

# EFEKTIVITAS PENGELOLAAN DIKLAT PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN LATIHAN KEPENDUDUKAN DAN KELUARGA BERENCANA BKKBN

*Elly Emalia*

*Hotner Tampubolon*  
*hotnertampubolon@yahoo.com*

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjana  
Universitas Kristen Indonesia, 2014 Jakarta 13630, Indonesia

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pengelolaan Diklat di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kependudukan dan Keluarga Berencana, BKKBN. Metode penelitian adalah penelitian deskriptif yang bersifat kualitatif. Permasalahan ada pada fokus yaitu Efektivitas Pengelolaan Diklat di Pusdiklat Kependudukan dan KB BKKBN. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Partisipan sebanyak dua belas orang terdiri dari tiga kategori yaitu tiga orang jajaran struktural, tiga orang fungsional, dan enam orang alumni Diklat di Pusdiklat Kependudukan dan Keluarga Berencana, BKKBN. Indikator efektivitas pengelolaan Diklat adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis deskripsi yang bersifat kualitatif.*

*Temuan penelitian adalah analisis kebutuhan Diklat belum dilakukan secara rutin setiap tahun, koordinasi internal belum dilakukan secara maksimal, pemanggilan peserta Diklat dirasa terlalu singkat, dan pelaksanaan evaluasi pasca Diklat belum dilakukan secara rutin setiap tahun. Hambatan yang di temui dalam pengelolaan Diklat menjadi tantangan yang menimbulkan motivasi untuk meningkatkan kualitas Diklat.*

*Kesimpulan adalah pengelolaan Diklat di Pusdiklat kependudukan dan keluarga Berencana, BKKBN cukup efektif, karena pengelolaan Diklat cukup baik sesuai prosedur, adanya sinergitas dari berbagai unsur pengelola Diklat yaitu jajaran struktural selaku tim manajemen, dengan jajaran fungsional sebagai tim edukatif serta hubungan kerjasama dengan komponen/organisasi terkait selaku pengguna jasa Diklat. Hal ini didukung dengan Pencapaian kinerja dengan skore sekitar 115,70 poin, oleh karena itu pengelolaan diklat di Pusat Pendidikan dan Latihan keluarga Berencana, BKKBN perlu dipertahankan, bahkan secara terus menerus perlu ditingkatkan, sehingga output Diklat dapat berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja aparatur pengelola program Kependudukan, Keluarga Berencana dan Pembangunan Keluarga, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja instansi BKKBN dalam pencapaian visi organisasinya.*

**Kata Kunci :** *Efektivitas, Pengelolaan, Diklat*

## Pendahuluan

### A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan kualitas pegawai merupakan bagian dari reformasi birokrasi menuju pada tercapainya *good governance*. Rahman (2012:3) mengatakan bahwa buruknya kinerja birokrat dalam hal ini pegawai negeri sipil (PNS) mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik. Gambaran buruknya birokrasi (kinerja PNS yang rendah) disebabkan kurangnya atau bahkan tidak kompetennya sebagian pejabat struktural di lingkungan pemerintah.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu melalui peningkatan kompetensi, yang tidak hanya pada staf, akan tetapi menyeluruh mulai dari jajaran pimpinan sampai dengan pegawai pada lini lapangan. Salah satu cara meningkatkan kompetensi pegawai adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), yang kemasannya benar-benar sesuai dengan kebutuhan para pegawai, yakni diklat yang mampu memberikan efek positif pada peningkatan kinerja dalam lingkungan organisasinya.

Kebutuhan diklat muncul karena adanya masalah-masalah yang mengganggu kinerja organisasi, seperti penurunan prestasi antara lain menurunnya pelayanan, dinamisasi program baru, sehingga menimbulkan kesenjangan antara standar pekerjaan dan kemampuan yang ada turut mempengaruhi dan memaksa sebuah organisasi untuk selalu menyesuaikan dan mengikuti arah perubahan tersebut. Lain. Alasan kebutuhan diklat selain dipicu oleh permasalahan-permasalahan terkait dengan kualitas angkatan kerja yang ada, juga dipicu oleh adanya persaingan global, serta adanya alih teknologi.

Banyak pendapat bahwa keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan hanya dilihat sebagai kegiatan penyerapan anggaran dan sebuah syarat untuk menduduki jabatan tertentu, baik struktural maupun fungsional, dengan mengabaikan

arti pentingnya penguasaan pengetahuan dan keahlian yang seharusnya dicapai selama mengikuti pendidikan dan pelatihan. Para pimpinan banyak mengeluhkan, *outcome* program-program pendidikan dan pelatihan tidak *signifikan* dengan peningkatan kerjanya, bahkan pelatihan yang diberikan oleh lembaga-lembaga penyelenggara diklat yang berkualitas dan terkenal sering hanya sekedar memberikan *refreshment* bagi para peserta diklat.

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: 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. 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.

Selain seleksi peserta, maka dalam rangkaian penyelenggaraan diklat diperlukan juga seleksi widyaiswara selaku fasilitator, dengan harapan untuk mendapatkan para widyaiswara yang berkualitas dan profesional. Widyaiswara yang terpilih adalah orang-orang yang

memiliki kualifikasi sebagai seorang pelatih yang handal. Para widyaiswara yang telah terpilihpun masih diperlukan mengikuti pelatihan untuk pelatih atau *Training Of Trainer (TOT)* atau sekarang disebut pula dengan *Training Of Facilitator (TOF)* secara berkala, tujuannya adalah agar para widyaiswara memiliki wawasan, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang relatif sama pada jenis pelatihan yang akan dilatihkan serta widyaiswara memiliki tingkat kerjasama yang tinggi dengan pelatih lain

Pusat pendidikan dan pelatihan Kependudukan dan Keluarga Berencana (Pusdiklat KKB), Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) adalah sebuah direktorat yang mengemban fungsi menyiapkan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas dan mampu melaksanakan tugas sesuai tuntutan program adalah mutlak melakukan pengelolaan diklat yang efektif, oleh karena itu dipandang perlu melakukan penelitian mengenai "Efektivitas Pengelolaan diklat di Pusdiklat Kependudukan dan KB (KKB), Badan Kependudukan dan KB Nasional (BKKBN)".

## **B. Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

### **1. Rumusan Masalah**

Penelitian difokuskan pada Pengelolaan Diklat

1. Bagaimana perencanaan diklat dilakukan di Pusdiklat Kependudukan dan KB, BKKBN ?
2. Bagaimana pengorganisasian diklat dilakukan di Pusdiklat Kependudukan dan KB, BKKBN ?
3. Bagaimana pelaksanaan diklat dilakukan di Pusdiklat Kependudukan dan KB, BKKBN ?
4. Bagaimana evaluasi diklat dilakukan di Pusdiklat Kependudukan dan KB, BKKBN ?

## 2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai Pengelolaan diklat di Pusat Pendidikan dan Latihan (Pusdiklat) Kependudukan dan KB (KKB), BKKBN, Jl. Permata noor 1 - Halim Perdana Kusuma Jakarta Timur ditinjau dari fungsi manajemen yang dimulai dari kegiatan perencanaan diklat di Pusdiklat KKB, BKKBN, kegiatan pengorganisasian diklat di Pusdiklat KKB, BKKBN, kegiatan pelaksanaan diklat di Pusdiklat KKB, BKKBN dan diakhiri dengan kegiatan evaluasi diklat yang dilaksanakan di Pusdiklat KKB, BKKBN.

## 3. Metodologi

Metode penelitian dalam penulisan tesis ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu pengumpulan data berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Penggunaan pendekatan ini disesuaikan dengan tujuan penelitian yaitu mendeskripsikan. Metode deskripsi digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam rangka menjawab perumusan masalah bagaimana efektivitas pengelolaan diklat di Pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN. Metode deskripsi juga digunakan karena penelitian tidak bermaksud menguji hipotesis tertentu tetapi hanya menggambarkan kondisi yang sesungguhnya tentang efektivitas pengelolaan diklat di Pusdiklat Kependudukan dan Keluarga Berencana, BKKBN.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian deskripsi bukan merupakan penelitian eksperimen karena tidak bermaksud untuk mengetahui akibat dari suatu perilaku melainkan dalam keadaan sebenarnya ketika penelitian dilakukan.

## 4. Hasil Penelitian

### a. Deskripsi Data

Dalam melaksanakan penelitian, data diperoleh dengan tiga cara, yaitu melalui

observasi baik partisipatif maupun non partisipatif, wawancara dan dokumentasi. Cara yang pertama dengan melakukan observasi partisipatif sebagai peserta atau bagian dari kegiatan, misalnya dalam penyusunan modul, menyusun media pembelajaran, rapat persiapan, coordinator diklat, peserta maupun sebagai fasilitator. Observasi non partisipasi yang dilakukan dalam berbagai bentuk kegiatan di lingkungan pusdiklat yang berhubungan dengan tesis ini. Cara kedua pengumpulan data melalui pengkajian dokumentasi yang ada yaitu melalui laporan, kajian pustaka melalui perangkat pembelajaran, rekaman, dan foto-foto. Cara ketiga dalam pengumpulan data melalui wawancara mendalam kepada dua belas partisipan mulai dari bulan Maret sampai dengan Juni 2014, data yang diperoleh sebagai hasil wawancara, kemudian diolah dan dipaparkan dengan metode reduksi data, yaitu pemaparan secara bebas dan singkat tanpa mengurangi maknanya, dan hanya akan di deskripsikan indikator-indikator pentingnya sesuai dengan fungsi manajemen dalam hal ini mulai dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan atau monitoring dan evaluasi yang menunjukkan Efektivitas Pengelolaan Diklat pada Pusdiklat KKB, BKKBN di Jalan Permata No. 1, Halim Perdana Kusuma, Jakarta Timur.

### 1. Profil BKKBN

Berdasarkan Perka Kepala BKKBN nomor 72/PERKA/B5/2011, tanggal 1 Februari 2011 tentang Organisasi dan Tata kerja BKKBN, dikatakan bahwa BKKBN adalah kependekan dari Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana yang berdiri sejak tahun Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional yang selanjutnya dalam Peraturan Kepala BKKBN nomor 72/Per/B5/2011 disebut dengan BKKBN adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri yang bertanggung jawab di

bidang kesehatan yang dipimpin oleh seorang Kepala. BKKBN adalah lembaga pemerintah non departemen yang dipimpin oleh seorang Kepala di tingkat pusat dan kepala perwakilan di tingkat provinsi dan kepala satuan kegiatan pengelola daerah di bidang keluarga berencana dan kepala unit pelaksana teknis di tingkat kecamatan dan petugas lapangan keluarga berencana di tingkat desa dan kelurahan, yang masing-masing bertanggung jawab kepada pimpinan pemerintahan di setiap tingkatan yaitu di Tingkat Pusat bertanggung jawab kepada Presiden, di Tingkat Provinsi bertanggung jawab kepada Gubernur, di Tingkat Kabupaten bertanggung jawab kepada Bupati/ Walikota, di Tingkat Kecamatan bertanggung jawab kepada Camat, dan di Tingkat Desa/Lurah bertanggung jawab kepada Kepala Desa/Lurah.

Visi BKKBN adalah menjadi lembaga yang handal dan dapat dipercaya dalam mewujudkan penduduk tumbuh seimbang dan keluarga berkualitas, sedangkan misi BKKBN adalah mengarustamakan pembangunan berwawasan kependudukan, menyelenggarakan keluarga berencana, memfasilitasi pembangunan keluarga, membangun dan menerapkan budaya kerja organisasi, dan mengembangkan jejaring kemitraan dalam pengelolaan kependudukan, keluarga berencana dan pembangunan keluarga. Dengan visi dan misinya tersebut, maka BKKBN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintah di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana. Dalam melaksanakan tugas

Struktur organisasi BKKBN terdiri atas Kepala, Secretariat Utama, Deputi Bidang Pengendalian Penduduk, Deputi Bidang Keluarga Berencana dan Kesehatan Reproduksi, Deputi Bidang Keluarga Sejahtera dan Pemberdayaan Keluarga, Deputi Bidang Advokasi, Penggerakan, dan Informasi, Deputi Bidang Pelatihan, Penelitian, dan Pengembangan; Inspektorat Utama, dan Perwakilan BKKBN Provinsi.

Deputi Bidang Pelatihan, Penelitian, dan Pengembangan adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi BKKBN di bidang pelatihan, penelitian, dan pengembangan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BKKBN. Deputi Bidang Pelatihan, Penelitian, dan Pengembangan dipimpin oleh Deputi. Deputi Bidang Pelatihan, Penelitian, dan Pengembangan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang pelatihan, penelitian, dan pengembangan pengendalian penduduk, keluarga berencana dan kesehatan reproduksi, serta keluarga sejahtera dan pemberdayaan keluarga.

Susunan Organisasi Deputi Bidang Pelatihan, Penelitian, dan Pengembangan terdiri atas Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kependudukan dan Keluarga Berencana, Pusat Pelatihan dan Kerja Sama Internasional Kependudukan dan Keluarga Berencana, Pusat Penelitian dan Pengembangan Kependudukan; dan Pusat Penelitian dan Pengembangan Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kependudukan dan Keluarga Berencana.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kependudukan dan Keluarga Berencana terdiri atas: Bidang Program dan Kerja Sama Pendidikan dan Pelatihan; Bidang Penyelenggaraan dan Evaluasi; Sub. bagian Tata Usaha; dan Kelompok Jabatan Fungsional. Bidang Program dan Kerja Sama Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan teknis, penyusunan program, dan kerja sama di bidang pendidikan dan pelatihan kependudukan dan keluarga berencana. sebagai penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan mempunyai visi memperkuat SDM Program KKB dan Institusi Pelatihan yang professional, untuk mencapai visi tersebut pusdiklat menjalankan visinya yaitu: mewujudkan SDM pengelolaan pelaksanaan Program KKB yang berkualitas dan mewujudkan Institusi bidang dan balai diklat yang

professional. Untuk mencapai visi dan misi tersebut maka pusdiklat menyusun *Key Performance Indikator (KPI)* atau basis disebut Indikator Kinerja Utama (IKU).

## 2. Data Wawancara

Dalam penelitian ini diambil informan sebagai sasaran pelaksanaan wawancara atau disebut dengan informan sebanyak dua belas (12) orang yang terdiri dari 3 (tiga) orang Pejabat Struktural yaitu Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Kepala Bidang yakni Kepala Bidang Program dan Kerjasama Program dan Kepada Bidang Penyelenggaraan dan Evaluasi. Dari tenaga edukatif diambil 3 (tiga) orang Widyaiswara yaitu Widyaiswara Utama, Widyaiswara Madya dan Widyaiswara pertama. Untuk memperkuat hasil penelitian ini informan juga diambil dari alumni diklat sebanyak enam (6) orang yang pernah mengikuti diklat, yaitu diklat kepemimpinan, diklat fungsional, dan diklat teknis masing-masing dua (2) orang.

Hasil wawancara penulis kelompokkan dalam empat besaran sesuai dengan sub focus dalam penelitian ini yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Wawancara dilakukan sejak tanggal 17 April 2014 dan berakhir sampai tanggal 16 Juni 2014, hal ini mengingat banyaknya agenda kegiatan yang dilaksanakan dilingkungan Pusdiklat.

Setelah selesai melaksanakan penelitian, maka pembahasan menggunakan metodologi yang telah disusun peneliti yang berkaitan dengan hasil penelitian tentang Efektivitas Pengelolaan Diklat pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kependudukan dan Keluarga Berencana, BKKBN, maka tahapan selanjutnya adalah paparan data hasil wawancara maupun observasi. Namun karena data yang tergalai lebih banyak kualitatif maka dalam pemaparannya dilakukan dengan metode reduksi data, yaitu pemaparan secara bebas dan singkat tanpa mengurangi maknanya, dan hanya akan di deskripsikan indikator-indikator pentingnya sesuai dengan fungsi manajemen dalam hal

ini mulai dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang menunjukkan Efektivitas Pengelolaan Diklat pada Pusdiklat Kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN di Jalan Permata No. 1, Halim Perdana Kusuma, Jakarta Timur.

## B. Pengolahan data

Pengolahan data dilakukan setelah hasil wawancara didapat, kemudian diolah berdasarkan pendapat yang sama untuk masing-masing sub fokus penelitian dibawah ini :

### 1. Perencanaan

Dalam perencanaan diklat dilakukan dalam tiga tahapan yaitu analisa kebutuhan diklat, penentuan tujuan diklat dan penentuan program diklat. Untuk dimensi analisa kebutuhan diklat tiga partisipan yaitu Drs. Sri Murtiningsih, MS, Umi Hadiyatun, S. Sos, dan Kartono Donousodo, M.Pd berpendapat sama bahwa analisa kebutuhan diklat dilakukan secara rutin dan kontinyu, sementara tiga partisipan lainnya yaitu Drs. Putra Alam, M.Kom. I, Sondang Ratna Utari, SE, MM, dan Ahmad Sopian S.Pd berpendapat lain bahwa analisa kebutuhan diklat dilakukan sesuai kebutuhan saja. Untuk tahapan yang kedua yaitu penentuan tujuan diklat melalui katagori diklat, 11 partisipan berpendapat sama yaitu terdapat relevansi dengan hasil analisi kebutuhan diklat, ditambah dengan permintaan karyawan yang sudah diseleksi dan mengakomodir kebijakan pimpinan sebagai konsekuensi dinamisasi program. Pendapat lain muncul dari Ahmad Sopian yang mengatakan bahwa perumusan katagori diklat kadang-kadang tidak relevan dengan hasil analisa kebutuhan diklat, permintaan karyawan, karena kebijakan pimpinan cenderung mendominasi jenis diklat yang akan diadakan. Untuk dimensi penyusunan tujuan diklat kedua belas informan sependapat bahwa perumusan kurikulum dibuat melalui tahapan proses dan menghadirkan tim penyusun yang

kompeten serta dilakukan uji coba sebelum difinalisasi.

## **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian dalam pengelolaan diklat di pusdiklat kependudukan dan KB, BKKBN dilakukan dengan pembentukan tim pengelola yang dikukuhkan dengan surat tugas yang bertujuan untuk mengetahui tugas, wewenang dan tanggungjawab, kemudian diadakan rapat persiapan sebagai wadah untuk merancang semua kegiatan diklat yang bertujuan untuk memperlancar jalannya kerjasama, dan yang terakhir dibuat jadwal dan dilakukan koordinasi baik internal dan eksternal yang bertujuan untuk mengatur lalu lintas dan hubungan kerjasama sebagai sebuah *team work*. hanya satu partisipan yaitu Ahmad Sopian, S.Pd yang mengatakan bahwa koordinasi internal yang dilakukan belum maksimal sehingga terkadang menimbulkan ketidakjelasan informasi yang ada.

## **3. Pelaksanaan**

Pelaksanaan pengelolaan diklat diawali dengan tahap persiapan dengan pembentukan tim pengelola diklat yang dikukuhkan dengan surat tugas yang mempunyai kekuatan hukum yang sama, kemudian persiapan dibidang administrasi dan edukasi serta proses pemanggilan peserta, hal ini dipaparkan oleh seluruh partisipan. Khusus tentang proses pemanggilan peserta 10 partisipan memaparkan bahwa pemanggilan peserta dilakukan melalui faximil, surat, telepon, sms, email dan SIDIKA empat belas hari sebelum diklat dilakukan, namun 2 partisipan yaitu Kartono Donousodo, SH, M.Pd dan Sondang Ratna Utari, SE, MM berpendapat bahwa pemanggilan peserta diklat idealnya satu bulan sebelum pelaksanaan diklat agar peserta dapat mempersiapkan segala sesuatunya dengan baik. Mengenai Proses belajar mengajar dan pelaporan seluruh partisipan berpendapat sama bahwa pelaksanaan PBM

dimulai dengan registrasi peserta sehingga yang hadir sesuai dengan ketentuan, pembagian diklat kit, acara pembukaan, penjelasan tata tertib, dan pre test sebagai peninjauan awal serta penutupan yang diisi dengan kajian hasil diklat dan evaluasi serta penyerahan sertifikat dan penyelesaian administrasi. Pada tahap pelaporan sebagai rangkaian

## **4. Evaluasi**

Kedua belas partisipan berpendapat sama tentang evaluasi diklat yang mereka paparkan bahwa evaluasi diklat dilaksanakan tiga jenis yaitu evaluasi program, evaluasi proses dan evaluasi output melalui pasca pelatihan. Pada evaluasi program sebagai input yang merupakan pengendalian dan penilaian terhadap berbagai aspek yang menjadi point dalam pelaporan. Evaluasi proses dilakukan pada saat penyelenggaraan diklat yang meliputi evaluasi penyelenggaraan diklat yang akan merujuk pada kualitas penyelenggaraan, evaluasi fasilitator yang merujuk pada kompetensi widyaiswara dan evaluasi peserta baik pengetahuan, sikap dan keterampilan. Evaluasi yang terakhir yaitu evaluasi output melalui evaluasi pasca diklat yang akan melihat dampak diklat dan pengaruh diklat yang digali dalam dampak diklat yaitu reaksi peserta diklat, pembelajaran, sikap dan perilaku serta hasil, dimana tampak kesesuaian materi diklat dengan pelaksanaan tugas, keberhasilan diklat dengan pelaksanaan tugas sehingga akan terjadi peningkatan produktivitas dan kinerja individu, kelompok dan organisasi secara besarnya. Khusus mengenai pelaksanaan evaluasi pasca diklat terdapat perbedaan pendapat yaitu Sondang Ratna Utari, SE, MM, berpendapat bahwa pelaksanaan evaluasi pasca diklat idealnya dilaksanakan setiap enam bulan. Sementara Kartono Donousodo, SH, M.Pd berpendapat bahwa evaluasi pasca diklat diadakan tergantung kebutuhan biasanya diadakan untuk pelatihan yang sejenis dan pelatihan strategis yang akan diadakan kembali.

### C. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penggalian informasi dari informan melalui wawancara, data hasil pengamatan baik secara aktif maupun pasif, dan data yang penulis kumpulkan serta dibandingkan dengan data – data yang ada sebagai dokumentasi pada pusat pendidikan dan pelatihan kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN penulis menemukan berbagai hal yang dijadikan sebagai temuan penelitian baik yang positif sesuai dengan panduan yang seharusnya, maupun temuan negative artinya temuan yang berbeda, namun demikian penulis belum menemukan temuan yang bersifat inovatif.

Temuan penelitian yang diperoleh dari hasil pengolahan data yang bersumber dari observasi, dokumentasi dan hasil wawancara dengan dua belas (dua belas) informan yang terdiri dari tiga katagori yaitu jajaran Struktural Pusdiklat Kependudukan dan KB, BKKBN yang terdiri dari Ibu Dra. Sri Murtiningsih, MS. Selaku Kepala Pusdiklat Kependudukan dan KB, BKKBN, Ibu Umi Hadiyatun, S.Sos selaku Kepala Bidang Perencanaan dan Evaluasi Pusdiklat Kependudukan dan KB, BKKBN, dan Bapak Drs. Putra Alam, M.Kom.I, selaku Kepala Bidang Kerjasama dan Penyelenggaraan Program Pusdiklat Kependudukan dan KB, BKKBN. Katagori informan yang kedua yaitu jajaran fungsional Pusdiklat Kependudukan dan KB, BKKBN sebagai unsur edukatif diklat yang terdiri dari Bapak Kartono Donousodo, SH. M.Pd, Ibu Sondang Ratna Utari, SE. MM dan Bapak Ahmad Sopian, S.Pd, dan unsure alumni diklat terdiri dari I Made Arnawa, SH dan Retno Dewi Puspita, S.Sos. MAP, Putu Eka Ristiyani, Dewi Yancul Marcela, dan Mohamad Tohirin Hasan, M.Pd serta Afif Miftahul Madjid, S.Sos tentang efektivitas pengelolaan diklat di pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN, dapat dipaparkan sebagai berikut :

#### 1. Temuan Pertama tentang sub fokus Perencanaan

Dari informan yang diwawancara di lingkungan pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN baik jajaran structural maupun fungsional dan alumni diklat, pada dasarnya semua berpendapat sama secara konsep bahwa dalam pengelolaan diklat, baik diklat kepemimpinan, teknis maupun fungsional, Pusdiklat KKB selalu diawali dengan perencanaan yang terdiri dari tiga kegiatan yaitu penjagagan kebutuhan diklat melalui pelaksanaan analisis kebutuhan diklat, penentuan tujuan diklat dengan perumusan katagori diklat, dan perencanaan program diklat. Penjagagan kebutuhan diklat yang dilakukan melalui pelaksanaan analisa kebutuhan diklat (AKD).silakukan secara berkala dan kontinyu dan menggunakan forum yang ada.

Pelaksana AKD adalah jajaran pusdiklat baik structural maupun fungsional dengan system turun ke lapangan di beberapa provinsi yang menjadi sampel sebagai dasar perumusan tujuan (kategori diklat) dan perencanaan diklat. Hasil analisis kebutuhan diklat dapat diketahui kesenjangan yang terjadi apakah trainable atau untrainable untuk hasil AKD yang trainable atau harus diselesaikan dengan diklat akan menjadi tujuan diklat dan perumusan kategori diklatnya apakah diklat teknis, diklat fungsional atau diklat kepemimpinan. Penentuan kategori diklat ini juga dipengaruhi oleh kebijakan pimpinan dan permintaan karyawan yang relevan.

Kegiatan yang ketiga dari perencanaan adalah perencanaan program diklat yang akan berjalan, sehingga perlu dirumuskan kurikulumnya. Kurikulum dibuat untuk masing-masing jenis diklat yang akan diadakan. Prosesnya melalui berbagai tahapan mulai dari awal, pendalaman, ujicoba dan finalisasi. berpendapat bahwa isi kurikulum mengikuti sistematika yang sudah baku sesuai dengan hal-hal yang

memuat tujuan diklat criteria peserta, kesesuaian materi dan tujuan, struktur materi yang ideal, pendanaan dan evaluasi serta tindak lanjut yang mengacu pada tujuan. berpendapat bahwa isi kurikulum mengikuti sistematika yang sudah baku sesuai dengan hal-hal yang memuat tujuan diklat criteria peserta, kesesuaian materi dan tujuan, struktur materi yang ideal, pendanaan dan evaluasi serta tindak lanjut yang mengacu pada tujuan Strategi diklat harus sesuai dengan tujuan diklat, kebijakan lembaga, durasi waktu dan anggaran khalayak yang menjadi sasaran dan ketersediaan sumber belajar dengan system pembelajaran orang dewasa.

Pendapat lain muncul khusus pada masalah pelaksanaan kegiatan analisis kebutuhan diklat, dikatakan oleh Bapak Drs. Putra Alam, M. Kom I, Ibu. Sondang Ratna Utari, SE, MM, dan Bapak Drs. Ahmad Sopian berpendapat bahwa pelaksanaan analisa kebutuhan diklat dilakukan belum rutin setiap tahun hanya dilakukan sesuai kebutuhan, sehingga terkadang data diambil dari komponen lain.

Khusus mengenai penentuan tujuan diklat melalui perumusan diklat, pendapat lain yang muncul dari Drs. Ahmad sopian yang mengatakan bahwa kebijakan pimpinan cenderung mempengaruhi jenis diklat yang akan dilaksanakan, sehingga terkesan *top down* dan belum mengakomodir permintaan karyawan. Temuan- temuan yang diperoleh secara rinci dapat dilihat dalam kotak dibawah ini:

#### **Kotak 4.1. Kotak Perencanaan**

##### **Temuan Positif :**

1. Analisa kebutuhan diklat (AKD) dilakukan secara rutin dan kontinyu.
2. Analisa kebutuhan diklat dilakukan sesuai kebutuhan.
3. Perumusan katagori diklat sesuai dengan AKD.
4. Perumusan katagori diklat sesuai dengan permintaan karyawan
5. Perumusan katagori diklat sesuai

dengan kebijakan pimpinan.

6. Isi kurikulum harus memuat profil peserta yang menjadi sasaran latih, sehingga kurikulum yang disusun berbasis kompetensi.
7. Kurikulum yang disusun selalu diujicobakan dulu, sehingga menjadi sempurna dan sesuai kebutuhan.

##### **Temuan Negatif:**

1. Pelaksanaan analisis kebutuhan diklat belum dilakukan setiap tahun secara rutin mengingat waktu dan dana, namun terkadang saja sehingga data untuk menentukan jenis diklat diambil dari data yang ada atau komponen lain.
2. Perumusan katagori diklat cenderung mengikuti kebijakan pimpinan dan belum mengakomodir permintaan karyawan, sehingga cenderung top down.

#### **2. Temuan Kedua tentang sub fokus Pengorganisasian**

Pendapat Ibu Dra. Sri Murtingsih, MS, Ibu Umi Hadiyatun, S.Sos, Bapak Drs. Putra Alam, M.Kom.I, Bapak Kartono Donousodo, SH .M.Pd, Ibu Sondang Ratna Utari, SE. MM. dan Ahmad Sopian, S.Pd bahwa Pelaksanaan pengorganisasian diklat pada pusdiklat sebenarnya sudah otomatis di laksanakan sejak perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi, dengan melibatkan berbagai unsur baik pusdiklat maupun user yaitu komponen pengguna dan bahkan mitra kerja bahkan sampai dengan BKKBN provinsi sebagai audient. Pengorganisasian dalam pengelolaan diklat bertujuan untuk mengatur tugas dan wewenang serta tanggung jawab sehingga perlu dibentuk tim pengelola yang terdiri dari tim manajemen/administrasi dan tim edukatif yang semuanya dikukuhkan dengan surat tugas.

Untuk memperlancar jalannya kerjasa tim pengelola diklat mewujudkan pengorganisasian melalui rapat persiapan yang membahas tentang berbagai hal yang

berkenaan dengan fasilitas diklat, sarana dan prasarana penjelasan kurikulum, penyiapan bahan/materi, teknis pemanggilan peserta dan jadwal pelatihan permohonan narasumber dll.

Pada dimensi yang ketiga dari pengorganisasian yaitu untuk mengatur lalu lintas hubungan kerjasama sebagai *team work* muncul perbedaan pendapat dari informan. Berdasarkan hasil wawancara dapat ditemukan bahwa pendapat Ibu Dra. Sri Murtingsih, MS, Ibu Umi Hadiyatun, S.Sos, Bapak Drs. Putra Alam, M.Kom.I, Bapak Kartono Donousodo, SH .M.Pd dan Ibu Sondang Ratna Utari, SE. MM, enam alumni berpendapat bahwa pengorganisasian juga dilakukan untuk mengatur lalu lintas dan hubungan kerjasama sebagai *team work*, melalui koordinasi yang sudah baik di lingkungan pusdiklat baik koordinasi internal, antar jabatan dan antar personal, maupun koordinasi lain dan mitra kerja, melalui surat menyurat dan implementasi koordinasi dituangkan dalam jadwal pelatihan, namun ada pendapat yang berbeda dari Bapak Ahmad Sopian yang mengatakan bahwa pelaksanaan koordinasi yang dijalankan saat ini sudah bagus hanya perlu ditingkatkan pada koordinasi internal sehingga terkadang beberapa kegiatan yang ada tidak diketahui oleh seluruh personal internal yang ada dipusdiklat. Secara rinci pendapat partisipan tentang sub focus pengorganisasian dapat dilihat dalam kotak dibawah ini :

#### **Kotak 4.2. Kotak Pengorganisasian**

##### **Temuan Positif :**

1. Pengelola diklat dibentuk dan dikukuhkan dengan surat tugas dari kepala pusdiklat.
2. Forum rapat persiapan diadakan untuk memperlancar jalannya kerjasama tim pengelola diklat.
3. Koordinasi internal dan eksternal dilakukan untuk mengatur lalu lintas dan hubungan kerjasama sebagai *team work*.

##### **Temuan Negatif:**

1. Koordinasi internal belum dilakukan secara maksimal sehingga terkadang menimbulkan ketidakjelasan informasi.

#### **3. Temuan Ketiga Tentang sub fokus Pelaksanaan**

Pelaksanaan pengelolaan diklat diawali dengan tahap persiapan dengan pembentukan tim pengelola diklat yang terdiri dari tim administrasi dan tim edukasi dan dikukuhkan dengan surat tugas yang mempunyai kekuatan hukum yang sama dengan surat keputusan,hal ini dilakukan dengan pertimbangan kepraktisan mengingat banyaknya jadwal diklat yang dilakukan. Pada tahapan persiapan yang meliputi persiapan administrasi meliputi penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, penyiapan Surat tugas panitia, tata tertib, surat pemanggilan peserta, surat permohonan nara sumber. Sedangkan persiapan edukatif meliputi penyiapan materi, bahan ajar maupun bahan tayang, rancang bangun mata diklat, kurikulum diklat, bahan evaluasi berupa soal- soal, dan instrumen penilaian, media pembelajaran sesuai dengan rencana pembelajaran yang telah disusun, tata ruang kelas.

Permasalahan muncul dengan adanya pendapat yang berbeda dari beberapa partisipan khusus tentang batas pemanggilan peserta, dimana sebagian besar pendapat informan mengatakan bahwa batas minimal pemanggilan peserta adalah 10–14 hari menjelang diklat, dengan pertimbangan lamanya surat datang dan terdisposisi pejabat berwenang hingga sampai di peserta yang ditunjuk, sementara dua pendapat lain mengatakan bahwa pemanggilan peserta idealnya dilakukan satu bulan sebelum diklat dilakukan sehingga peserta lebih matang dalam mempersiapkan diri dan mengalokasikan waktunya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya dan mempersiapkan data yang harus dibawa sebelum mengikuti diklat.

### **Kotak 4.3. Kotak Pelaksanaan**

#### **Temuan Positif :**

1. Pemanggilan peserta diklat dilakukan dengan surat, faximile, email, dan on line SIDIKA.
2. Jangka waktu pemanggilan peserta diklat biasanya maksimal empat belas hari kerja.
3. Registrasi peserta diklat pada saat kedatangan harus sama dengan yang didaftarkan sebelumnya.
4. Proses belajar mengajar sesuai dengan kurikulum yang ada dan memakai system pendidikan orang dewasa.
5. Pembuatan laporan mengacu pada perencanaan diklat yang telah disusun sebelumnya.

#### **Temuan negatif :**

Pemanggilan peserta yang ideal adalah satu bulan sebelum diklat diselenggarakan, agar peserta dapat mempersiapkan diri dengan baik.

### **4. Temuan Keempat tentang sub fokus Evaluasi**

Pada dasarnya secara konsep sistem evaluasi yang dipakai pada pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN sudah sepemahaman dengan kedua belas partisipan yang diwawancarai, dimana system pengelolaan diklat di pusdiklat KKB meliputi , evaluasi program, evaluasi proses saat PBM, serta fasilitator dan evaluasi pasca yang meliputi penyelenggaraan/reaksi, pengetahuan, sikap dan keterampilan. Evaluasi program sebagai input merupakan pengendalian dan penilaian terhadap berbagai aspek antara lain tentang peserta, program diklat, organisasi penyelenggara, sarana dan prasarana, biaya, tujuan dan pencapaian hasil diklat dan indicator keberhasilan diklat melalui pemantauan rencana tindak lanjut (RTL).

Evaluasi proses yang dilaksanakan selama pelaksanaan proses belajar mengajar yang meliputi evaluasi fasilitator dan

evaluasi peserta baik dalam tes tertulis maupun pada saat test atau menjawab pertanyaan saat berlangsungnya pembelajaran. Temuan muncul pada pelaksanaan evaluasi pasca diklat sebagai evaluasi output yang dipakai untuk mengukur dampak diklat terhadap peningkatan produktivitas dan kinerjanya. Evaluasi pasca diklat dilakukan secara rutin dan kontinyu setelah 3 atau 6 bulan setelah pelatihan, dengan teknis pelaksanaannya adalah dengan cara turun ke provinsi sampling oleh pusdiklat teknisnya dengan cara wawancara, FGD, terhadap sasaran antara lain alumni, atasan langsung, masyarakat mitra kerja, unsure yang digali adalah Kesesuaian materi dengan pelaksanaan tugas. Unsur yang digali dalam evaluasi pasca diklat adalah untuk mengukur kebermanfaatan diklat dalam pelaksanaan tugas, peningkatan produktivitas. Pendapat lain datang dari Ibu Sondang Ratna Utari, SE. MM, berpendapat bahwa Evaluasi pasca latihan dilakukan setiap enam bulan setelah diklat, pendapat lain juga datang dari Bapak Kartono Donousodo, SH.M.Pd, yang berpendapat bahwa evaluasi pasca diklat diadakan tergantung kebutuhan biasanya dilakukan khusus untuk pelatihan yang sejenis dan mengatakan bahwa idealnya evaluasi pasca pelatihan dipantau selama satu tahun, sehingga dapat lebih riil dampaknya terhadap kinerja. Secara rinci temuan hasil penelitian dapat dilihat dalam table gambar ini :

### **Kotak 4.4. Kotak Evaluasi**

#### **Temuan Positif :**

1. Evaluasi diklat yang dilakukan pada pusdiklat sudah lengkap meliputi evaluasi input, proses, dan output.
2. Instrumen evaluasi yang dipakai sudah mewakili semua unsure yang akan digali untuk masing - masing evaluasi.
3. Evaluasi input atau evaluasi program berguna untuk memantau kualitas dan akuntabilitas pusdiklat.
4. Evaluasi proses meliputi evaluasi penyelenggaraan, evaluasi fasilitator,

- evaluasi peserta.
5. Evaluasi pasca diklat menggali empat unsure yaitu reaksi, learning, behavior, dan result sebagai dampak diklat.
  6. Evaluasi pasca diklat dilakukan tiga sd enam bulan setelah diklat.

#### **Temuan Negatif:**

1. Pelaksanaan evaluasi pasca diklat belum rutin dilakukan setiap tahun.

### **D. Pembahasan Temuan Hasil Penelitian**

#### **1. Perencanaan**

Kontinuitas dan rutinitas analisis kebutuhan diklat, menurut Munthe (2012:1) dikatakan bahwa fase dalam proses diklat digambarkan dalam teori ADDIE, yaitu tahapan yang pertama yaitu fase analisis yang merupakan fase untuk mengidentifikasi tugas-tugas penting, standar, persyaratan, ukuran kinerja serta criteria-criteria yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas. Dari identifikasi tersebut dapat diketahui pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi atau pekerjaan dan kemudian membandingkannya dengan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang secara riil dimiliki oleh pegawai. Kesenjangan yang telah teridentifikasi kemudian diolah menjadi data-data kebutuhan pelatihan.

Dalam bab II diatas Munthe (2012:4) juga mengatakan bahwa analisis kebutuhan diklat dapat digunakan antara lain sebagai sarana untuk mengumpulkan isu-isu yang dihadirkan oleh stakeholders dan pekerja dan mencari dukungan keakuratan data atau informasi yang diperoleh melalui sejumlah dokumen dan data yang diperlukan untuk perencanaan sebuah pelatihan.

Analisis kebutuhan diklat juga dapat dilakukan dengan Teknik menganalisis, yang berpedoman pada prinsip observasi, record, classify dan evaluate (ORCE) . Penerapan analisis dengan teknik ORCE ini dapat dilakukan dengan empat teknik, pertama menganalisa hasil penilaian kerja individu atau performance appraisal yang

dilakukan secara berkala, melalui cara ini akan ditemukan factor-factor yang perlu dikembangkan pada pekerja secara individual dengan melihat pencapaian nilai per katagori dibandingkan standar kompetensi atau standar nilai yang seharusnya dicapai. Teknik yang kedua adalah menganalisis perilaku yang langsung tampak, caranya dengan melihat produktivitas hasil kerja, ketaatan dalam peraturan dan tata tertib. Teknik yang ketiga adalah menganalisis data dan fakta atau pengamatan terhadap pelaksanaan tugas dan hasilnya. Teknik yang keempat yaitu menganalisis kualitas hasil kerja, dimana hasil kerja dilihat kualitasnya dari berbagai unsure. Munthe (2012 : 7).

Dari uraian diatas maka dapat dikatan bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan diklat tidak diharuskan setiap tahun, melainkan secara berkala sesuai kebutuhan dan dapat dilakukan dengan pengamatan dari data dan informasi juga, sehingga dapat ditemukan kesenjangan yang riil untuk perencanaan diklat. Pendapat patisipan yang berbeda tentang pelaksanaan akd yang belum rutin setiap tahun, dan data dapat diperoleh dari komponen yang terkait, dapat dibenarkan dalam teknik AKD yang bersifat teknik pengamatan dan analisis data dan informasi.

#### **2. Pengorganisasian**

Fungsi pengorganisasian dimana dikatakan bahwa kordinasi dilakukan secara internal dan eksternal di pusdiklat KKB, BKKBN, namun khusus tentang koordinasi internal dilingkungan pusdiklat muncul permasalahan perlu ditingkatkan agar semua program dapat diketahui oleh semua jajaran internal pusdiklat.

Koordinasi menurut Handayani (1985:89) adalah suatu proses dimana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur diantara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan bersama. Semakin besar organisasi semakin sulit bagi manajer untuk mengkoordinasikan

kegiatan-kegiatan yang akan dan sedang bergulir sebagaimana dikemukakan oleh Paul Lawrence dan Jay W Lowrence yang dikutip Handoko (2003:197) . Masalah – masalah koordinasi dapat ditinjau dari empat sudut pandang, pertama perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.kedua perbedaan dalam orientasi waktu, ketiga perbedaan dalam orientasi antar individu dan yang keempat adalah perbedaan dalam orientasi formalitas struktur.

Syarat koordinasi yang efektif menurut Hasibuan (2007:88) ada empat yaitu pertama *sense of cooperative* artinya perasaan untuk bekerjasama ini harus dilihat dari bagian per bagian bukan perorangan, *Rivarly* artinya persaingan yang saling memicu kemajuan yang sehat, ketiga adalah team spirit artinya satu sama lain harus saling menghargai, dan yang keempat esprit de corps artinya bagian- bagian yang dihargai umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.

Menurut Handyaningrat (1985:89-90) koordinasi mempunyai ciri ciri bahwa koordinasi adalah tugas pimpinan, hal ini dapat diimplementasikan dalam bentuk kerjasama. Ciri selanjutnya adalah adanya proses, sehingga koordinasi harus diterapkan secara timbale balik dan berkesinambungan, pengaturan secara teratur tugas kelompok, konsep kesatuan tindakan dan tujuan koordinasi adalah tujuan bersama kesatuan dari usaha meminta suatu pengertian kepada semua individu untuk ikut melaksanakan tujuan sebagai kelompok dimana mereka bekerja.

Dalam temuan kedua yang berkaitan dengan belum optimalnya pelaksanaan koordinasi internal memang merupakan salah satu masalah seperti diuraikan diatas, namun solusinya adalah meningkatkan pelaksanaan koordinasi baik melalui komunikasi lisan ataupun tulisan secara berkala dan saling menghargai.

### **3. Pelaksanaan**

Pelaksanaan Pemanggilan peserta sebagai langkah dalam pelaksanaan diklat pada Pusdiklat KKB, BKKBN dilakukan melalui telpon, email, surat, dan on line melalui SIDIKA, yang dilakukan maksimal 14 hari sebelum pelaksanaan pelatihan, berbeda dengan salah satu pendapat yang mengatakan bahwa idealnya pemanggilan peserta diklat dilakukan sebulan sebelum pelaksanaan diklat.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia nomor 1 tahun 2004 tentang pedoman seleksi calon peserta diklat kepemimpinan tingkat I, II, III dan IV, dalam pasal 1 point 12 dikatakan proses seleksi terdiri dari tiga tahapan yaitu proses perencanaan, proses penjarangan dan proses pemanggilan. Prinsip pemanggilan peserta diklat didasarkan pada inventarisasi calon peserta diklat yang memenuhi kualifikasi.

Kesimpulan yang dapat diambil berkenaan dengan temuan ketiga adalah bahwa pemanggilan peserta diklat merupakan bagian dari cara seleksi peserta diklat, sehingga rentang waktu yang diperlukan sangat fleksibel tergantung dari situasi dan kondisi lembaga yang bersangkutan dan tergantung dari jenis diklat yang diselenggarakan. Untuk jenis diklat kepemimpinan waktu yang diperlukan untuk seleksi peserta relatif lebih lamajika dibandingkan dengan diklas fungsional dan diklat teknis. Hal ini terjadi karena prose dan rentang waktu dan prosedur pemanggilan yang lebih panjang, serta hal-hal atau data yang harus dipersiapkan lebih banyak serta lamanya penyelenggaraan diklatpun cukup panjang.

### **4. Evaluasi**

Evaluasi Fungsi pengendalian, pengawasan dan evaluasi yang dilakukan di pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN terdiri dari tiga jenis yaitu evaluasi input, berupa pre test, evaluasi proses, berupa test saat

penyelenggaraan proses belajar dan mengajar, yang meliputi post test, evaluasi penyelenggaraan dan evaluasi fasilitator, serta evaluasi output berupa evaluasi pasca diklat untuk melihat dampak diklat terhadap perubahan perilaku, keteraampilan dan wawasan dalam menjalankan tugasnya.

Pelaksanaan evaluasi pasca diklat adalah satu tahun sekali dan biasanya dilakukan pada akhir anggaran untuk memantau dampak diklat secara keseluruhan, pendapat lain mengatakan bahwa seharusnya evaluasi pasca diklat dilakukan enam bulanan atau dua kali dalam setahun untuk mendapatkan hasil yang optimal dari dampak diklat dan keberhasilan program diklat.

### E. Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut :

1. Perencanaan merupakan langkah awal dan dijadikan acuan untuk langkah manajemen selanjutnya dalam pengelolaan diklat yang dilakukan di pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN. Perencanaan pengelolaan diklat dilakukan dengan tiga kegiatan yaitu analisis kebutuhan diklat, penentuan tujuan diklat melalui perumusan katagori diklat serta penentuan program diklat melalui penyusunan kurikulum. Pelaksanaan analisa kebutuhan diklat dilakukan secara rutin dan kontinyu, dengan melibatkan seluruh jajaran pusdiklat, dan unsure komponen lain sebagai tim yang akan turun ke provinsi yang dijadikan sample uji petik pelaksanaan analisa kebutuhan diklat ini. Hasil analisis kebutuhan diklat yang *trainable*, dipadukan dengan permintaan karyawan dan kebijakan pimpinan sebagai konsekuensi dinamisasi program akan menjadi sumber kegiatan selanjutnya yaitu penentuan tujuan diklat dmelalui perumusan katagori diklat dan penyusunan program diklat dengan menyusun kurikulum.
2. Fungsi pengorganisasian dalam pengelolaan diklat di pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN pada dasarnya sudah dilakukan sejak dari langkah perencanaan awal dimana fungsi pengorganisasian ini ditujukan untuk mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab melalui pembentukan tim pengelola diklat yang terdiri dari tim administrative dan tim manajemen dan tim edukatif yang dikukuhkan dengan surat tugas. Tim administrasi atau tim manajemen mempunyai tugas yang berkenaan dengan pengelolaan diklat dari aspek manajerial mulai dari penyediaan sarana dan pra sarana diklat, surat menyurat dan penyelenggaraan diklat, Fungsi pengorganisasian juga berfungsi untuk memperlancar jalannya kerjasama yang dilakukan dengan koordinasi baik internal dikalangan pusdiklat, maupun koordinasi eksternal dengan lintas komponen dan mitra kerja diluar instansi BKKBN, dan rapat persiapan yang membahas persiapan dan tata laksana penyelenggaraan diklat, dan fungsi yang ketiga adalah mengatur lalu lintas hubungan kerjasama sebagai team work melalui jadwal kegiatan.
3. Fungsi actuating atau penggerakan / pelaksanaan dalam pengelolaan diklat di pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN dilakukan dengan tahapan persiapan, tahapan proses belajar mengajar, dan tahap pelaporan. Persiapan pelaksanaan diklat adalah kegiatan yang dilakukan sebelum be;langsungnya diklat, pada tahap persiapan ini meliputi kegiatan administratif antara lain: menyiapkan SK Panitia dan tatib serta tugas dan fungsi, pemanggilan Peserta, menyiapkan surat permohonan nara sumber dan pembukaan, menyiapkan alat tulis kantor, diklat kit dan sertifikat serta sarana diklat, menyiapkan dana penyelenggaraan. Sedangkan unsure edukatif meliputi rapat persiapan, buku panduan, tata tertib, menyusun jadwal diklat, menyiapkan instrument proses

belajar mengajar yang terdiri dari kurikulum, rancang bangun mada diklat, rencana pembelajaran mata diklat, bahan ajar, bahan tayang, menyusun instrument monitoring dan evaluasi. Tahap pelaksanaan terdiri dari kegiatan pembukaan diawali dengan registrasi petaserta diklat dimana peserta yang datang harus sama dengan peserta yang telah terdaftar sebelumnya, menerima para undangan, nara sumber, acara pembukaan. Kegiatan selanjutnya adalah pelaksanaan belajar mengajar diawali dengan pre test sebagai orientasi pada peserta diklat segi pengetahuan dan wawasan peserta tentang diklat yang diikuti, Pelaksanaan Pengajaran sesuai dengan jadwal diklat dan pelaksanaan review disaat proses belajar mengajar dan melakukan monitoring dan evaluasi oleh fasilitator. Kegiatan terakhir dari pelaksanaan diklat adalah acara penutupan yang diisi dengan pemaparan hasil evaluasi baik evaluasi penyelenggaraan, evaluasi pembelajaran bagi peserta dan fasilitator, dan acara penyerahan sertifikat. Tahapan terakhir dalam pelaksanaan diklat adalah pembuatan laporan diklat, yang memuat berbagai hal. Isi laporan diklat adalah point-point tentang prosentasi kehadiran peserta sesuai criteria pelaksanaan program pengajaran, organisasi penyelenggara, sarana dan prasarana, prosentasi penyerapan dana, tujuan dan pencapaian hasil, permasalahan dan upaya pemecahan yang dapat dilakukan selama penyelenggaraan diklat, serta saran dan harapan.

4. Fungsi evaluasi dalam pengelolaan diklat berdasarkan pada acuan yang dibuat pada saat perencanaan. Evaluasi yang dilakukan terdiri dari tiga jenis yaitu evaluasi program sebagai evaluasi input sesuai dengan perencanaan. Aspek - aspek yang dievaluasi dalam program ini meliputi prosentasi kehadiran peserta sesuai criteria, pelaksanaan program pengajaran, organisasi penyelenggara,

sarana dan prasarana, prosentasi penyerapan dana, tujuan dan pencapaian hasil, permasalahan dan upaya pemecahan yang dapat dilakukan selama penyelenggaraan diklat, serta saran dan harapan. Evaluasi yang kedua adalah evaluasi proses diklat yang meliputi evaluasi penyelenggaraan, evaluasi peserta baik unsure pengetahuan melalui pre dan post test dan sikap perilaku selama mengikuti diklat, dan evaluasi fasilitator. Evaluasi yang ketiga adalah evaluasi output sebagai dampak diklat. Biasanya evaluasi ini dilakukan dengan cara evaluasi pasca diklat. Pelaksanaan evaluasi pasca diklat dengan mendatangi kembali provinsi-provinsi yang menjadi sampel uji petik. Sasarannya adalah lembaga, alumni diklat dan masyarakat. Adapun unsure yang digali dalam evaluasi output ini adalah reaksi yaitu mengukur bagaimana peserta pelatihan bereaksi terhadap program pelatihan, dan dampaknya pada pelaksanaan tugasnya, *learning* yaitu mengukur bagaimana peserta pelatihan menerima kegiatan pembelajaran, apakah pembelajaran selama diklat bermakna dan bermanfaat dalam pelaksanaan tugasnya. *Behavior* yaitu mengukur bagaimana peserta diklat telah berubah sikap dan prilakunya akibat dari program diklat sehingga berdampak pada pengambilan sikap dan tindakan dalam melakukan pekerjaannya, serta aspek hasil yaitu mengukur apa hasil yang diperoleh dapat berdampak pada meningkatnya produktifitas dan kinerjanya sebagai dampak dari dilat yang diikutinya.

5. Pengelolaan diklat di pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN cukup efektif, karena secara proses, pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN telah melaksanakan tahapan pengelolaan diklat dengan benar dengan menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian melalui monitoring dan evaluasi dengan benar

beserta indikatornya telah terpenuhi, sebagaimana dipaparkan pada bab II, bahwa efektivitas mengandung arti berorientasi kepada hasil (tujuan) dan juga berorientasi kepada proses kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mempertahankan keberadaannya). Kemudian penerapannya kepada pengelolaan diklat yang efektif adalah kemampuan organisasi dalam melaksanakan program-programnya yang telah direncanakan secara sistematis dalam upaya mencapai hasil atau tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan makna efektivitas tersebut di atas maka pendidikan dan pelatihan yang efektif merupakan pendidikan dan pelatihan yang berorientasi proses, dimana pusdiklat kependudukan dan keluarga berencana, BKKBN dapat menerapkan fungsi manajemen diklat dengan baik dan terbukti dengan pencapaian kinerja pelaksanaan diklat dan pengembangan atau *Balance Score Card (BSC)* tahun 2013 dengan score 115,70 artinya diatas target yang ditentukan, sebagaimana dikemukakan pula oleh Gibson (1988:28) bahwa efektivitas dipandang tiga perspektif, sebagai berikut: (1) efektivitas dari perspektif individu; (2) efektivitas dari perspektif kelompok; dan (3) efektivitas dari perspektif organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arikunto, Suharsimi. 2012. *Dasar-dasar evaluasi Pendidikan*. Bandung: Bumi aksara.
- [2] Atchison Thomas. 2001. *Management Today*. USA: A Divison of the Mc. Grow Hill Companies.
- [3] Buhler, Patricia. 2001. *Management Skill*. London: Book Ends.
- [4] Dharma, A. 1998. *Perencanaan Pelatihan*. Jakarta: Pusdiklat Pegawai Depdikbud.
- [5] Entang, Mohamad. 2009. *Analisis Kebutuhan Pelatihan*, Pusdiklat Administrasi Kementerian Agama RI.
- [6] Gibson, Ivancevich, Donelly. 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*, Jakarta: Bina rupa aksara
- [7] Herlambang, Susatyo. 2013. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- [8] Imron, Ali. 2013. *Proses Manajemen tingkat satuan pendidikan*. Bandung: Bumi Aksara.
- [9] Ivancevich, Donelly. 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*, Jakarta: Bina rupa aksara
- [10] Jones, Gareth. 1998. *Contemporary Management*. USA: A Division of the Mc. Grow Hill Companies.
- [11] Kirkpatrick, Donald L. 2009. *Evaluation of Training*. USA: in Robert L. Craig.
- [12] Marpaunglhi, 1999, *Training Need Assesment*, Jakarta: LAN RI.
- [13] Marzuki, M. 1992. *Strategi dan Model Pelatihan*. Malang: IKIP Malang.
- [14] Miital, PK. 1999. *Handbook of Effective Management Training*, Delhi: G.K. Fine Art Press,
- [15] Modul. 1998. *Bahan Pengajaran Pelatihan KKU Bagi Pembimbing*. Jakarta: BKKBN.
- [16] Modul. 1998. *Penilaian Pasca Pelatihan*. Jakarta: Kementrian Negara Pemberdayaan Perempuan.
- [17] Modul. 2007. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: LAN RI.
- [18] Modul. 2004. *Analisis Kebutuhan Diklat dan Penyusunan Kurikulum*. Jakarta: BKKBN.
- [19] Moleong, lexy. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [20] Moekijat, 1990. *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Perusahaan*. Bandung: Mandar Maju.
- [21] Munthe, Josephin, 2012, *Management of Training*, Jakarta: PT. ARA Indonesia

- [22] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 101. 2000. *Pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Kemendikbud.
- [23] Rahman. 2012. *Jurnal manajemen*, google search.
- [24] Robbin, SP. 2001. *Organizational Behavior*, Upper saddle river, New Jersey: Practise Hall Inc.
- [25] Robbin, SP. 2001. *Teori Pengembangan organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara.
- [26] Siagian, Sondang P. 2001. *Filasafat Administrasi*, PT. Gunung Agung Jakarta.
- [27] Singoringo. 2013. Sumantri, *Jurnal Pusdiklat BPKP*, Jakarta
- [28] Sumantri. 2000. *Pelatihan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Fakultas Psikology UNPAD