

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Peningkatan kualitas Sumber daya Manusia merupakan salah satu kegiatan strategis agar dapat bersaing dalam era kompetisi global dewasa ini. Kegiatan peningkatan kualitas sumberdaya manusia salah satu diantaranya adalah dalam bentuk pelatihan/diklat. Pelatihan/Diklat sebagai suatu sistem yang integral merupakan landasan agar tujuan penyelenggaraan diklat tercapai secara efektif dan efisien. Sistem ini sangat tergantung pada sub sistem-sub sistem yang ada, seperti sub sistem penilaian kebutuhan pelatihan/diklat, penentuan tujuan pelatihan/diklat, perencanaan program pelatihan/diklat, pelaksanaan program pelatihan/diklat dan evaluasi pelatihan/diklat. Pemahaman yang baik mengenai sub sistem-sub sistem pelatihan/diklat tersebut, akan sangat menunjang efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan pelatihan/diklat. Begitu juga dengan pemahaman mengenai analisis kebutuhan pelatihan/diklat yang merupakan proses pertama dalam sistem pelatihan/diklat yang integral.

Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional VII Palembang adalah sebuah lembaga Pemerintahan Non Kementerian Indonesia yang bertanggung jawab dalam melakukan pendidikan dan pelatihan bagi para Pegawai Negeri Sipil yang berada di Regional VII mencakup empat provinsi yaitu Jambi, Bengkulu, Bangka Belitung dan Sumatera Selatan.

Menurut Peraturan Kepala BKN Nomor 17 Tahun 2011, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seorang pegawai. Diklat membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Diklat sebagai suatu sistem manajemen paling tidak memiliki fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan penerapan hasil diklat. Definisi perencanaan menurut Griffin (2013:7) sebagai berikut : *“Planning is setting an organization's goals and deciding how best to achieve them. Decision making is part of the planning process that involves selecting a course of action from a set of alternatives”*. Perencanaan diklat meliputi analisis kebutuhan diklat, penetapan tujuan, pengembangan kurikulum, materi, dan panduan diklat, menyediakan sarana prasarana diklat, dan merekrut peserta diklat.

Diklat dianggap sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai, proses dan organisasi, sudah luas diakui. Tapi masalahnya banyak diklat yang diselenggarakan oleh suatu organisasi tidak atau kurang memenuhi kebutuhan sesungguhnya. Misalnya yang diperlukan sesungguhnya adalah pelatihan B tetapi yang dilakukan A, akibatnya investasi yang ditanamkan melalui diklat kurang dapat dilihat hasilnya.

Kenyataan yang sering terjadi juga pada saat pembukaan diklat, peserta diklat tidak mencapai jumlah alokasi yang telah ditentukan bahkan sampai 3 hari setelah pembukaan masih kurang peserta diklat. Hal ini menandakan Diklat tersebut sudah mengalami kejenuhan atau materi diklat sudah tidak sesuai dengan

kebutuhan peserta diklat. Di lain sisi, banyak alasan pegawai menolak mengikuti diklat, antara lain :

1. Mendapat perintah menjalankan tugas lainnya.
2. Tidak mau tinggal di mess dengan alasan keluarga.
3. Setelah mengikuti diklat mendapat tugas yang tidak sesuai dengan hasil diklat.
4. Kehilangan pekerjaan/penghasilan tambahan.

Hal sangat kontradiksi bila kita menanyakan kepada mereka yang menjadi peserta diklat tentang tujuannya mengikuti diklat, antara lain :

1. Menambah wawasan.
2. Menambah angka kredit untuk promosi kenaikan pangkat atau jabatan.
3. Mengikuti perintah atasan.
4. Istirahat dari pekerjaan rutin.

Timbulnya masalah ini tentu disebabkan banyak hal. Salah satunya terletak pada Analisis Kebutuhan Diklat (*Training Needs Assessment/TNA*)-nya yang tidak pernah dilakukan dengan benar. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, perlu diadakan suatu analisis kebutuhan diklat khususnya di satuan kerja. Analisis Kebutuhan Diklat adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk menemukan adanya kesenjangan kompetensi (pengetahuan, sikap dan ketrampilan) yang dapat ditingkatkan melalui diklat.

Menurut Morrison (2001:27), kebutuhan (*need*) adalah kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kondisi yang sebenarnya, keinginan adalah harapan ke depan atau cita-cita yang terkait dengan pemecahan terhadap suatu

masalah. Sedangkan analisa kebutuhan adalah alat untuk mengidentifikasi masalah guna menentukan tindakan yang tepat. (Morrison, 2001: 27).

Seiring dengan perkembangan organisasi maka dirasa kebutuhan diklat baik diklat fungsional, diklat teknis maupun diklat kepemimpinan sangat mendesak selain untuk mengisi jabatan juga dalam rangka memenuhi tuntutan persyaratan pekerjaan dan pelayanan masyarakat. Tantangan yang perlu menjadi perhatian temuan dilapangan menggambarkan bahwa masih banyak pegawai yang sebenarnya membutuhkan diklat, namun belum sama sekali tersentuh diklat, khususnya mereka yang berada dilapangan yang kebetulan wilayah provinsinya sangat luas. Hal ini disebabkan karena selama ini pengelolaan diklat belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan kebutuhan, oleh karena itu program diklat harus dirancanag dengan manajemen diklat yang ideal dengan langkah-langkah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Analisis kebutuhan diklat merupakan dasar dalam memahami kebutuhan diklat pada setiap organisasi atau lembaga, agar penyelenggaraan diklat itu memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengguna atau lembaga pengirimnya. Namun kenyataan yang ada tidak sedikit pelaksanaan diklat tidak mengacu pada hasil analisis kebutuhan diklat dan tujuan diklat, sehingga banyak pengelolaan diklat yang berorientasi pada kebutuhan organisasi belum bersumber pada kebutuhan peserta dan peningkatan produktivitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga tidak dapat berdampak pada kinerja pegawai.

Evaluasi diklat ini pada akhirnya digunakan untuk mengambil keputusan mengenai hal apa saja yang perlu diperbaiki dari program pelatihan yang sudah ada jika ingin dilanjutkan kembali, dan untuk keputusan terakhir ini bisa saja seluruh program diklat dirancang ulang mulai dari tahap yang pertama sekali menentukan kebutuhan diklat, sampai pada tahapan evaluasi diklat. Keberhasilan evaluasi diklat akan membantu lembaga diklat untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat secara keseluruhan. Evaluasi diklat merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan diklat, dan juga merupakan parameter tingkat keberhasilan diklat. Tidak kalah pentingnya dalam kegiatan diklat adalah seleksi peserta dan seleksi pelatih.

Sebagaimana diketahui bahwa diantara peserta diklat terdapat perbedaan-perbedaan yang sifatnya individual. Untuk menjaga agar perbedaan tersebut jangan terlalu besar, maka seleksi atau pemilihan calon peserta pelatihan perlu diadakan. Dalam sebuah diklat, perbedaan individu peserta pelatihan harus mendapat perhatian yang utama, karena karakteristik peserta pelatihan akan mewarnai proses pelaksanaan sebuah diklat dan juga dapat menentukan keberhasilan diklat. Kriteria peserta juga harus dihubungkan dengan analisis pekerjaan peserta (calon peserta) diklat, sehingga nantinya hasil diklat akan bermanfaat dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Tujuan diklat dapat didefinisikan sebagai pernyataan formal yang jelas dari suatu hasil akhir yang diharapkan dari pelatihan yang dapat dicapai melalui serangkaian kegiatan yang dirinci dalam bentuk program-program pembelajaran.

Selanjutnya, Evaluasi diklat adalah sebuah evaluasi yang komprehensif untuk menilai keberhasilan program diklat, khususnya berkaitan dengan keberhasilan dalam mencapai tujuan pembelajaran atau tujuan diklat. Evaluasi diklat, tidak hanya melakukan evaluasi terhadap data dan informasi setelah seseorang selesai mengikuti program pelatihan, evaluasi diklat juga mengumpulkan dan melakukan analisis terhadap data dan informasi sebelum peserta diklat mengikuti program diklat, selama mengikuti diklat dan setelah selesai mengikuti diklat bahkan selama periode–periode selanjutnya setelah selesai diklat.

Perancangan pelaksanaan evaluasi diklat sangat penting untuk mencapai keberhasilan evaluasi diklat, apa yang hendak dievaluasi, bagaimana cara melakukan evaluasi, data dan informasi apa saja yang dibutuhkan untuk analisis dan evaluasi serta saran dan rekomendasi yang akan dihasilkan. Evaluasi diklat ini pada akhirnya digunakan untuk mengambil keputusan : apakah program pelatihan ini bermanfaat atau tidak?, apakah program pelatihan ini akan dilanjutkan atau tidak? Hal apa saja yang perlu diperbaiki dari program pelatihan yang sudah ada jika ingin dilanjutkan kembali? Dan untuk keputusan terakhir ini bisa saja seluruh program diklat dirancang ulang mulai dari tahap yang pertama sekali menentukan kebutuhan diklat, sampai pada tahapan evaluasi diklat. Keberhasilan evaluasi diklat akan membantu lembaga diklat untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat secara keseluruhan.

Sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional VII Palembang Sub Bagian Kepegawaian dengan nama SOP Pengusulan Peserta Diklat pada tahun 2015 yang kegiatannya meliputi menerima

dan mempelajari surat penawaran diklat dari Pusdiklat/Instansi terkait kemudian membuat konsep daftar nominatif PNS yang akan mengikuti Diklat dan menyerahkan kepada Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Bagian Tata Usaha menerima dan memeriksa konsep daftar nominatif pegawai yang akan mengikuti Diklat kemudian menyerahkan kembali ke Kasubbag Kepegawaian, Kasubbag Kepegawaian menerima daftar nominatif PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian menyerahkan kepada pengolah data kepegawaian untuk dibuatkan surat pengantar serta melengkapi data yang diperlukan, Pengolah data kepegawaian menerima serta mengetik surat pengantar dari daftar nominatif PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian melengkapi data-data yang diperlukan untuk selanjutnya diserahkan ke Kasubbag Kepegawaian, Kasubbag kepegawaian menerima dan menerima/mengoreksi ketikan dan data-data PNS yang akan mengikuti diklat beserta jumlah kemudian menyerahkan ke ke Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala bagian tata usaha menerima, memeriksa dan memberikan paraf selanjutnya diteruskan kepada Kepala Kanreg untuk mendapatkan persetujuan dan tanda tangan, Kepala Kanreg menerima, memeriksa dan memberikan persetujuan serta menandatangani surat pengantar dan daftar nominatif PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian menyerahkan kembali ke Kasubbag Kepegawaian melalui Kepala bagian tata usaha, melalui kepala bagian tata usaha menerima surat pengantar dan daftar nominatif PNS yang akan mengikuti diklat yang telah ditanda tangani oleh Kepala Kanreg BKN kemudian menyerahkan ke pengolah data kepegawaian untuk ditindaklanjuti, selanjutnya pengolah data kepegawaian menerima surat pengantar dan daftar nominatif

beserta data-data PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian dipersiapkan untuk selanjutnya dikirim ke Pusdiklat/Instansi terkait yang menyelenggarakan Program Diklat, kemudian Pusdiklat/instansi terkait menerima surat pengantar usul dan daftar nominatif beserta data-data PNS yang akan mengikuti diklat, kemudian menerima jadwal surat pemberitahuan pelaksanaan diklat dan mencocokkan nama-nama pegawai yang akan mengikuti diklat dan kemudian menyerahkan surat pemberitahuan pelaksanaan Diklat kepada kepala bagian tata usaha. Selanjutnya, Kepala bagian tata usaha menerima surat pemberitahuan pelaksanaan Diklat dan memberikan pengarahannya kepada Kasubbag Kepegawaian, Kasubbag Kepegawaian segera mengumpulkan PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian memberikan pengarahannya dan pemberitahuan pelaksanaan Diklat setelah memberikan pengarahannya dan pemberitahuan pelaksanaan diklat kepada PNS yang akan mengikuti diklat, Kasubbag Kepegawaian menyerahkan Surat Pengantar dan daftar nominatif serta data-data PNS yang akan mengikuti diklat kepada Pengolah Data Kepegawaian. Selanjutnya Pengolah data kepegawaian menerima berkas tersebut dan disimpan sebagai arsip serta sepulang dari diklat peserta mengumpulkan sertifikat kepada pengolah data untuk disimpan sebagai arsip.

Pada SOP Pengusulan peserta diklat ini tampak bahwa tugas dari Kasubbag Tata Usaha hingga Kasubbag Kepegawaian hanya sebatas pada mengumpulkan berkas para peserta diklat sesuai dengan diklat apa yang akan diadakan sesuai penawaran dari Pusdiklat/Instansi. Setelah terkumpul nama-nama para peserta diklat pada daftar nominatif Kasubbag Kepegawaian segera mengumpulkan PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian memberikan

pengarahan dan pemberitahuan pelaksanaan Diklat pada PNS. Selanjutnya Pengolah data kepegawaian menerima berkas daftar nominatif peserta yang akan mengikuti diklat dan disimpan sebagai arsip, selanjutnya sepulang dari diklat peserta mengumpulkan sertifikat kepada pengolah data untuk disimpan sebagai arsip.

SOP usul peserta diklat hanya sampai sebatas mengumpulkan PNS yang akan mengikuti diklat hingga mengarsipkan sertifikat yang diperoleh para PNS yang telah mengikuti diklat, tanpa adanya evaluasi yang tepat bagi para PNS yang telah mengikuti diklat.

Pada tahun 2017 dibuatlah revisi dari SOP usul peserta diklat yaitu SOP Peningkatan kompetensi dimana lebih mengarah pada diklat sesuai kebutuhan. Dimulai staf dari subbag kepegawaian mendata kebutuhan diklat pegawai dan menyampaikan hasilnya pada Kasubbag kepegawaian, lalu Kasubbag kepegawaian menerima dan menganalisa kebutuhan dan tingkat prioritas dari diklat/seminar yang akan diikuti kepada Kasubbag tata usaha, selanjutnya Kasubbag tata usaha memeriksa usulan jika setuju maka akan diteruskan kepada Kepala Kantor Regional, kemudian Kasubbag kepegawaian menugaskan staf untuk menerbitkan surat perintah tugas, mengagendakan dan mendistribusikan kepada pegawai yang ditugaskan, setelah pegawai mengikuti diklat/seminar maka diadakanlah evaluasi oleh atasan pegawai yang bersangkutan mengenai pelaksanaan diklat/seminar yang kemudian akan dilaporkan kepada kasubbag kepegawaian, dan yang terakhir diarsipkan oleh staf.

Berdasarkan SOP peningkatan kompetensi tahun 2017, mengungkapkan bahwa pelatihan/seminar yang diikuti oleh pegawai harus memiliki manfaat bagi pegawai dan instansi tempat pegawai tersebut bekerja. Sehingga, Pegawai yang diikutkan diklat/seminar telah tepat sarannya untuk mengikuti diklat/seminar dan ketika pegawai tersebut telah selesai mengikuti diklat/seminar dapat memberikan kontribusi kepada instansi nya masing-masing. Tidak seperti selama ini, dimana pegawai yang diikutkan diklat/seminar hanya sebatas menjalani rutinitas dari diklat/seminar tersebut dan tidak adanya evaluasi yang membuat para pegawai seperti tidak mendapatkan hasil dari diklat/seminar yang telah diikuti. Hal tersebut merupakan pemborosan anggaran dan pembuangan waktu, karena yang dilakukan selama ini ternyata tidak tepat sasaran dan tidak mendapatkan hasil yang diinginkan juga.

Diklat dianggap sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai, proses dan organisasi, sudah luas diakui. Tapi masalahnya banyak diklat yang diselenggarakan oleh suatu organisasi tidak atau kurang memenuhi kebutuhan sesungguhnya. Misalnya yang diperlukan sesungguhnya adalah pelatihan B tetapi yang dilakukan A, akibatnya investasi yang ditanamkan melalui diklat kurang dapat dilihat hasilnya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan *Internship* mengenai **”Pendidikan dan Latihan Pegawai Berdasarkan Kebutuhan Organisasi BKN di Kantor Regional VII BKN Palembang”**.

I.2. Identifikasi Kasus

Berdasarkan latar belakang di atas, ditemukan beberapa permasalahan:

1. Diklat yang diikuti ASN belum memberikan perubahan yang optimal kepada peserta diklat ketika kembali ke Instansi masing-masing.

I.3. Rumusan Kasus

Berdasarkan identifikasi rumusan masalah peneliti merumuskan kasus sebagai berikut :

Bagaimana cara mengoptimalkan evaluasi terhadap kebutuhan peserta Diklat dan Kurangnya pemerataan ASN yang mengikuti Diklat?

I.4. Batasan Kasus

Agar pemecahan kasus pada penelitian ini lebih terfokus dengan segala keterbatasan yang dimiliki peneliti seperti biaya, waktu, tenaga dan teori. Maka beberapa kasus pada identifikasi kasus diatas perlu dibatasi menjadi beberapa hal sebagai berikut :

1. Subjek studi kasus adalah Pegawai di Kantor Regional VII Palembang.
2. Objek studi kasus adalah pelaksanaan evaluasi, standar dan matriks perencanaan peserta diklat berdasarkan kebutuhan kerja.

I.5. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan proses evaluasi tingkat kebutuhan peserta diklat sesuai dengan jabatan dan kebutuhan organisasi.

I.6. Manfaat Penelitian

Internship ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak berikut ini.

1. Aparatur Sipil Negara (ASN)

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi masukan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Khususnya di Kantor Regional VII BKN dalam mengevaluasi standar perencanaan peserta diklat berdasarkan kebutuhan terkait dengan keahlian pegawai.

2. Peneliti

Menambah pengetahuan dan pengalaman khususnya dalam bidang evaluasi standar perencanaan peserta diklat, serta dapat dijadikan referensi bagi penelitian berikutnya.

I.7. Kerangka Berpikir

I.7.1. Teori dan rujukan penelitian

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Fahtoni (2006:10) berpendapat bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia". Cahayani (2005:2) bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, guna memberi sumbangan untuk pencapaian sasaran organisasi".

Menurut Schuler, et al yang dikutip Sutrisno (2009:4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia bergerak dalam usaha menggerakkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak seperti apa yang diharapkan oleh organisasi. Manajemen sumberdaya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:10). Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian,

pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora, 1999:3).

Sehingga dapat disimpulkan, Manajemen sumber daya manusia itu merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia di dalam suatu organisasi yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai berbagai tujuan.

b. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Undang – Undang SISDIKNAS 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 1 “pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar, agar peserta didik secara efektif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, ahlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara RI, yang bersumber pada ajaran agama, keanekaragaman budaya indonesia dan tanggap terhadap perubahan zaman. Menurut Nurani (2013:27) Pendidikan adalah proses untuk memberikan manusia berbagai macam situasi yang bertujuan memberdayakan diri. Jadi, banyak hal yang dibicarakan ketika kita memberikan pendidikan. Aspek-aspek yang biasanya paling dipertimbangkan antara lain:

a. Penyadaran

b. Pencerahan

c. Pemberdayaan

d. Perubahan perilaku

“Pendidikan adalah suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan sengaja untuk mengubah tingkah laku manusia baik secara individu maupun kelompok untuk mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan” (Sugihartono dkk, 2007:3).

Menurut Driyarkara dalam (Hasbullah,2006:2) berpendapat bahwa “pendidikan adalah pematangan manusia muda atau pengangkatan manusia muda ke taraf insani”. Hasil akhir dari proses pendidikan yaitu perubahan tingkah laku, ini berarti pendidikan bertujuan mengubah tingkah laku sasaran pendidikan. “Pada dasarnya tujuan pendidikan adalah suatu deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, dan sebagainya yang diharapkan akan memiliki sasaran pendidikan pada periode tertentu” (Soekidjo Notoatmodjo, 2003: 41).

Menurut pendapat Moekijat “pelatihan adalah suatu kegiatan penyesuaian atau pemberian pengaruh kepada seorang pegawai untuk meningkatkan kecakapannya guna suatu kegiatan tertentu” (Anwar, 2006:163). Selanjutnya Oemar Hamalik (2007:10) menjelaskan bahwa “pelatihan adalah suatu proses, dimana suatu fungsi manajemen perlu dilaksanakan secara terus menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam suatu organisasi”.

Pelatihan secara spesifik berfokus pada memberi keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangannya dalam bekerja. Selain itu, pelatihan bisa dilaksanakan di tempat kerja atau di tempat yang disimulasikan sebagai tempat kerja. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu. Umumnya hasil yang diinginkan dari pelatihan ialah penguasaan atau peningkatan

keterampilan. Proses pelatihan dikendalikan oleh pemilik keahlian yang diajarkan atau ahli yang membantu mengembangkan keterampilan melalui pengalaman terstruktur (Dale, 2003:111).

Anwar (2006:169) berpendapat bahwa “pelatihan merupakan usaha berencana yang diselenggarakan supaya dicapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan dengan kebutuhan peserta pelatihan”. Menurut Mondy (2008:62) pelatihan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Tujuan pelatihan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, namun juga untuk mengembangkan bakat seseorang sehingga dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan. Menurut Mustofa Kamil tujuan pokok yang harus dicapai dalam pelatihan antara lain:

- a. memenuhi kebutuhan organisasi,
- b. memperoleh pengertian dan pemahaman yang lengkap tentang pekerjaan dengan standar dan kecepatan yang telah ditetapkan dan dalam keadaan yang normal serta aman,
- c. membantu para pimpinan organisasi dalam melaksanakan tugasnya (Mustofa Kamil, 2010:11).

Manfaat pelatihan menurut pendapat Johnson, dirumuskan sebagai berikut :

- a. Menambah produktivitas
- b. Memperbaiki kualitas kerja dan menaikkan semangat kerja
- c. Mengembangkan keterampilan, pengetahuan, pengertian, dan sikap-sikap baru
- d. Dapat memperbaiki cara penggunaan yang tepat alat-alat, mesin, proses, metode dan lain-lain
- e. Mengurangi pemborosan, kecelakaan, keterlambatan, kelalaian, biaya berlebihan dan ongkos-ongkos yang tidak diperlukan
- f. Melaksanakan perubahan atau pembaruan kebijakan atau aturan-aturan baru
- g. Memerangi kejenuhan atau keterlambatan dalam skill teknologi, metode, produksi, pemasaran, modal, manajemen, dan lain-lain
- h. Meningkatkan pengetahuan agar sesuai dengan standar performan sesuai dengan pekerjaannya
- i. Mengembangkan, menempatkan, dan menyiapkan orang untuk maju memperbaiki pendayagunaan tenaga kerja dan meneruskan kepemimpinan (menjamin kelangsungan kepemimpinan)
- j. Menjamin ketahanan dan pertumbuhan perusahaan (Shaleh Marzuki, 2010:176).

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang berlangsung seumur hidup, sepanjang kegiatan manusia, yang dilakukan secara sadar. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu bentuk pendidikan non formal

yang digunakan sebagai wahana bagi seseorang untuk mengikuti pembelajaran guna meningkatkan kemampuan dan pengembangan diri. Menurut Daryanto dan Bintoro (2014:143) Setiap kegiatan dibidang pendidikan dan pelatihan pada dasarnya adalah usaha-usaha untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitide*), atau disingkat dengan istilah KSA atau sering juga disebut kompetensi. Agar menghasilkan kinerja yang berhasil guna dan berdayaguna.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) dilaksanakan sebagai upaya untuk menanggulangi kesenjangan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan yang disebabkan kemampuan teknis (*technical skill*), atau kurangnya kemampuan manajerial (*managerial skill*).

Menurut Hasibuan (2013:69) Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Jadi, pendidikan dan latihan merupakan salah satu usaha perusahaan/organisasi sebagai pengembangan karyawan.

c. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Perencanaan adalah merupakan inti manajemen, karena semua kegiatan organisasi yang bersangkutan diarahkan kepada rencana tersebut (Notoatmodjo, 2004:14). Dengan perencanaan itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil guna.

Demikian pula perencanaan sumber daya manusia adalah merupakan inti dari pada manajemen sumber daya manusia. Karena dengan adanya perencanaan maka kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan kegiatan–kegiatan lain yang berkaitan dengan sumber daya manusia dapat akan lebih terarah.

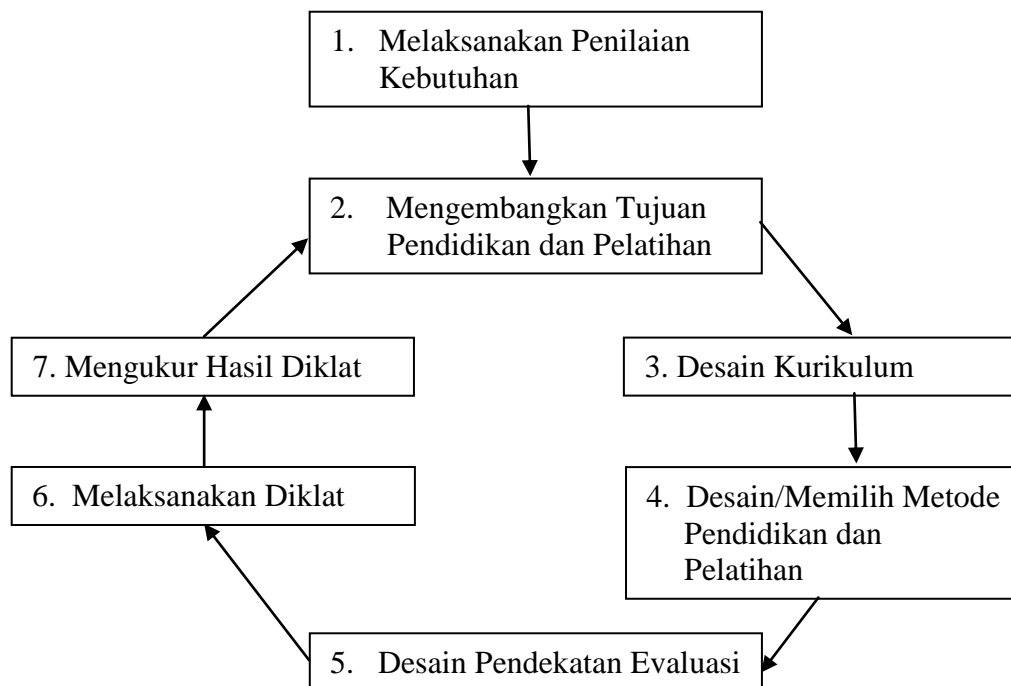
Menurut (Sinurat, 2013:8), “Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan”. Para manajer yang efektif menyadari bahwa bagian terbesar dari waktu mereka harus disediakan untuk perencanaan. Bagi manajer personalia perencanaan berarti penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu. Dengan kata lain proses penentuan sasaran akan melibatkan partisipasi aktif dan kesadaran penuh dari manajer personalia dengan keahliannya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Perencanaan Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2008:175). Perencanaan Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Perencanaan Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Biasanya yang sudah bekerja di suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu untuk dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

Perencanaan pelatihan adalah penyusunan suatu rencana pelatihan berdasarkan pendekatan keterpaduan seyogianya mempertimbangkan semua faktor dan komponen-komponen yang ada, supaya dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif (Umar, 2000:40). Salah satu kegiatan utama penyelenggaraan Diklat adalah mendesain programnya (merancang bangun Diklat). Desain (rancang bangun) adalah proses perencanaan yang menggambarkan urutan kegiatan (sistematika) mengenai suatu program. Rancang bangun program Diklat adalah proses perencanaan urutan kegiatan komponen Diklat yang merupakan suatu kesatuan bulat dari program tersebut.

Ada tiga unsur penting dalam setiap rancang bangun Diklat yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kegiatan bagi setiap individu, yaitu: (1) maksud (apa yang harus dicapai); (2) metode (bagaimana mencapai tujuan); (3) format (dalam keadaan bagaimana penentuan rancang bangun yang ada ingin dicapai (Admodiwiro S, 2002:56).

Adapun tujuan rancang bangun program Diklat adalah: 1) mengetahui secara sistematis tahapan kegiatan diklat; 2) mengetahui aspek-aspek dan fokus diklat; 3) mengetahui model diklat yang digunakan; 4) menyiapkan bahan yang digunakan. Manfaat rancang bangun adalah: (1) merupakan pedoman/acuan dalam pelaksanaan diklat; (2) menyiapkan bahan-bahan, metoda yang digunakan Model Rancang bangun dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan adalah Model Parkier seperti Gambar 1.



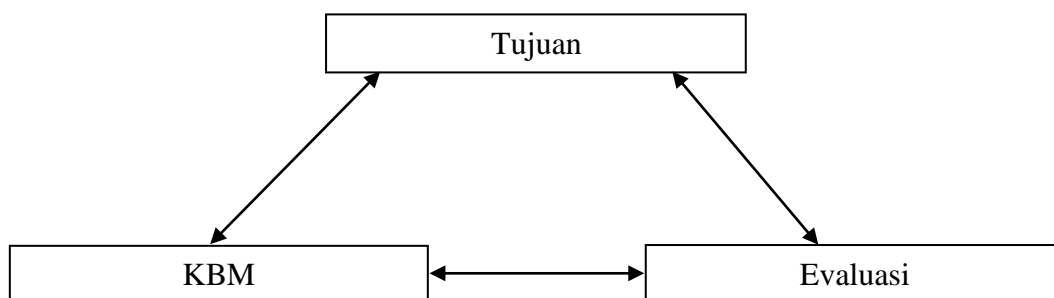
Gambar 1. Metode Parker (Sumber: Admodiwirio S, 2002:54)

d. Evaluasi

Evaluasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai menentukan nilai (Suharso, 2005:136). Slameto dalam Evaluasi Pendidikan menjelaskan bahwa evaluasi merupakan sub sistem dari sistem pengajaran yang terdiri dari: Tujuan – Materi – Proses Belajar Mengajar (PBM) – Evaluasi.

Evaluasi memegang peran penting yaitu untuk menjamin relevansi Materi dan PBM dan untuk mengetahui ketercapaian tujuan. Tujuan dimaksud adalah perubahan siswa kearah yang positif. (Slameto, 2001:5). Lebih lanjut diterangkan bahwa syarat-syarat evaluasi ada 8 yaitu: Sahih (*valid*), keterandalan (*reliable*), obyektif, seimbang, membedakan (*discriminable*), norma, fair dan praktis (Slameto, 2001:19-21). Suharsimi Arikunto membahasnya pada Prinsip Evaluasi.

Prinsip umum dan penting dalam kegiatan evaluasi, yaitu adanya triangulasi atau hubungan erat tiga komponen, yaitu tujuan pembelajaran, kegiatan pembelajaran atau KBM, dan evaluasi. Triangulasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Suharsimi Arikunto, 2005:24

Menurut Budiandono dalam Perencanaan dan Penyelenggaraan Latihan Tenaga Kerja, membagi evaluasi terdiri dari evaluasi pra latihan (*precourse*), evaluasi sewaktu latihan (*incourse*) dan evaluasi paska latihan (*post course*).

Evaluasi Pra Latihan dengan sasaran: akomodasi latihan, perlengkapan, perabot, bahan latihan, tenaga kerja, biaya operasional apakah telah sesuai dengan tujuan pelatihan – jadwal latihan – waktu pelatihan yang direncanakan.

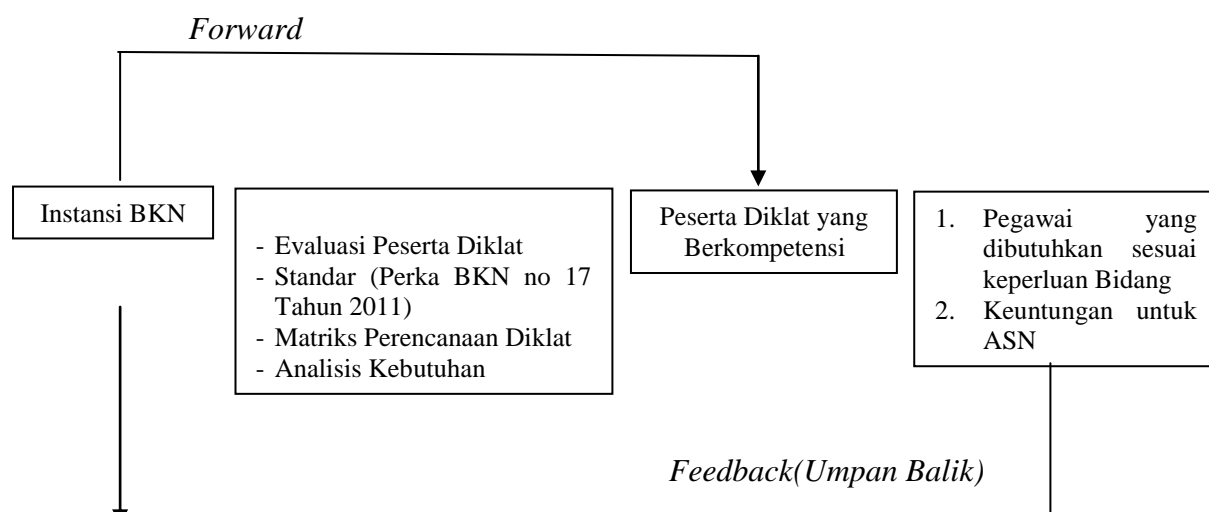
Evaluasi Sewaktu Latihan dengan sasaran: akomodasi latihan, perlengkapan, perabot, bahan latihan, tenaga kerja, biaya operasional apakah telah mendukung proses belajar mengajar sehingga mencapai tujuan latihan yang dijabarkan dalam kurikulum dan silabus serta dapat menjamin kelancaran proses belajar mengajar.

Evaluasi Paska Latihan dengan cara membanding kualifikasi lulusan dengan persyaratan jabatan dengan sasaran Pimpinan Unit Kerja Lulusan akan merasakan apakah lulusan latihan tidak memenuhi persyaratan jabatan atau telah memenuhi persyaratan jabatan. Terhadap lulusan yang belum memenuhi

kualifikasi maupun yang telah memenuhi persyaratan jabatan menjadi pertimbangan dalam pengembangan program pelatihan (Budiandono,2001:69-72).

I.7.2 Bagan Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan alur penalaran yang didasarkan pada masalah penelitian yang digambarkan dengan skema secara holistik dan sistematis. Kerangka pemikiran tentang : Evaluasi, Standar, Matriks dan Perencanaan Peserta Diklat Berdasarkan Kebutuhan (studi kasus di Kantor Regional VII BKN Palembang) adalah sebagai berikut :



Gambar 1.1 Bagan Kerangka Pemikiran Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Kebutuhan Organisasi BKN

- Keterangan : → : Hubungan/Alur/Proses
- ↑ : Umpan balik untuk BKN dalam mendapatkan pegawai sesuai keperluan Bidang
- ↓ : Instansi memperoleh/menghasilkan pegawai yang berkompetensi sesuai dengan kebutuhan Organisasi

Dari hasil penelitian terdahulu, penulis merujuk pendapat Julianty Kasihati Hasiuan (2012) bahwa penelitian tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Kebutuhan (Studi Kasus di Kantor Regional VII BKN Palembang menggunakan metode deskriptif kualitatif. Sumber data yang digunakan terdiri dari informan, tempat dan peristiwa, dan dokumen. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampel bertujuan (*purposive sampling*). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi.

I.8. Metode Penelitian

I.8.1 Jenis Penelitian

Penelitian internship ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu menggali data sebanyak mungkin dari objek yang diteliti, meringkas berbagai macam kondisi yang ditemukan dilapangan atau obyek penelitian, jenis penelitian ini berisi paparan dengan tidak melibatkan kalkulasi angka (Mudrajad, 2003:21)

Tujuan dari suatu penelitian deskriptif adalah untuk membuat eksploratif gambaran atau lukisan sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara berbagai gejala yang akan diteliti.

I.8.2 Penentuan Informasi

Dalam penelitian kualitatif, hal yang menjadi bahan pertimbangan utama dalam pengumpulan data adalah pemilihan informan. Teknik sampling yang digunakan oleh peneliti adalah *purposive sample*. *Purposive sample* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009:85).

Selanjutnya menurut Arikunto (2010:183) pemilihan informan secara *purposive* yaitu secara sengaja, bertujuan dan sesuai dengan karakteristik yang akan diteliti. Pada penelitian ini akan berpedoman pada syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut :

- a) Pengambilan informan harus didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri-ciri pokok populasi.
- b) Subjek yang diambil sebagai informan benar-benar merupakan subjek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada informan (*key subjectis*).
- c) Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat di dalam studi pendahuluan.

Seperti yang telah disebutkan bahwa pemilihan informan pertama merupakan hal yang sangat utama sehingga harus dilakukan secara cermat, karena penelitian ini mengkaji tentang pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan kebutuhan organisasi BKN, maka peneliti memutuskan informan pertama atau informan kunci yang paling sesuai dan tepat ialah Kepala Bagian Tata Usaha di Kantor Regional VII Palembang. Dari informan kunci ini selanjutnya diminta untuk memberikan rekomendasi untuk memilih informan-informan berikutnya, dengan catatan informan-informan tersebut merasakan dan menilai kondisi lingkungan kerja sehingga terjadi sinkronisasi dan validasi data yang didapatkan dari informan pertama.

Tabel 1.1
Sasaran Informan pada Penelitian

No	Bagian/Bidang	Informan
1	Bagian Tata Usaha	2
2	Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian	2
3	Bidang Pengangkatan dan Pensiun	2
4	Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian	2
5	Bidang Informasi Kepegawaian	2

I.8.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Arikunto (2013:22) menjelaskan bahwa ;“data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh yang dapat dipercaya, dalam hal ini adalah subjek penelitian (informan) yang berkenaan dengan variable yang diteliti. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan foto”.

Dengan demikian dalam penelitian ini, sumber data yang dimaksud adalah wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha, pegawai tata usaha dan 1 (satu) orang pegawai masing-masing bidang dan pencermatan beberapa dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

I.8.4 Metode Pengumpulan Data

Tehnik Mulyana (2004: 201) menyatakan bahwa studi kasus adalah uraian dan penjelasan mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program atau suatu situasi sosial. Peneliti studi

kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subyek yang diteliti. Mereka sering menggunakan berbagai metode wawancara, pengamatan, penelaahan dokumen, hasil survei, dan data apapun untuk menguraikan suatu kasus secara terinci.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, pengamatan langsung atau observasi, dan penelaahan dokumen.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara secara mendalam (*in-depth interview*), peneliti berusaha untuk mengungkapkan beberapa informasi yang dapat mendukung penelitian dengan cara pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat maupun fakta mengenai evaluasi, standar, matriks dan perencanaan peserta diklat berdasarkan kebutuhan. Pada penelitian ini wawancara akan dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara.

Teknik pengumpulan data observasi, peneliti menggunakan bentuk observasi partisipatif pasif, Sugiyono (2009:64) menjelaskan observasi partisipasi pasif yaitu peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Teknik pengumpulan data observasi dilakukan dengan mengamati kondisi fisik kantor, kegiatan perencanaan diklat yang dilakukan, kegiatan yang dilakukan oleh peserta yang pernah mengikuti diklat, serta kegiatan ASN yang menunjang kemajuan kantor secara efektif dan efisien.

Teknik pencermatan dokumen, peneliti mencermati dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian. Pada pencermatan dokumen ini digunakan

sebagai sarana untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang digunakan adalah dokumen mengenai diklat dari tahun 2015 hingga tahun 2017.

I.8.5. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis hasil adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan – bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Analisis data dapat dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain (Bogdan dalam Sugiyono, 2013:244).

Untuk memberikan jawaban terhadap permasalahan yang ada agar sesuai dengan tujuan penelitian maka metode analisis yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif yaitu metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan, analisis data bersifat induktif dan hasil lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2006).

Dalam penelitian kualitatif sebagaimana dimaksud diatas, data yang sudah diperoleh dalam penelitian dikumpulkan, selanjutnya dikelompokkan untuk dijadikan sebagai bahan masukan yang akan digunakan sebagai bahan bukti dalam pelaksanaan penulisan ilmiah. Selanjutnya dilaksanakan konfirmasi terhadap informan lainnya untuk memperoleh data yang valid. Setelah data tersebut diolah,

selanjutnya dilakukan pembahasan terhadap data yang bersifat kualitatif dalam bentuk deskriptif dengan menganalisa secara seksama.

Selanjutnya analisis hasil dilakukan secara induktif, yaitu penganalisaan dengan cara menarik kesimpulan atas data yang berhasil dikumpulkan dari bentuk umum atau penalaran untuk mencapai kesimpulan mengenai semua unsur – unsur penulisan yang tidak diperiksa/diteliti dalam penelitian mengenai Pendidikan Dan Latihan Pegawai Berdasarkan Kebutuhan Organisasi BKN di Kantor Regional VII BKN Palembang, menyelidiki sebagian saja dari unsur–unsur sesuai penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada penelitian kualitatif, proses analisis pada dasarnya dilakukan secara bersamaan dengan proses pelaksanaan pengumpulan data. Miles dan Huberman dalam HB Sutopo (2002:78) menyatakan “Dalam proses analisis terdapat tiga komponen utama yang benar-benar harus dipahami oleh setiap peneliti kualitatif”

Tiga komponen utama tersebut adalah reduksi data, sajian data, penarikan simpulan serta verifikasi.

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan komponen pertama dalam analisis yang merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data yang tersedia. Menurut HB Sutopo (2002:35), “Reduksi data adalah bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan”.

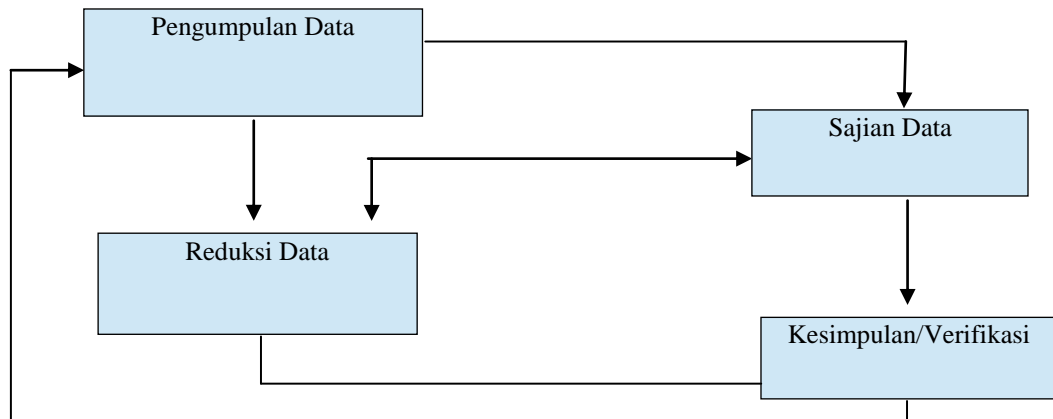
2. Sajian Data

Sebagai analisis kedua, sajian data merupakan rangkaian informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang disusun secara logis dan sistematis yang mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan penelitian. Sajian data merupakan deskripsi mengenai kondisi rinci untuk menceritakan dan menjawab setiap permasalahan dalam penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pemahaman atas gambaran fenomena yang ada pada obyek penelitian.

3. Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Data yang diperoleh sejak awal penelitian sebenarnya sudah merupakan suatu kesimpulan. Kesimpulan itu mula-mula belum jelas dan masih bersifat sementara, kemudian meningkat sampai pada tahap kesimpulan yang mantap, yaitu pernyataan yang telah memiliki landasan yang kuat karena telah melalui proses analisa data.

Untuk lebih jelasnya proses analisis data dalam penelitian ini, dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 1.2. Skema analisis interaktif (Sumber H B. Sutopo, 2002)

Dari model analisis tersebut, menunjukkan bahwa pengumpulan data dibuat reduksi dan sajian data dengan maksud semua data yang dikumpulkan dapat disajikan secara mendalam kemudian disusun secara sistematis. Bila pengumpulan data sudah berakhir, maka dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan pada semua hal yang terdapat dalam reduksi data dan sajian data.














Tabel 1.2
SOP Pengusulan Peserta Diklat

SOP USUL PESERTA DIKLAT

No	Kegiatan	Pelaksana					Mutu Baku			Keterangan
		PENGOLAH DATA KEPEGAWAIAN	KASUBBAG KEPEG	KABAG T.U	KAKANREG	INSTANSI/ BKN PUSAT/ PUSDIKLAT	Kelengkapan	Waktu	Output	
1	menerima dan mempelajari surat penawaran diklat dari Pusdiklat/Instansi terkait kemudian membuat konsep daftar nominatif PNS yang akan mengikuti Diklat dan menyerahkan kepada Kepala Bagian Tata Usaha.						surat masuk dan disposisi kepala kantor	15 mnt	daftar usul calon peserta diklat	
2	menerima dan memeriksa konsep daftar nominatif Pegawai yang akan mengikuti Diklat kemudian menyerahkan kembali ke Kasubbbag Kepegawaian.						surat masuk dan disposisi kepala kantor + daftar usul calon peserta diklat	15 mnt	daftar usul calon peserta diklat	
3	menerima daftar nominatif PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian menyerahkan kepada pengolah data kepegawaian untuk dibuatkan Surat Pengantar serta melengkapi data yang diperlukan.						surat masuk dan disposisi kepala kantor + daftar usul calon peserta diklat	15 mnt	daftar usul calon peserta diklat	
4	menerima, serta mengetik surat pengantar dan daftar nominatif PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian melengkapi data-data yang diperlukan untuk selanjutnya diserahkan ke Kasubbbag Kepegawaian.						Konsep usul peserta diklat	30mnt	Konsep usul peserta diklat	
5	menerima, memeriksa/mengoreksi ketikan dan data-data PNS yang akan mengikuti diklat beserta jumlah kemudian menyerahkan ke Kepala Bagian Tata Usaha.						Konsep usul peserta diklat	15mnt	Konsep usul peserta diklat	
6	menerima, memeriksa dan memberikan paraf selanjutnya diteruskan kepada Kepala Kanreg untuk mendapat persetujuan dan tanda tangan.						Konsep usul peserta diklat	15mnt	Konsep usul peserta diklat	
7										
8										
9	menerima, memeriksa, dan memberikan persetujuan serta menandatangani surat pengantar dan daftar nominatif PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian menyerahkan kembali ke Kasubbbag Kepegawaian melalui Kepala Bagian Tata Usaha .						Usul Peserta Diklat	30mnt	Usul Peserta Diklat	
10	melalui Kepala Bagian Tata Usaha menerima surat pengantar dan daftar nominatif PNS yang akan mengikuti diklat yang telah ditandatangani oleh Kepala Kanreg BKN kemudian menyerahkan ke pengolah data kepegawaian untuk di tindak lanjut.						Usul Peserta Diklat	15mnt	Usul Peserta Diklat	
11	menerima surat pengantar dan daftar nominatif beserta data-data PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian dipersiapkan untuk selanjutnya dikirim ke Pusdiklat/Instansi terkait yang menyelenggarakan Program Diklat.						Usul Peserta Diklat	15mnt	Usul Peserta Diklat	
12	Pusdiklat/Instansi terkait menerima surat pengantar usul dan daftar nominatif beserta data-data PNS yang akan mengikuti diklat.						Usul Peserta Diklat	14 hari	Usul Peserta Diklat	
13	menerima jadwal surat pemberitahuan pelaksanaan Diklat dan mencocokkan nama -nama pegawai yang akan mengikuti diklat kemudian menyerahkan surat pemberitahuan pelaksanaan Diklat kepada Kepala Bagian Tata Usaha.						Usul Peserta Diklat	15mnt	surat pelaksanaan diklat	
14	menerima surat pemberitahuan pelaksanaan Diklat dan memberikan pengarahannya kepada Kasubbbag Kepegawaian.						surat pelaksanaan diklat	15mnt	surat pelaksanaan diklat	
15	segera mengumpulkan PNS yang akan mengikuti Diklat kemudian memberikan pengarahannya dan pemberitahuan pelaksanaan diklat kepada PNS yang akan mengikuti diklat, Kasubbbag Kepegawaian menyerahkan Surat Pengantar dan daftar nominatif serta data-data PNS yang akan mengikuti diklat kepada Pengolah Data Kepegawaian.						surat pelaksanaan diklat	15mnt	surat pelaksanaan diklat	
16	menerima berkas tersebut dan disimpan sebagai arsip serta seputang dari diklat peserta mengumpulkan sertifikat kepada pengolah data untuk di simpan sebagai arsip.							15mnt	tata naskah	

Tabel 1.3
SOP Peningkatan Kompetensi

SOP Peningkatan Kompetensi

No	Kegiatan	Pelaksana						Mutu Baku			Keterangan
		Kasubbag Kepegawaian	Staf Subbag Kepegawaian	Kepala Bagian Tata Usaha	Kepala Kantor Regional	Pegawai	Atasan Pegawai	Kelengkapan	Waktu	Output	
1.	Menerima surat untuk mengikuti diklat/seminar dan menguskan staf untuk mendata kebutuhan diklat pegawai							Surat Masuk	30 menit	Usulan Kebutuhan Diklat/Seminar	
2.	Mendata kebutuhan diklat pegawai dan menyampaikan hasilnya kepada Kasubbag Kepegawaian							Usulan Kebutuhan Diklat	30 menit	Usulan Kebutuhan Diklat	
3.	Menerima dan menganalisa kebutuhan dan tingkat prioritas dari diklat/seminar yang akan diikuti dan mengajukan kepada Kepala Bagian Tata Usaha							Usulan Kebutuhan Diklat	30 menit	Usulan Kebutuhan Diklat	
4.	Memeriksa usulan, jika setuju maka akan diteruskan kepada Kepala Kantor Regional, jika tidak maka akan dikembalikan kepada Kasubbag Kepegawaian	Tidak			Tidak			Usulan Kebutuhan Diklat	30 menit	Usulan Kebutuhan Diklat	
5.	Memeriksa usulan, jika setuju maka akan diteruskan kepada Kabag TU, jika tidak maka akan dikembalikan kepada Kabag TU untuk diperbaiki							Usulan Kebutuhan Diklat	30 menit	Usulan Kebutuhan Diklat	
											
											
6.	Menguskan staf untuk menerbitkan Surat Perintah Tugas, mengagendakan dan mendistribusikan kepada pegawai yang ditugaskan							Surat Tugas	10 menit	Surat Tugas	
7.	Mengagendakan dan mendistribusikan Surat Perintah Tugas kepada pegawai yang ditugaskan							Surat Tugas	20 menit	Surat Tugas	
8.	Mengikuti diklat/seminar baik yang dilaksanakan secara Internal maupun Eksternal kemudian membuat laporan dari kegiatan Diklat/Seminar yang telah diikuti							Surat Tugas	3 Hari	Materi Diklat/Seminar,	
9.	Mengevaluasi pelaksanaan diklat/seminar dan menyampaikan hasil evaluasi kepada Kasubbag Kepegawaian							Materi Diklat/Seminar, Hasil Evaluasi Diklat	20 menit	Hasil Evaluasi Diklat	
10.	Menerima Hasil dan menguskan staf untuk diarsipkan							Hasil Evaluasi Diklat	5 menit	Hasil Evaluasi Diklat	
11.	Mengarsipkan hasil evaluasi diklat/seminar pegawai							Hasil Evaluasi Diklat	5 menit	Hasil Evaluasi Diklat	