapat beberapa target pekerjaan yang belum dapat diselesaikan dengan baik oleh pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan tujuan-tujuan dan kebutuhan organisasi sehingga masih ada laporan yang seharusnya diselesaikan oleh pegawai namun pegawai belum menyelesaikannya hal ini menunjukkan bahwa perhatian pegawai terhadap pekerjaannya belum dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan demikian kualitas kerja merupakan wujud perilaku dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan dan sesuai dengan harapan yang telah ditentukan sebelumnya.

Namun demikian berdasarkan hasil observasi penulis diketahui bahwa pegawai terlihat mengalami kendala dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi tugasnya, dimana kondisi ini menyebabkan proses kinerja yang dihasilkan tidak bisa fleksibel atau cenderung kaku dan formal. Dengan kata lain, sistem yang dibentuk masih belum sepenuhnya mendukung terciptanya birokrasi yang professional.

Begitupun dari studi dokumentasi yang dilakukan oleh penulis terlihat bahwa kuantitas hasil pekerjaan yang selama ini dilakukan masih rendah hal ini terlihat dari banyaknya arsip yang menumpuk dan belum diselesaikan oleh pegawai.

Dengan demikian kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran organisasi dengan baik dan berdaya guna. Oleh karena itu, untuk kepentingan instansi pemerintah khususnya pemerintah kota atau daerah, peningkatan kualitas kerja merupakan hal yang sangat penting.

2. Ketetapan Waktu (*Promptness*)

Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.

Menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Belum semua pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat waktu walaupun bagi pegawai telah dilakukan berbagai kegiatan pelatihan maupun pembinaan dengan sistem tutoring/asistensi dalam menumbuhkan cara kerja yang professional.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cepat dan tepat waktu hal ini dikarenakan adanya beberapa pekerjaan yang belum dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan yang diharapkan karena adanya pekerjaan yang tidak dapat selesai sesuai dengan target waktu yang ditentukan

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan secara teliti, akurat, dan tepat waktu hal ini dikarenakan kurangnya memberikan pengarahan

kepada pegawai terkait dengan mekanisme atau tata cara dalam menyelesaikan pekerjaan

Selanjutnya menurut Hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Masih adanya pegawai yang kurang memiliki disiplin dalam bekerja sehingga kurang tepat dalam mematuhi waktu kerja seperti yang tercantum dalam tata tertib hal ini dikarenakan masih ada pegawai yang pulang kantor sebelum waktunya

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Selama ini masih ada pegawai yang kurang memiliki kedisiplinan dalam bekerja sehingga pulang kantor belum tepat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Dengan demikian berdasarkan hasil observasi penulis terlihat bahwa selama ini masih ada sebagian pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya kurang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, kurangnya dilakukan pengarahan dan bimbingan teknis terhadap pegawai sehingga masih ada sebagian pegawai yang kurang mempunyai kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya hal ini menyebabkan masih ada sebagian pegawai yang belum mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar.

Begitupula dengan studi dokumentasi yang diperoleh menunjukkan kuantitas kerja pegawai masih kurang sehingga kepala memberikan pengarahan kepada pegawai.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif pegawai merupakan kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

Menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kurangnya pegawai dalam membuat suatu keputusan dalam bekerja sehingga harus menunggu pimpinan untuk memberikan petunjuk atau arahan karena pegawai kurang mampu mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan yang dihadapi dan cenderung tergantung kepada kepala.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai kurang mampu melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan pegawai lainnya karena selama ini masih adanya pegawai yang kurang mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Inisiatif pegawai dalam bekerja sangatlah berperan penting dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Namun demikian kemampuan pegawai dalam mengambil bagian pertama dalam kegiatan masih kurang karena pegawai kurang memiliki inisiatif dalam mengambil suatu keputusan

Selanjutnya menurut Hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai kurang memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaan sehingga masih ada pegawai yang bekerja menunggu diperintah dari atasan dan pegawai kurang mampu mengambil tahapan pertama dalam kegiatan hal ini disebabkan oleh kurangnya pegawai memiliki inisiatif dalam bekerja

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Selama ini pegawai kurang mampu mengambil tahapan pertama dalam kegiatan karena pegawai ketakutan dalam mengambil tindakan. Pegawai kurang mampu mengambil tahapan pertama dalam kegiatan hal ini disebabkan oleh kurangnya pegawai memiliki inisiatif dalam bekerja

Dengan demikian selama masih ada sebagian pegawai yang kurang semangat dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan baik walaupun hal itu merupakan tanggungjawab pekerjaannya sehingga belum mampu memberikan kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Begitupula berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa selama ini pegawai masih kurang mendapat kepercayaan karena selama ini pegawai masih

kurang dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaannya hal ini dikarenakan kurangnya semangat pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini menyebabkan pegawai belum mampu memberikan kepuasan dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya.

Begitupula berdasarkan hasil dokumentasi yang penulis peroleh terlihat bahwa selama ini masih adanya pegawai yang kurang memiliki inisiatif dalam bekerja.

4. Kemampuan (*Capability*)

Pegawai harus mampu untuk melakukan interaksi secara langsung dengan semua pegawai agar dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitar kerjanya dan dapat mengikuti serta menjalankan semua aturan dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Masih adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan yang molor dari jadwal yang di tentukan walaupun dalam hasil akhir dari laporan pekerjaan tersebut di kerjakan dengan baik dan benar

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Masih adanya pegawai yang kurang memiliki kecakapan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini terlihat dari adanya ketidaksesuaian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan SOP yang telah ditetapkan sehingga pekerjaan tersebut harus diperbaiki kembali

dan hal inilah yang menyebabkan pekerjaan tidak cepat diselesaikan dengan baik

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai kurang memiliki pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaan hal ini dikarenakan masih adanya pekerjaan yang belum dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu. Karena pegawai kurang memberi petunjuk teknis penyelesaian pekerjaan sehingga pekerjaan yang dihasilkan kurang sesuai dengan yang diharapkan.

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai kurang memiliki pengalaman kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sehingga pekerjaan yang dihasilkannya kurang sesuai dengan yang telah ditargetkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kurangnya pengalaman kerja yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan yang dihasilkan kurang sesuai dengan yang diharapkan.

Dengan demikian berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa selama ini interaksi secara langsung antar sesama pegawai masih kurang sehingga pegawai

kurang mampu untuk melakukan adaptasi secara langsung dengan lingkungan kerja dan masih ada pegawai yang kurang memiliki kesadaran dalam bekerja sehingga kurang mentaati peraturan dalam bekerja hal ini menyebabkan pegawai belum mampu mempertimbangkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga belum mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan yang telah di tetapkan.

Hal tersebut didukung dengan dokumentasi yang diperoleh penulis terlihat bahwa dalam kegiatan organisasi masih terlihat adanya pegawai yang sedang sibuk bekerja namun adapula pegawai yang masih mengobrol dengan rekan kerjanya sehingga tidak berusaha membantu.

5. Komunikasi (*comunication*)

Komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam kehidupan manusia diseluruh dunia, karena dengan berkomunikasi segala maksud dan tujuan seseorang bisa tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi sudah baik walaupun tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang sama hal ini disebabkan pegawai masih ada yang kurang mampu melaksanakan komunikasi dengan baik.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kerjasama dalam bekerja yang ditunjukkan pegawai sudah cukup baik meskipun belum menyeluruh. Perlu adanya peningkatan kerja sama yang baik sehingga kinerja organisasi akan lebih optimal.

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Selama ini pegawai kurang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik sehingga menyebabkan pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai kurang sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Masih sulitnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena pegawai kurang memiliki kemampuan dalam bekerjasama sehingga sulit mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai kurang mampu memberikan bimbingan dan penjelasan kepada pegawai lain sehingga terdapat beberapa pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan tuntas.

Begitupula berdasarkan hasil observasi terlihat bahwa masih kurangnya dilakukan komunikasi dua arah dengan sesama pegawai sehingga belum mampu menjalin kerjasama yang harmonis dalam melaksanakan pekerjaannya hal ini dikarenakan kurangnya kepekaan dari sebagian pegawai sehingga kurang mampu mengetahui permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang lain yang mengakibatkan belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan melalui studi dokumentasi diketahui bahwa komunikasi yang terjalin antar pegawai masih rendah hal ini terlihat dari kemampuan pegawai yang masih kurang dalam bekerja.

4.1.6.2 Efektivitas diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

Kinerja pegawai bisa digunakan sebagai suatu tolak ukur suatu organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil evaluasi kinerja. Kinerja merupakan hasil usaha yang dilakukan oleh pegawai atau fungsi pekerjaan tertentu dan aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Kinerja menjadi gambaran yang menunjukkan sejauh mana usaha yang dilakukan dalam pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada organisasi pemerintahan, jika kinerja sumberdaya aparatur baik, maka kinerja institusi pemerintahan akan baik juga. Kinerja seorang pegawai didalam organisasi sangatlah penting peranannya bagi kelangsungan organisasi itu sendiri. Dengan memiliki kinerja yang tinggi diharapkan akan menciptakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya demi kepentingan organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karenanya kinerja

pegawai ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja

Penulis menggunakan pendapat Priansa (2016:271) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai pada dasarnya dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Berdasarkan teori tersebut maka penulis menguraikan hasil penelitian yang dilakukan dengan melakukan wawancara kepada informan sebanyak 12 orang yang hasilnya sebagai berikut :

1. Kualitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Dalam sebuah organisasi setiap orang yang terlibat didalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik selaku pimpinan diberbagai tingkatan maupun para pegawai, agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsur kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasipun dengan sendirinya akan tercipta dalam sebuah organisasi, karena apapun bentuk instruksi, informasi dari pimpinan ke bawahan maupun sebaliknya telaahan, masukan, laporan dari bawahan ke pimpinan, antara sesama bawahan senantiasa dilakukan melalui

proses komunikasi“. Semua aktivitas kebanyakan dicakup dalam komunikasi, dimana komunikasi merupakan dasar bagi tindakan dan kerjasama.

Menurut menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Belum semua mampu menyelesaikan setiap pekerjaan secara teliti, akurat dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan sehingga kurang mencapai hasil yang diharapkan hal ini dikarenakan pegawai masih kurang memiliki pengalaman dalam bekerja serta masih adanya pegawai yang baru sehingga belum dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang diberikan

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai kurang memiliki pengalaman dalam bekerja sehingga belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga kurang mencapai hasil yang diharapkan.

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Masih ada pegawai yang belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga kurang mencapai hasil yang diharapkan, hal ini terlihat dari banyaknya laporan yang belum dapat diselesaikan oleh pegawai

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya,

Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan

Pegawai belum dapat memperhatikan tujuan-tujuan dan kebutuhan organisasi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan sehingga terdapat beberapa target pekerjaan yang belum dapat diselesaikan dengan baik oleh pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan tujuan-tujuan dan kebutuhan organisasi sehingga masih ada laporan yang seharusnya diselesaikan oleh pegawai namun pegawai belum menyelesaikannya hal ini menunjukkan bahwa perhatian pegawai terhadap pekerjaannya belum dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan demikian kualitas kerja merupakan wujud perilaku dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan dan sesuai dengan harapan yang telah ditentukan sebelumnya.

Namun demikian berdasarkan hasil observasi penulis diketahui bahwa pegawai terlihat mengalami kendala dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi tugasnya, dimana kondisi ini menyebabkan proses kinerja yang dihasilkan tidak bisa fleksibel atau cenderung kaku dan formal. Dengan kata lain, sistem yang dibentuk masih belum sepenuhnya mendukung terciptanya birokrasi yang professional.

Begitupun dari studi dokumentasi yang dilakukan oleh penulis terlihat bahwa kuantitas hasil pekerjaan yang selama ini dilakukan masih rendah hal ini

terlihat dari banyaknya arsip yang menumpuk dan belum diselesaikan oleh pegawai.

Dengan demikian kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran organisasi dengan baik dan berdaya guna. Oleh karena itu, untuk kepentingan instansi pemerintah khususnya pemerintah kota atau daerah, peningkatan kualitas kerja merupakan hal yang sangat penting.

2. Ketetapan Waktu (*Promptness*)

Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.

Menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Belum semua pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan cepat dan tepat waktu walaupun bagi pegawai telah dilakukan berbagai kegiatan pelatihan maupun pembinaan dengan sistem tutoring/asistensi dalam menumbuhkan cara kerja yang professional.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cepat dan tepat waktu hal ini dikarenakan adanya beberapa pekerjaan yang belum dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan yang diharapkan karena adanya pekerjaan yang tidak dapat selesai sesuai dengan target waktu yang ditentukan

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan secara teliti, akurat, dan tepat waktu hal ini dikarenakan kurangnya memberikan pengarahan kepada pegawai terkait dengan mekanisme atau tata cara dalam menyelesaikan pekerjaan

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan

Masih adanya pegawai yang kurang memiliki disiplin dalam bekerja sehingga kurang tepat dalam mematuhi waktu kerja seperti yang tercantum dalam tata tertib hal ini dikarenakan masih ada pegawai yang pulang kantor sebelum waktunya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Selama ini masih ada pegawai yang kurang memiliki kedisiplinan dalam bekerja sehingga pulang kantor belum tepat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Dengan demikian berdasarkan hasil observasi penulis terlihat bahwa selama ini masih ada sebagian pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya kurang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, kurangnya dilakukan pengarahan dan bimbingan teknis terhadap pegawai sehingga masih ada sebagian pegawai yang kurang mempunyai kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya hal ini menyebabkan masih ada sebagian pegawai yang belum mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar.

Begitupula dengan studi dokumentasi yang diperoleh menunjukkan kuantitas kerja pegawai masih kurang sehingga kepala memberikan pengarahan kepada pegawai.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif pegawai merupakan kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

Menurut menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kurangnya pegawai dalam membuat suatu keputusan dalam bekerja sehingga harus menunggu pimpinan untuk memberikan petunjuk atau arahan karena pegawai kurang mampu mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan yang dihadapi dan cenderung tergantung kepada kepala.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai kurang mampu melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan pegawai lainnya karena selama ini masih adanya pegawai yang kurang mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Inisiatif pegawai dalam bekerja sangatlah berperan penting dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Namun demikian kemampuan pegawai dalam mengambil bagian pertama dalam kegiatan masih kurang karena pegawai kurang memiliki inisiatif dalam mengambil suatu keputusan

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan

Pegawai kurang memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaan sehingga masih ada pegawai yang bekerja menunggu diperintah dari atasan dan pegawai kurang mampu mengambil tahapan pertama dalam kegiatan hal ini disebabkan oleh kurangnya pegawai memiliki inisiatif dalam bekerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Selama ini pegawai kurang mampu mengambil tahapan pertama dalam kegiatan karena pegawai ketakutan dalam mengambil tindakan. Pegawai kurang mampu mengambil tahapan pertama dalam kegiatan hal ini disebabkan oleh kurangnya pegawai memiliki inisiatif dalam bekerja

Dengan demikian selama masih ada sebagian pegawai yang kurang semangat dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan baik walaupun hal itu merupakan tanggungjawab pekerjaannya sehingga belum mampu memberikan kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Begitupula berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa selama ini pegawai masih kurang mendapat kepercayaan karena selama ini pegawai masih kurang dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaannya hal ini dikarenakan kurangnya semangat pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini menyebabkan pegawai belum mampu memberikan kepuasan dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya.

Begitupula berdasarkan hasil dokumentasi yang penulis peroleh terlihat bahwa selama ini masih adanya pegawai yang kurang memiliki inisiatif dalam bekerja.

5. Kemampuan (*Capability*)

Pegawai harus mampu untuk melakukan interaksi secara langsung dengan semua pegawai agar dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitar kerjanya dan dapat mengikuti serta menjalankan semua aturan dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Menurut menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Masih adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan yang molor dari jadwal yang di tentukan walaupun dalam hasil akhir dari laporan pekerjaan tersebut di kerjakan dengan baik dan benar

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Masih adanya pegawai yang kurang memiliki kecakapan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini terlihat dari adanya ketidaksesuaian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan SOP yang telah ditetapkan sehingga pekerjaan tersebut harus diperbaiki kembali dan hal inilah yang menyebabkan pekerjaan tidak cepat diselesaikan dengan baik.

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai kurang memiliki pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaan hal ini dikarenakan masih adanya pekerjaan yang belum dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu. Karena pegawai kurang memberi petunjuk teknis penyelesaian pekerjaan sehingga pekerjaan yang dihasilkan kurang sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan

Pegawai kurang memiliki pengalaman kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sehingga pekerjaan yang dihasilkannya kurang sesuai dengan yang telah ditargetkan

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kurangnya pengalaman kerja yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan yang dihasilkan kurang sesuai dengan yang diharapkan.

Dengan demikian berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa selama ini interaksi secara langsung antar sesama pegawai masih kurang sehingga pegawai kurang mampu untuk melakukan adaptasi secara langsung dengan lingkungan kerja dan masih ada pegawai yang kurang memiliki kesadaran dalam bekerja sehingga kurang mentaati peraturan dalam bekerja hal ini menyebabkan pegawai belum mampu mempertimbangkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga belum mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan yang telah di tetapkan.

Hal tersebut didukung dengan dokumentasi yang diperoleh penulis terlihat bahwa dalam kegiatan organisasi masih terlihat adanya pegawai yang sedang sibuk bekerja namun adapula pegawai yang masih mengobrol dengan rekan kerjanya sehingga tidak berusaha membantu.

6. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam kehidupan manusia diseluruh dunia, karena dengan berkomunikasi segala maksud dan tujuan seseorang bisa tercapai.

Menurut menurut informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi sudah baik walaupun tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang sama hal ini disebabkan pegawai masih ada yang kurang mampu melaksanakan komunikasi dengan baik.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan 2 selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kerjasama dalam bekerja yang ditunjukkan pegawai sudah cukup baik meskipun belum menyeluruh. Perlu adanya peningkatan kerja sama yang baik sehingga kinerja organisasi akan lebih optimal.

Sedangkan menurut informan 3 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya, Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Selama ini pegawai kurang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik sehingga menyebabkan pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai kurang sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya menurut hasil wawancara dengan informan 4 selaku Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya,

Agama pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan

Masih sulitnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena pegawai kurang memiliki kemampuan dalam bekerjasama sehingga sulit mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 5 selaku Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pegawai kurang mampu memberikan bimbingan dan penjelasan kepada pegawai lain sehingga terdapat beberapa pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan tuntas.

Begitupula berdasarkan hasil observasi terlihat bahwa masih kurangnya dilakukan komunikasi dua arah dengan sesama pegawai sehingga belum mampu menjalin kerjasama yang harmonis dalam melaksanakan pekerjaannya hal ini dikarenakan kurangnya kepekaan dari sebagian pegawai sehingga kurang mampu mengetahui permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang lain yang mengakibatkan belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan melalui studi dokumentasi diketahui bahwa komunikasi yang terjalin antar pegawai masih rendah hal ini terlihat dari kemampuan pegawai yang masih kurang dalam bekerja.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Efektivitas pelaksanaan Diklat Kepemimpinan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pelaksanaan diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis belum efektif sesuai dengan harapan hal ini dikarenakan adanya beberapa permasalahan seperti kurangnya reaksi peserta pegawai dalam mengikuti kegiatan diklat yang diselenggarakan oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis sehingga hanya sedikit pegawai yang memiliki kesadaran dalam mengikuti kegiatan diklat. Peserta Diklat kurang memiliki disiplin dalam mengikuti pembelajaran sehingga menyebabkan masih rendahnya pemahaman peserta diklat terhadap materi yang telah disampaikan. Hasil yang diperoleh peserta diklat belum dapat meningkatkan kinerja pegawai. Permasalahan-permasalahan tersebut disebabkan oleh kurangnya sarana dan prasarana dalam menyelenggarakan diklat sehingga selama ini penyelenggaraan diklat dilakukan diluar Kabupaten Ciamis karena belum memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk mengikuti kegiatan diklat selain itu anggaran yang ada kurang memadai sehingga menyebabkan adanya kuota bagi pegawai dalam mengikuti diklat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa

dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Pelaksanaan diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis belum efektif sesuai dengan harapan hal ini dikarenakan adanya beberapa permasalahan seperti kurangnya reaksi peserta pegawai dalam mengikuti kegiatan diklat yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah sehingga hanya sedikit pegawai yang memiliki kesadaran dalam mengikuti kegiatan diklat.

Proses pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya dijelaskan sebagai proses untuk meningkatkan kualitas manusia dan dapat memberikan perubahan kinerja yang lebih produktif dan mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam pembangunan nasional secara inovatif dan kreatif. Pengembangan sumber daya manusia ini memunculkan faktor-faktor yang telah ditentukan dalam hal peningkatan pendidikan dan kompetensi yang mengarah pada perbaikan efisiensi dan produktifitas kerja dalam organisasi. Sedangkan bagian internal organisasi sendiri diharapkan aparatur mampu memberikan motivasi berupa penguasaan penggunaan teknologi dan peningkatan kemampuan pegawai yang professional dan pemberdayaan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk mewujudkan partisipasi yang optimal.

Tujuan setiap organisasi dapat tercapainya dengan baik, apabila pegawai dapat menjalankan tugas-tugas dengan efektif dan efisiensi sesuai dengan yang diharapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan pegawai yang mampu dan trampil. Serta memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang baik dan memuaskan.

Untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai dapat dilakukan dengan cara meningkatkan atau menambah pengetahuan, keterampilan, maupun sikap pegawai terhadap tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pengetahuan pegawai akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang tugasnya akan menemui banyak hambatan dalam proses pekerjaan dan melakukan pemborosan waktu, bahan dan faktor produksi yang lain.

Oleh karena itu pengetahuan pegawai harus ditambah. Pengembangan karir untuk menduduki jabatan dari penjenjangan Diklat PIM khususnya Diklat PIM III dan IV dalam kenyataannya tidak selamanya menjadi prasyarat untuk menduduki jabatan tertentu, bagi seorang pegawai karena persyaratan lain sifatnya non teknis atau lebih menjurus pada nilai-nilai politis, seperti perekrutan pegawai yang akan menduduki jabatan strategis dengan mengikuti system nepotisme atau pola tradisional di dalam tubuh birokrasi kita hari ini.

Menurut Notoadmodjo (2019:16), mengartikan bahwa :

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Realita di lapangan dalam menempatkan pegawai dalam eselon III dan IV sering kali terjadi kesenjangan antara kompetensi individu dan tugas yang diemban. Oleh sebab itu, maksud diupayakannya Diklat bagi setiap pegawai diharapkan akan meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugasnya secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika sesuai dengan kebutuhan instansi.

Program pendidikan dan pelatihan atau biasanya disebut program diklat merupakan pengembangan sumber daya manusia aparatur berbasis kompetensi yang memiliki peran yang cukup strategis dalam meningkatkan sumber daya manusia aparatur sehingga diharapkan menjunjung tinggi profesionalisme baik memiliki kompetensi serta sikap dan perilaku sesuai dengan tugas dan peran yang dijalankan.

Dalam mengikuti program diklat, pegawai diharapkan mendapatkan pengetahuan serta keterampilan yang nantinya dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai aparatur. Organisasi pemerintahan diharapkan terus mengawasi dan memantau kebutuhan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan motivasi yang mereka miliki agar disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan suatu pekerjaan serta lingkungan internal maupun eksternal yang harus dipenuhi agar tercapainya tujuan organisasi dengan baik dan benar.

Program pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat berjalan dengan efektif dan efisien dimana maksud dari penyelenggaraan diklat yaitu memperbaiki pelayanan pada masyarakat melalui pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan pemberdayaan bagi masyarakat. Kebijakan penyelenggaraan diklat untuk mengembangkan kapasitas pegawai disusun dalam rangka peranan diklat sebagai sub sistem pembinaan atas pelaksanaan pemerintahan daerah.

Sastrohadiwiryo (2013: 220-223) menjelaskan bahwa :

Evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut:

- e) Untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu.
- f) Untuk mengetahui posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya.
- g) Untuk mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- h) Untuk mengetahui efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

Diklat diselenggarakan oleh lembaga yang mempunyai tugas pokok dan fungsi kediklatan dan merupakan bagian dari sistem manajemen kepegawaian. Diklat menjadi suatu kewajiban bagi pegawai negeri sipil dalam rangka meningkatkan kompetensi dan profesionalitas sumber daya manusia aparatur.

Kegiatan Pendidikan dan Latihan bagi pegawai diharapkan dapat menjadi tempat pertukaran gagasan kreatif dan inovatif dengan mutu program yang kompetitif. Lembaga Pendidikan dan Latihan juga diharapkan menjadi tempat dimana komitmen peningkatan mutu tampak jelas dalam kegiatan diseminasi dan pengembangan gagasan serta praktik mutakhir manajemen kinerja organisasi publik dengan inovasi sebagai norma yang menjiwai setiap kegiatan.

Upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui pengembangan pegawai dengan dilakukannya pendidikan dan pelatihan. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, para pegawai harus mendapatkan program pendidikan dan pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga mereka para pegawai menjadi terampil di dalam melaksanakan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan merupakan penggerak di dalam upaya pengembangan akan kemampuan berpikir rasional dan berkeperibadian yang baik dengan nilai interitas yang tinggi akan emban amanat jabatannya. Oleh karenanya, program pendidikan dan petihan di instansi pemerintahan, harus menjadi perhatian yang besar, sehingga nantinya dapat menjadi poin penting untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi jangka panjang bagi setiap organisasi, oleh karenanya setiap organisasi yang berkembang melakukan atau memfasilitasi proses pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya dengan memberikan perhatian yang sangat besar terhadap proses tersebut. Sehingga meningkatnya kemampuan atau keterampilan para pegawai, maka secara otomatis akan meningkat pula kinerja para pegawainya.

Tujuan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan indikator dari kinerja menurut Heidjrachman dan Suad (2017: 92), yaitu:

- 1) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan indikator kinerja yaitu kualitas dan insiatif dalam bekerja.
- 2) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indikator kinerja yaitu pengetahuan.

- 3) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat berkaitan dengan indikator kinerja yaitu tanggung jawab.
- 4) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi berkaitan dengan indikator kinerja yaitu disiplin kerja.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, maka pendidikan dan pelatihan atau yang disebut dengan Diklat bertujuan sebagai berikut:

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

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwasannya pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan suatu upaya di dalam peningkatan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan

produktivitas kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

4.2.2 Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa peningkatan kinerja pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis belum meningkat secara signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh informan 1 selaku Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis yang dilakukan di ruang kerjanya, beliau mengatakan bahwa :

Kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis belum dapat ditingkatkan hal ini dikarenakan masih adanya pegawai yang belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan hal ini disebabkan kurangnya dukungan kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan selain itu masih ada sebagian pegawai yang kurang memperhatikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya sehingga pegawai kurang memahami dan kurang memiliki kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Untuk lebih jelasnya penulis sajikan hasil penelitian mengenai kinerja pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Ciamis sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa selama ini pegawai belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan, banyaknya pekerjaan serta beban kerja yang telah diberikan sehingga masih terdapat beberapa pekerjaan yang belum dapat

diselesaikan dengan baik hal ini terlihat dari masih adanya beberapa pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh pegawai sehingga pegawai belum mampu membuat laporan pertanggungjawaban dari hasil pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini masih ada sebagian pegawai yang belum mampu memaksimalkan waktu kerja hal ini dikarenakan banyaknya tugas yang harus diselesaikan pada waktu bersamaan sehingga tidak semua tugas bisa selesai secara cepat dan tepat waktu, terlalu banyaknya prosedur kerja yang harus dilalui dalam proses administrasi kerja dan kurangnya koordinasi serta banyaknya beban kerja yang di berikan terhadap pegawai kurang ditunjuang dengan banyaknya pegawai sehingga masih ada beberapa pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh pegawai.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Gomes (1995:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai: "Ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas".

Begitupula dengan pendapat Sedarmayanti (2015:51) yang menyatakan bahwa :

Sebagaimana diketahui kualitas kerja adalah unsur terpenting dalam keberhasilan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu dalam mengatur dan mendapatkan para karyawan maka pimpinan suatu organisasi harus memperhatikan jumlah dan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan guna mencapai tujuan organisasi. Yang mana kualitas sumber daya yang dimiliki masih belum mampu meningkatkan peran aparatur.

Dengan demikian bahwa pegawai harus mampu memaksimalkan waktu kerja agar dapat menyelesaikan semua beban kerja yang di berikan oleh organisasi sesuai dengan tufoksi kerjanya sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan secara cepat, tepat sesuai dengan target waktu yang telah di tetapkan.

2. Ketepatan Waktu (*Pomptness*)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui selama ini masih ada sebagian pegawai yang kurang memperhatikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya sehingga pegawai kurang memahami dan kurang memiliki kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan hal ini menyebabkan pegawai kurang teliti dalam meyelesaikan suatu pekerjaan sehingga masih adanya ketidaksesuaian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan SOP yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini masih ada sebagian pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya kurang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, kurangnya dilakukan pengarahan dan bimbingan teknis terhadap pegawai sehingga masih ada sebagaian pegawai yang kurang mempunyai kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya hal ini menyebabkan masih ada sebagian pegawai yang belum mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Sinambela, dkk (2012:113) mengemukakan bahwa :

Faktor waktu merupakan faktor yang cukup penting untuk di perhatikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang di emban, penyelesaian pekerjaan

dalam waktu yang singkat mungkin identic dengan efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang di capai karyawan. Tingkat produktivitas sebuah organisasi, dapat di nilai dari waktu yang di perlukan guna mencapai hasil yang akan di capai organisasi yang bersangkutan, pada suatu periode waktu.

Dengan demikian bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan keahlian dan kecakapannya sehingga dapat menyelesaikan suatu pekerjaan secara teliti dan secara baik dan benar.

3. Inisiatif (*initiative*)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa selama masih ada sebagian pegawai yang kurang semangat dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan baik walaupun hal itu merupakan tanggungjawab pekerjaannya sehingga belum mampu memberikan kepuasan dalam meyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini pegawai masih kurang mendapat kepercayaan karena selama ini pegawai masih kurang dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaannya hal ini dikarenakan kurangnya semangat pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini menyebabkan pegawai belum mampu memberikan kepuasan dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2005:67) bahwa “Inisiatif merupakan keinginan atau dorongan dari karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tanpa di perintah atau disuruh oleh pimpinan, kinerja karyawan akan tercipta apabila adanya inisiatif dari karyawan untuk bekerja dengan baik”.

Dengan demikian bahwa pegawai harus mempunyai semangat dan loyalitas yang tinggi terhadap pelaksanaan pekerjaannya agar dapat melaksanakan dan mempertanggungjawabkan semua hasil pekerjaan yang di berikan oleh pimpinan sehingga dapat memberikan kepuasan terhadap pelaksanaan pekerjaannya.

4. Kemampuan (*Capability*)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui selama ini kurangnya dilakukan komunikasi dengan sesama pegawai sehingga terlihat kesulitan untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan kerja dan kurangnya disiplin dari sebagian pegawai sehingga belum mampu mentaati peraturan yang telah di tetapkan oleh organisasi serta pegawai belum mampu mempertimbangkan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga menyebabkan target pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini kurangnya dilakukan interaksi secara langsung dengan sesama pegawai sehingga kurang mampu untuk melakukan adaptasi secara langsung dengan lingkungan kerja dan masih ada pegawai yang kurang memiliki kesadaran dalam bekerja sehingga kurang mentaati peraturan dalam bekerja hal ini menyebabkan pegawai belum mampu mempertimbangkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga belum mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan yang telah di tetapkan.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Simamora, (2014:129) menyatakan bahwa :

Karyawan pada perusahaan ini memiliki kekuatan dalam hal kemampuan yang membuatnya relative unggul di bandingkan dengan orang-orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Dari titik pandang manajemen, masalahnya bukanlah apakah orang-orang berada dalam hal kecakapannya atau tidak, bagaimana mengetahui orang-orang yang kapabilitasnya berbeda dapat menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. Masih kurangnya kuantitas yang dimiliki karyawan memberikan pengaruh yang cukup berarti dalam masalah (kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja karyawan).

Dengan demikian bahwa pegawai harus mampu untuk melakukan interaksi secara langsung dengan semua pegawai agar dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitar kerjanya dan dapat mengikuti serta menjalankan semua aturan dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

5. Komunikasi (*Comunication*)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa selama ini masih ada sebagian pegawai yang kurang memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam sebuah tim kerja hal ini dikarenakan kurangnya kepedulian dari sebagian pegawai untuk membantu sesama pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga belum mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini kurangnya dilakukan komunikasi dua arah dengan sesama pegawai sehingga belum mampu menjalin kerjasama yang harmonis dalam melaksanakan pekerjaannya hal ini dikarenakan kurangnya kepekaan dari sebagian pegawai sehingga kurang mampu mengetahui permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang lain

yang mengakibatkan belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Prawirosentono (2018:2) yang menyatakan bahwa :

Untuk mendapatkan komunikasi yang baik diperlukan aturan – aturan yang berlaku dalam proses penyampaian informasi yang maksimal pula, persoalan pokok yang menyangkut informasi bagi pimpinan kepada bawahan adalah bagaimana memanfaatkan informasi-informasi yang beraneka ragam untuk kepentingan organisasi, bagaimana memanejemeni informasi sehingga bermanfaat bagi peningkatan organisasi dan efisiensi dalam mencapai tujuan.

Dengan demikian bahwa komunikasi dua arah yang dilakukan oleh pegawai sangat diperlukan sekali hal ini agar pegawai dapat mengetahui dan bekerjasama dalam sebuah team kerja sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi.

4.2.3 Efektivitas Diklat Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatkan daya saing, dan meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi, tim, atau individu dapat menentukan tujuannya sendiri. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas

yang dijalankan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi dimana orang-orang atau karyawan tersebut memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu faktorpenentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena manusia memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain. Agar mampu bersaing dan berkembang dengan pesat, banyak organisasi memasukkan pendidikan dan latihan sebagai bagian strategi utama organisasi.

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN. Diklat Kepemimpinan (Diklat Kepemimpinan) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat Kepemimpinan memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu.

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja aparatur sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia ialah melalui Pendidikan dan Pelatihan atau dikenal sebagai Diklat. Siagian (2015 : 178) menyatakan bahwa :

Pentingnya pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu investasi dalam bidang sumber daya manusia (*human investment*) yang tidakbisa harus

dilaksanakan oleh setiap organisasi, apabila organisasi yang bersangkutan ingin bukan saja meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya, akan tetapi dalam rangka mempercepat, pemantapan perwujudan perilaku organisasi yang diinginkan.

Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV bertujuan membentuk pemimpin perubahan (*reform leader, agent of change*) yang mampu menetapkan suatu perubahan sesuai scoping area jabatannya kemudian mempengaruhi dan memobilisasi stakeholder untuk mendukung dan melaksanakan perubahan tersebut. Diklat Kepemimpinan Tingkat II bertujuan membangun kompetensi kepemimpinan stratejik, yakni kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut. Diklat Kepemimpinan Tingkat III bertujuan membangun kompetensi kepemimpinan taktikal, yakni kemampuan menetapkan program dan memimpin pelaksanaannya. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV bertujuan membangun kompetensi kepemimpinan operasional, yakni kemampuan membuat perencanaan kegiatan dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut.

Diklat Kepemimpinan menerapkan pola pembelajaran klasikal (*on campus*) dan non-klasikal (*off campus*). Pada saat pembelajaran klasikal (*on campus*), peserta mengalami serangkaian pengalaman belajar di instansi penyelenggara diklat yaitu dengan membaca materi diklat, mendengar ceramah dari berbagai pakar, berdiskusi baik dengan para pakar maupun sesama peserta tentang isu strategis dan isu yang relevan dengan materi pokok, simulasi, menonton film pendek yang relevan dengan materi pokok, membahas kasus, berkunjung ke tempat yang dapat membantu proses internalisasi hasil belajar,

mengidentifikasi *best practice* mengelola kebijakan organisasi, mengadopsi dan/atau mengadaptasi *best practice* dalam bentuk *lesson learnt*, mensintesis materi-materi Diklat, mendapatkan bimbingan, sampai pada menulis kertas kerja dan mempresentasikan proyek perubahan.

Pada saat pembelajaran non-klasikal (*off campus*), peserta mendapatkan pengalaman belajar di tempat kerja masing-masing dengan melakukan proses pembimbingan, menetapkan area perubahan, mengimplementasikan rancangan dan mendokumentasikan hasil implementasi Proyek Perubahan (memimpin perubahan di tempat kerja). Selama pembelajaran non-klasikal peserta melakukan tugasnya kembali sesuai dengan jabatan yang diembannya serta hak dan kewajiban peserta dipulihkan kembali sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 70 ayat (1) mengamanatkan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Kompetensi bagi aparatur negara menjadi salah satu pertimbangan dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir. Bagi aparatur negara yang akan diangkat menduduki jabatan struktural baik di instansi pemerintah pusat dan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis, pengembangan kompetensinya dapat dilakukan dengan mengikuti diklat kepemimpinan (Diklat Kepemimpinan) yang sesuai dengan tingkat jabatan struktural yang diembannya.

Diklat Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural sehingga menjadi prasyarat seseorang untuk menduduki suatu jabatan. Diklat Kepemimpinan terdiri dari:

1. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, yakni Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon IV.
2. Diklat Kepemimpinan Tingkat III, yakni Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon III.
3. Diklat Kepemimpinan Tingkat II, yakni Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon II.
4. Diklat Kepemimpinan Tingkat I, yakni Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Struktural Eselon I.

Sejak tahun 2014, penyelenggaraan diklat kepemimpinan mengalami perubahan pola penyelenggaraan untuk lebih meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas diklat. Perubahan pola tersebut dilaksanakan dengan alasan bahwa kurikulum diklat pola sebelumnya dirasakan masih lemah menyentuh aspek kepemimpinan terutama pada sisi praktik. Selain itu, metode pembelajaran klasikal diubah dengan berbasis pengalaman (*experiential learning*) dan praktik kepemimpinan serta penekanan lebih besar pada aspek pembentukan karakter dan integritas peserta.

Tujuan mengikuti diklat adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang lebih dikenal dengan sebutan kompetensi.

Kompetensi yang didapat pasca mengikuti diklat diharapkan akan memberikan dampak yang positif bagi unit kerja atau organisasi. Sehingga mampu menjawab tantangan kebutuhan instansi dengan lebih optimal. Adapun beberapa indikator dampak setelah mengikuti diklat yang dikaji dalam penelitian ini adalah adanya peningkatan output, peningkatan outcome, peningkatan pelayanan, dan peningkatan akuntabilitas serta peningkatan transparansi.

Hasil penelitian Burke dan Hutchins (2007) menunjukkan bahwa 40% peserta pelatihan tidak segera mengimplementasikan hasil pelatihan setelah kembali bekerja, 70% gagal dalam mengimplementasikan pelatihan (*transfer of training*) 1 tahun setelah mengikuti program pelatihan, dan pada akhirnya, hanya 50% dari investasi untuk pelatihan berdampak dalam perbaikan kinerja individu, tim, dan organisasi.