

PERAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN OPERASIONAL

THE ROLE OF LEADERSHIP IV EDUCATION AND TRAINING IN IMPROVING OPERATIONAL LEADERSHIP COMPETENCE

Heni Mardiningsih

Widyaiswara Balai Diklat Keagamaan Surabaya

heni.mardiningsih@yahoo.com

ABSTRACT

The researcher made preliminary observations to participants, leaders and organizers as well as some people who said that the implementation of Level IV Leadership Education and Training was merely an administrative requirement for echelon IV structural officials who had or would occupy that position. The purpose of this study was to find out and analyze the role of Level IV Leadership Education and Training in improving operational leadership competencies at the Religious Education and Training Center in Surabaya, East Java Province. The method in this research uses descriptive study method approach quality f which describes the data obtained through interviews that are matched with the results of observation and documentation. The role of Level IV Leadership Education and Training can be maximal in the formation of operational leadership competencies if the calling of participants is in accordance with the stipulated requirements, there is intensive and continuous coordination between the organizers of education and training with leaders as supervisors, mentors and coaches. guiding change projects, resource persons have teaching competency certificates Education and leadership training from State Administration institutions, participants focus more on the implementation of change projects than carrying out the functions of their agency activities, involving resource persons in evaluating participant evaluations at the end of education and training activities and evaluating and monitoring project changes in the short, medium and long term.

Keywords : Role, Level IV Leadership Education and Training, Operational leadership competencies.

ABSTRAK

Banyak penelitian tentang peran pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV namun sejauhmana belum memberikan perubahan yang signifikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa peranan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan operasional di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya Provinsi Jawa Timur. Metode dalam penilitian ini menggunakan pendekatan metode studi deskriptif kualitatif yang mendeskripsikan data yang diperoleh melalui wawancara yang dicocokkan dengan hasil observasi dan dokumentasi. Peranan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dapat maksimal dalam pembentukan kompetensi kepemimpinan operasional jika pemanggilan peserta sesuai dengan persyaratan yang sudah ditetapkan, adanya koordinasi yang instensif dan berkesinambungan antara pihak penyelenggara pendidikan dan pelatihan dengan pimpinan selaku atasan peserta, mentor dan coach harus menyediakan waktu luang dalam melakukan pembimbingan proyek perubahan, narasumber memiliki sertifikat kompetensi pengajar Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dari lembaga Administrasi Negara, peserta lebih fokus pada implementasi proyek perubahan dari pada melaksanakan tugas fungsi kegiatan instansinya, melibatkan narasumber dalam evaluasi penilaian peserta di akhir kegiatan pendidikan dan pelatihan serta melakukan evaluasi dan monitoring pada proyek perubahan di jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Kata Kunci: Peranan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, Kompetensi kepemimpinan operasional.

A. Pendahuluan

Dalam memasuki era globalisasi yang dinamis serta dalam rangka menyambut masyarakat ekonomi ASEAN, pemerintah Indonesia dituntut untuk mampu mengembangkan diri dan meningkatkan daya saing dengan negara-negara lain, terutama dalam hal peningkatan kualitas pelayanan publik. Untuk itu maka pemerintah Indonesia harus mempersiapkan segala sesuatu-nya agar dapat berkompetisi dengan negara-negara AEC (Asean Economic Community). Salah satu faktor penting dalam peningkatan daya saing dan pembangunan nasional adalah kualitas pengembangan kompetensi pejabat instansi pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan. Dalam manajemen pemerintahan, pejabat struktural eselon IV memegang peranan dalam membuat perencanaan kegiatan instansi Kementerian/Lembaga/ Daerah (K/L/D) dan memimpin pelaksanaan kegiatan tersebut.

Disamping itu telah menjadi tugas pejabat struktural eselon IV untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik, baik di pusat maupun daerah yang dipimpinnya melalui pelaksanaan kegiatan pada unit-unit di K/L/D secara tepat. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dilaksanakan sebagai mandat dari Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Dalam Peraturan Pemerintah ini telah ditetapkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang telah atau akan duduk dalam jabatan struktural eselon IV dituntut untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan untuk membentuk sosok pejabat struktural eselon IV yang memiliki kompetensi tersebut, penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, tidaklah cukup hanya membekali para peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan seorang pemimpin operasional, tetapi diperlukan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang inovatif yang memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya.

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Kepemimpinan Tingkat IV yang diselenggarakan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya diikuti oleh 35 orang peserta yang terdiri dari pejabat eselon IV Kabupaten/Kota Se-Jawa Timur. Berdasarkan observasi awal peneliti melihat adanya ketidakpercayaan dari sebagian peserta, pimpinan dan sebagian masyarakat yang mengatakan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini hanya sebagai persyaratan administrasi. Data awal yang di peroleh peneliti berasal dari pelaksanaan pembelajaran di kelas dengan munculnya beberapa pendapat dari peserta bahwa pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang diikuti ini hanya sebagai prasyarat bagi pejabat eselon IV yang telah menduduki jabatan eselon IV. Begitu juga dengan pendapat dari beberapa pimpinan selaku atasan langsung peserta yang mengatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan ini hanya sebagai persyaratan administrasi yang harus diikuti oleh pejabat eselon IV, sehingga sebagaimana dari pejabat eselon IV enggan untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang waktunya sangat lama, data tersebut dikuatkan dengan pendapat dari penyelenggara pendidikan dan pelatihan kepemimpinan ketika melakukan pemanggilan terhadap peserta, sebagaimana peserta memilih mengundurkan diri dengan berbagai alasan.

Berdasarkan uraian yang disampaikan di atas dengan berbagai fenomena sikap dan kualitas pejabat eselon IV dilingkungan Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisa dan menilai sejauh apa peranan pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan operasional.

Rumusan Masalah

Bagaimana peranan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Tingkat IV dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan operasional ?

Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis peranan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan operasional di lingkungan Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Manfaat Penelitian

1. Untuk menambah referensi khasanah ilmu dalam bidang Pendidikan dan Pelatihan. Terutama tentang peran Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan atau acuan bagi Kementerian Agama dalam menjalankan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

B. Kajian Teori

1. Pengertian Peranan

Pengertian peranan merupakan hasil perpaduan berbagai teori, orientasi disiplin ilmu. Sedangkan pengertian peranan dalam penelitian ini merupakan tindakan yang berkaitan dengan status serta kedudukan seseorang dalam sebuah instansi. Menurut pendapat Soerjono Soekanto yang menyatakan bahwa: Pengertian peranan adalah apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan status atau kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan. (Soekanto, 2006 : 268).

Menurut pendapat Livinson yang dikutip oleh Soekanto (2006 : 221) menyatakan bahwa : a] Peranan meliputi norma – norma yang diungkapkan seseorang karena posisinya dalam masyarakat, b] Peranan adalah suatu konsep tentang apa yang dilakukan oleh seseorang dalam masyarakat sebagai organisasi, c] Peranan juga dapat dikatakan sebagai perilaku seseorang yang penting dalam struktur sosial masyarakat.

Jika diambil kesimpulannya maka peranan dapat diartikan sebagai suatu perilaku atau tingkah laku serta norma - norma seseorang dalam melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan status atau kedudukan seseorang dalam masyarakat maupun organisasi.

2. Pendidikan dan Pelatihan

2.1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan

Beberapa ahli mendefinisikan pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut : Menurut Notoadmodjo (2009 :16), untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia diperlukan pendidikan dan pelatihan

(diklat). Diklat merupakan salah satu bentuk investasi SDM. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Adapun pendapat dari Sulistiyasi (2009 : 219), yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan dan memelihara kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Diklat sangat penting digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi serta meningkatkan keahlian para pegawainya dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai pendidikan dan pelatihan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa diklat adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja seseorang pegawai/aparatur negara guna menjalankan tugas dan fungsi dalam pemerintahan.

2.2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai pasal 2 dan 3, bahwa Diklat bertujuan agar :

- a. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan didasari kepribadian 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 kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat;
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Berdasarkan pendapat Henry Simamora (2004 : 32), menyebutkan bahwa manfaat yang diperoleh dengan diadakannya Pendidikan dan Pelatihan, yaitu : a] Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas; b] Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan; c] Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan; d] Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia; e] Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja; f] Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang akan menambah kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan jabatan baru yang diembannya. Sehingga produktivitas kerja dari setiap pegawai akan nampak karena pegawai dapat bekerja secara professional, memiliki kemampuan/keahlian yang berguna untuk mencapai targetan organisasi.

2.3. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV tidak hanya membentuk peserta dengan kompetensi kepemimpinan, tetapi meningkatkan peserta menjadi mampu menerapkan kompetensi yang dimilikinya. Dalam Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV ini ada agenda proyek perubahan yang merupakan inti dari kepemimpinan pola pembaharuan, dan merupakan wahana bagi peserta diklat untuk membuktikan kemampuan penerapan kompetensi kepemimpinannya. Proyek perubahan merupakan perubahan kegiatan pembelajaran pada diklat kepemimpinan pola pembaharuan yang dilaksanakan untuk mewujudkan dan menerapkan kompetensi kepemimpinan sesuai dengan tingkat eseloneringnya. Waktu pembelajaran diberikan dalam bentuk non-klasikal dengan maksud peserta melakukan terobosan/inovasi dilingkungan instansinya guna meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut pendapat Sudiro (2011 : 8) yang menyatakan bahwa salah satu cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi adalah melalui program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara terencana dan sistematis. Makna dari apa yang dinyatakan oleh Sudiro diatas, bahwa kualitas sumber daya manusia organisasi dapat ditingkatkan melalui program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara terencana dan sistematis.

Kompetensi yang dibangun dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional. Dan pencapaian kompetensi tersebut diperoleh dengan kurikulum pola baru yang terdiri dari 5 (lima) tahap pembelajaran.

3 Kompetensi Kepemimpinan Operasional

Teori Path-Goal merupakan model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House. Teori ini menyatakan bahwa tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah Path-Goal ini diambil dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif akan memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, serta menciptakan cara yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan jebakan (Robins, 2002).

Model path-goal juga mengatakan bahwa pimpinan yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi. Untuk mempengaruhi persepsi bawahan tentang pekerjaan dan tujuan pribadi maka seorang pemimpin harus memotivasi dan memberikan kepuasan kepada bawahannya, di mana fungsi dasar sebagai pemimpin adalah : 1] Memberikan kejelasan alur dalam hal ini pemimpin harus membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan dalam menyelesaikan tugasnya; 2] Meningkatkan penghargaan (reward) bawahannya dengan memberi dukungan

dan perhatian terhadap kebutuhan pribadinya.

Untuk menerapkan fungsi – fungsi tersebut seorang pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan. Adapun empat gaya kepemimpinan dijelaskan dalam model Path-Goal yang dijelaskan dalam kutipan (Koontz et al dalam Kajanto, 2003) adalah sebagai berikut : 1] Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*) yaitu pemimpin menginformasikan kepada bawahan tentang apa yang diharapkan darinya, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan; 2] Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*) adalah pemimpin dapat bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. pemimpin memperlakukan semua bawahan sama, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan; 3] Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) adalah pemimpin yang selalu berkomunikasi, berkoordinasi dengan bawahan serta menerima masukan, saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan; 4] Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*) yaitu pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Dari beberapa gaya kepemimpinan yang dikemukakan diatas maka pemimpin harus memperhitungkan faktor – faktor seperti yang diuraikan diatas, bahwa seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi bawahannya dan memberikan motivasi serta mengarahkan bawahan pada fungsi dan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi, kepuasan kerja

dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Adapun beberapa pendapat para ahli menyebutkan bahwa Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi aktifitas yang diorganisir dalam suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan (William G. Scott : 1962)

James M. Black (1961) mengatakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang mampu meyakinkan orang lain agar mau bekerjasama dibawah pimpinannya menjadi kesatuan dari tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan Sutarto (1998b : 25) Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun kompetensi yang dibangun dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pola baru di Indonesia, yang sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) tingkat IV adalah kepemimpinan operasional yaitu kompetensi kepemimpinan dalam merencanakan pelaksanaan kegiatan di instansi dan kemampuan mempengaruhi bawahan dan pemangku kepentingan strategisnya dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan.

Dengan demikian yang dimaksud Kompetensi Kepemimpinan operasional adalah karakteristik dan kemampuan kerja pemimpin yang efektif dengan membantu bawahannya dari awal sampai ke pencapaian tujuan organisasi, serta menemukan cara yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas dan untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pejabat struktural maka diharapkan memiliki kompetensi yang dipersyaratkan sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi di unit kerjanya. Pengembangan kompetensi kepemimpinan untuk para pejabat struktural ini diberikan melalui kemampuan untuk merancang dan mengimplementasikan proyek perubahan di instansinya sesuai dengan

level jabatannya.

C. METODE PENELITIAN

1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya Provinsi Jawa Timur, pada bulan Juli 2018 sampai dengan April 2019.

2. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan metode studi deskriptif kualitatif, dimana penelitian ini akan menggambarkan peranan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan operasional di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya Provinsi Jawa Timur.

Pengambilan sampel sumber data dalam penelitian ini adalah secara proporsive sampling, teknik pengumpulan data dengan cara triangulasi, analisis data yang bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Peneliti sebagai key informan akan melakukan wawancara dengan alumni peserta pendidikan dan pelatihan, pimpinan, penyelenggara dan masyarakat dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang sesuai dengan pedoman wawancara. Dari informasi/ data yang di peroleh dari hasil wawancara akan dikumpulkan baik yang berupa teks maupun hasil rekaman ketika melakukan wawancara dengan partisipan.

Data yang berupa kata – kata atau teks tersebut kemudian dianalisis. Hasil analisis dapat berupa deskripsi / gambaran dalam bentuk tema – tema yang oleh peneliti akan di buat kan interpretasi untuk menangkap arti yang terdalam (Sugiono, 2009: 15)

3. Informan Penelitian

Penetapan informan dalam penelitian ini berdasarkan kapasitas yang menyangkut variabel dalam penelitian yaitu Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan kompetensi kepemimpinan operasional di balai Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur adalah : Kepala Kantor Kementerian Agama

Kabupaten/Kota di wilayah Provinsi Jawa Timur, Penyelenggara dan pengelolah Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, Alumni peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan ke-23, Staf/bawahan alumni peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan ke-23, Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan pedoman wawancara yang dilakukan kepada beberapa Kepala Kantor Kementerian Agama yang ada di Provinsi Jawa Timur yang sedang mengikuti rapat koordinasi, alumni Pendidikan dan Pelatihan Tingkat IV Angkatan Ke-23 dilakukan wawancara secara tatap muka dan melalui media komunikasi, pengelola dan penyelenggara pendidikan dan pelatihan wawancara dilakukan secara tatap muka, pemilihan partisipan dalam penelitian ini berdasarkan purposive sampling, yang dianggap oleh peneliti mampu memberikan informasi yang akurat. Adapun aspek – aspek pertanyaan meliputi : Peranan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, pengukuran kompetensi dalam setiap tahapan kegiatan pendidikan dan pelatihan dan kompetensi kepemimpinan operasional.

b. Observasi

Kegiatan observasi dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh keterangan data yang lebih akurat mengenai hal-hal yang diteliti serta untuk mengetahui relevansi antara jawaban informan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Observasi dalam penelitian ini adalah pengamatan yang dilakukan oleh peneliti ketika melakukan monitoring dan evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV di beberapa instansi asal alumni berasal. Hal ini untuk melihat apakah proyek perubahan dapat berjalan di jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

c. Dokumentasi

Peneliti menganalisa dokumen internal dari alumni diklat untuk menganalisa laporan GPP,

Laporan RPP, Laporan LPP, formulir pembimbingan oleh mentor dan coach serta rekapan nilai yang disampaikan oleh penguji, mentor dan coach. Sedangkan dokumen eksternal di dapat peneliti dari berbagai sumber pencarian (*searching*) di *google*, media televisi dan laporan proyek perubahan peserta dari Mahkamah Agung.

6. Sumber Data

- a. Data primer diperoleh berdasarkan hasil wawancara dengan informan, observasi dan dokumen.
- b. Data sekunder didapatkan dari beberapa literasi dari buku – buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu, undang – undang, peraturan – peraturan dan media masa.

7. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk menganalisis data adalah pendekatan kualitatif yang memiliki tujuan utama mengumpulkan data deskriptif guna mendeskripsikan objek penelitian secara rinci dan mendalam untuk mengembangkan konsep ataupun pemahaman dari suatu fenomena sosial. Jenis penelitian kualitatif ini tidak memiliki desain khusus melainkan desain penelitian yang ikut berkembang sesuai dengan suasana dan kondisi saat penelitian dilaksanakan. Adapun langkah – langkah untuk menganalisis data menurut Miles dan Huberman (2007) yaitu :

a. Reduksi Data

Dalam penelitian ini peneliti mereduksi dan memilah data hasil observasi, wawancara, maupun dokumentasi. Karena data yang diperoleh dari lapangan masih kompleks dan bersifat mentah. Maka peneliti hanya akan memilih data yang benar-benar relevan berkaitan dengan peran Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan kompetensi kepemimpinan operasional.

b. Display Data

Data disajikan dalam bentuk teks naratif untuk menjelaskan peran Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV kemudian akan mengkorelasikan dengan kompetensi kepemimpinan operasional yang di bangun dalam setiap tahapan kegiatan dalam pendidikan dan pelatihan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Surabaya Provinsi Jawa Timur. Kemudian data

tersebut di olah berdasarkan teori – teori yang telah dikemukakan sebelumnya untuk memperoleh gambaran secara jelas. Keseluruhan data yang telah diolah peneliti tersebut kemudian akan dikumpulkan menjadi satu oleh peneliti untuk kemudian disajikan hingga mencapai tahapan kesimpulan.

c. Verifikasi dan Kesimpulan

Pengambilan kesimpulan diarahkan kepada hal-hal yang umum untuk mengetahui jawaban dari permasalahan. Permasalahan penelitian ini berkaitan dengan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, peranannya dalam peningkatan kompetensi kepemimpinan operasional bagi pejabat eselon IV di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

D. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini mendeskripsikan data yang diperoleh melalui metode wawancara dengan mencocokkan hasil observasi dan dokumentasi. Dalam melakukan analisis data, peneliti menggunakan beberapa indikator pendidikan dan pelatihan, serta kompetensi kepemimpinan operasional sebagai pedoman untuk melihat peranan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dalam meningkatkan kualitas kinerja aparatur Kementerian Agama di Provinsi Jawa Timur. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah Peran Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV bagi peserta dan instansi asal peserta, Pengukuran kompetensi kepemimpinan operasional peserta dari tahapan agenda pembelajaran yang ada dalam pendidikan dan pelatihan, evaluasi peserta berdasarkan standar penilaian perencanaan inovasi dan manajemen perubahan, proses pelatihan, kompetensi instruktur, kompetensi coach dan kompetensi mentor selaku atasan langsung.

Dari informasi beberapa Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota tersebut memang sejalan dengan tujuan dan sasaran Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang tertuang pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Kepemimpinan Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan-perundangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi;
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.

Untuk mencapai kompetensi kepemimpinan operasional, maka dapat dianalisa menurut struktur kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV terdiri atas lima tahap pembelajaran yaitu :

1. Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan

Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan. Pada Tahap ini, peserta dibekali dengan kemampuan mendiagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dari kegiatan organisasi yang perlu direformasi.

Peneliti menganalisa dokumen dari laporan tentang gagasan proyek perubahan yang dibuat oleh peserta, wawancara dengan peserta dan penyelenggara. Adapun kompetensi yang dibangun dalam tahap ini adalah kemampuan peserta untuk mengidentifikasi masalah yang ada di instansinya antara kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan untuk pelayanan publik yang lebih baik. Dan menuangkannya dalam gagasan proyek perubahan (GPP), peneliti akan menganalisa

seberapa jauh kompetensi yang dimiliki oleh peserta dalam menyusun GPP sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan dalam sistematika penyusunan GPP serta untuk mengukur seberapa besar penerimaan materi pada tahap satu ini. Peserta mengalami kendala dalam menentukan core isu/ masalah prioritas yang akan dijadikan gagasan proyek perubahan. Hal ini juga disampaikan peserta bahwa terbatasnya anggaran yang akan digunakan untuk melakukan perubahan serta dukungan dari pihak manajemen yang kurang. Sehingga ada keraguan dalam menentukan core isu yang akan dicarikan solusi pemecahannya. Meskipun identifikasi masalah tersebut sudah diidentifikasi dengan menggunakan alat analisis, tetapi hasil akhir ada pada keputusan pihak pimpinan dan manajemen organisasi.

2. Tahap Taking Ownership (Breakthrough 1)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun *organizational learning* atau kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya melakukan perubahan yang inovatif di area dari kegiatan organisasi yang bermasalah. Permasalahan yang ada di organisasinya harus dikomunikasikan oleh peserta bersama dengan stakeholdernya dan mendapat persetujuan atau *taking ownership* dari pimpinan selaku atasan langsung peserta.

Dalam tahap ini peneliti menganalisa beberapa formulir untuk mengetahui kompetensi yang dibangun pada tahap ini, seperti kemampuan peserta dalam menyampaikan gagasan proyek perubahan kepada atasan langsung (mentor) dan kepada rekan kerja serta bawahannya untuk menyamakan persepsi tentang area perubahan yang akan dilakukan di organisasinya. Pada tahap ini, peserta juga diminta mengumpulkan data selengkap mungkin sebagai eviden dari kegiatan yang dilakukan selama breakthrough 1 dan mengisi formulir pembimbingan oleh mentor dan coach. Peneliti akan menilai bagaimana kemampuan peserta di dalam menkomunikasikan gagasan proyek perubahannya dengan coach maupun dengan mentor. Sebagian peserta terkadang merasa bingung apa yang harus dilaku-

kan ketika kembali ke instansinya selama 7 (tujuh) hari, antara mengerjakan pekerjaan yang sesuai tugas dan fungsi sebagai aparatur negara dengan tugas menyusun gagasan proyek perubahan. Terkadang setelah kembali ke kampus peserta baru mengerjakan laporan gagasan proyek perubahan serta mengisi formulir pembimbingan oleh mentor dan coach.

3. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari pengelolaan kegiatan organisasi yang dicita-citakan. Di samping itu, peserta juga dibekali dengan kemampuan mengidentifikasi stakeholder yang terkait dengan rancangan perubahannya, termasuk dibekali dengan berbagai teknik membangun tim yang efektif untuk mewujudkan perubahan tersebut. Tahap ini diakhiri dengan penyajian Rancangan Proyek Perubahan (RPP) dihadapan penguji, mentor dan coach dalam seminar RPP. Peserta akan mendapatkan masukan, saran, kritik dan dukungan terhadap rancangan proyek perubahan yang sudah dipaparkan demi kesempurnaan dari rancangan tersebut.

Analisa yang dilakukan peneliti dari laporan rancangan proyek perubahan tersebut untuk mengetahui kompetensi peserta dalam merancang proyek perubahan yang terdiri dari menentukan judul proyek perubahan, tujuan dan manfaat proyek perubahan, ruang lingkup, tahapan kegiatan dalam proyek perubahan, dan menganalisis stakeholder yang akan dijadikan sebagai tim efektif serta kemampuan peserta dalam menyampaikan rancangan proyek perubahan dalam seminar rancangan proyek perubahan. Dan penguji akan menilai rancangan proyek perubahan tersebut dari perencanaan inovasi yang dibuat oleh peserta, yang terdiri dari jenis inovasi dalam proyek perubahan, manfaat proyek perubahan bagi stakeholder/pengguna, kejelasan tahapan kegiatan dalam proyek perubahan serta stakeholder yang resisten /tidak mendukung dan yang mendukung harus tergambar dengan jelas. Peserta juga harus memiliki kompetensi membuat

rancangan dalam strategi mempengaruhi stakeholder agar mendukung proyek perubahannya. Dalam tahap ini sebagian peserta masih kurang bisa menentukan judul yang tepat sesuai dengan isi dari proyek perubahan, menyusun tujuan dan manfaat perubahan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, serta ruang lingkup perubahan, dalam mengidentifikasi stakeholder dan tim efektif sebagian peserta juga masih belum maksimal begitu juga dalam menyusun estimasi anggaran masih banyak peserta yang belum dapat membuat estimasi anggaran proyek perubahan.

4. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (Breakthrough II)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang telah dibuatnya.

Peneliti melakukan analisa dari formulir pembimbingan oleh coach maupun mentor serta beberapa eviden yang digunakan sebagai lampiran dalam laporan. Kompetensi yang dibangun dalam tahap ini adalah kemampuan peserta dalam mengimplementasikan rancangan proyek perubahan di instansi masing – masing peserta, memimpin langsung kegiatan – kegiatan yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam rancangan proyek perubahan.

Ada beberapa kesenjangan pada tahap ini ditemukan oleh peneliti yang menyimpulkan bahwa kurang adanya kepedulian dari beberapa mentor maupun coach yang melakukan pembimbingan. Setelah dilakukan wawancara mendalam kepada peserta, mentor dan coach ternyata peserta pun kurang intensif dalam melakukan pembimbingan baik kepada mentor maupun kepada coach, hal ini menurut hasil wawancara karena peserta sibuk melakukan tugas dan fungsinya di instansi masing – masing peserta, sehingga implementasi proyek perubahan dilaksanakan pada saat tidak ada kegiatan di instansinya.

5. Tahap Evaluasi

Tahap Evaluasi pembelajaran ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan yang disampaikan dalam seminar laboratorium kepemimpinan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan operasional dan dinyatakan lulus Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Sedangkan yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

Berdasarkan pengamatan peneliti bahwa penyelenggara pendidikan dan pelatihan tidak pernah melibatkan narasumber dalam merekap nilai peserta di akhir pelatihan. Penyelenggara hanya menginput nilai peserta ke dalam aplikasi simdiklat dan mencetak hasil nilai akhir.

E. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas pelayanan dan peningkatan kompetensi pejabat eselon IV. Peranan pendidikan dan pelatihan tersebut dapat maksimal dalam membentuk kepemimpinan operasional bagi pejabat struktural eselon IV, jika :

1. Adanya koordinasi yang intensif dan berkesinambungan antara pihak penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dengan pimpinan yang menjadi atasan langsung peserta;
2. Adanya dukungan dari pimpinan/atasan langsung peserta yang disampaikan melalui surat dukungan gagasan proyek perubahan ataupun diskusi dalam seminar rancangan proyek perubahan.
3. Mentor dan coach harus menyediakan waktunya untuk melakukan pembimbingan bagi peserta secara intensif terutama mengawal peserta ketika melakukan *taking ownership/breakthrough*.

4. Narasumber harus memiliki kompetensi dalam Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dibuktikan dengan sertifikat kompetensi yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN);
5. Narasumber harus mengembangkan pembelajaran yang inovatif dalam menyampaikan beberapa materi pelatihan.
6. Pimpinan selaku atasan langsung peserta memberikan waktu luang kepada peserta untuk menyelesaikan proyek perubahannya, dan bisa melimpahkan kegiatan organisasi kepada rekan kerja peserta.
7. Dalam tahap evaluasi peserta di akhir pelatihan, penyelenggara pendidikan dan pelatihan seharusnya berkoordinasi dengan narasumber untuk mencocokkan hasil nilai yang direkap oleh panitia selaku penyelenggara pendidikan dan pelatihan.

F. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Peserta pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dikirim harus sesuai dengan persyaratan yang sudah ditetapkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun.
2. Formulir pembimbingan untuk mentor dan coach harus di isi sesuai dengan tanggal pembimbingan yang dilakukan oleh peserta dengan bukti fisik yang terlampir.
3. Narasumber harus mengikuti Training Of Trainer (ToT) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru.
4. Persiapan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV harus dilakukan dengan mengadakan rapat persiapan antara penyelenggara dengan narasumber.
5. Narasumber harus melakukan desiminasi terhadap beberapa materi yang ada pada Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.
6. Melibatkan narasumber dalam evaluasi penilaian akhir peserta Pendidikan dan

Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

7. Tersedianya anggaran untuk melakukan monitoring dan evaluasi proyek perubahan baik dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwirio. (1993). *Manajemen Training (Pedoman Praktis bagi Penyelenggara Training)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Byars, & Rue. (1997). *Human Resources Management*. USA: Mc Graw Hill.
- Hamali. (2015). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Hemphill, & Coons. (1957). *Development Of The Leader Behavior Description Questionnaire*. Ohio State University: Bureau For Business Research .
- Huberman, & Miles. (2007). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: University Indonesia Press.
- Husein, & Umar. (2001). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hutapea, & Nuriana. (2008). *Kompetensi Komunikasi Plus: Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR & Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Pustaka Utama.
- Kartini, & Kartono. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Notoadmodjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoadmodjo, & Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia edisi revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Robbins. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat .
- Simaniora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke Tiga*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Soekanto. (2006). *Sosiologi suatu pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sofyandi. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudiro. (2011). *Perencanaan Sumber Daya Manusia cetakan Pertama*. Malang Indonesia: UB Press.
- Sugiono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutarto. (1998). *Dasar - Dasar Kepemimpinan Administratif*. Yogyakarta: Gajah Mada University.
- Journal Borneo Army B, Fraser, MD. Emma J. Stodel, PhD. Alan J. Chaput, Pharma D, M.D. (2015) penelitian dengan judul *Curruculum reform for residency training: competence, change and opportunities for leadership*