

**EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KEPEMIMPINAN TINGKAT IV PADA PEMERINTAH
PROVINSI SUMATERA UTARA
(Studi pada Badan Diklat Provinsi Sumatera Utara)**

TESIS

OLEH

**ROSMINI HARAHAHAP
NPM. 101801026**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2012**

**EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KEPEMIMPINAN TINGKAT IV PADA PEMERINTAH
PROVINSI SUMATERA UTARA**
(Studi pada Badan Diklat Provinsi Sumatera Utara)

TESIS

OLEH

ROSMINI HARAHAHAP
NPM. 101801026

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2012

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara (Studi pada Badan Diklat Provinsi Sumatera Utara)

Nama : Rosmini Harahap

NPM : 101801026

Menyetujui

Pembimbing I



Drs. Kariono, MA.

Pembimbing II



Drs. Miftahuddin, MBA.

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**



Dr. Warjio, MA.

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS.

Telah diuji pada Tanggal 30 Mei 2012

Nama : Rosmini Harahap

NPM : 101801026



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Drs. Usman Tarigan, MS.

Sekretaris : Ir. Erwin Pane, MS.

Pembimbing I : Drs. Kariono, MA.

Pembimbing II : Drs. Miftahuddin, MBA.

Penguji Tamu : Drs. M. Husni Thamrin Nasution, M.Si.

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rosmini Harahap

NPM : 101801026

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis ini dengan judul :

“Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara” (Studi pada Badan Diklat Provinsi Sumatera Utara).

Adalah benar merupakan hasil penelitian yang saya kerjakan sendiri tanpa meniru atau menjiplak hasil penelitian orang lain.

Apabila di kemudian hari bahwa tesis ini tidak orisinil dan merupakan hasil plagiat, maka saya bersedia di cabut gelar magister yang saya peroleh.

Demikian pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, Juli 2012

Yang menyatakan,



Rosmini Harahap

ABSTRAK

Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Studi Pada Badan Diklat Provinsi Sumatera Utara *Nama : Rosmini NPM : 101801026*

Kebijakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV adalah kebijakan pengembangan pegawai yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja para alumnusnya. Oleh karena itu dilakukannya penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV dan kinerja pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan serta mengetahui pengaruh proses pendidikan dan pelatihan tingkat IV terhadap para alumnusnya. Sedangkan pertanyaan penelitian yang diajukan adalah “bagaimana pengaruh proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV pegawai negeri sipil di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara terhadap kinerja alumnusnya ?”.

Untuk mencapai tujuan dan menjawab pertanyaan penelitian dilakukan penelitian kuantitatif kualitatif, dengan sasaran utama alumnus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV dan sasaran pendukungnya pengguna alumnus baik pimpinan maupun bawahan langsungnya. Sampling penelitian diambil dengan metode sampel gugus sederhana dengan kerangka sampel pelaksanaan diklat tahun 2010 – 2011 dan ditemukan sampel sebanyak 289 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang bersifat kuantitatif dilakukan dengan tabulasi silang, rata-rata hitung, varians dan standart deviasi, skor Z dan intepretasi. Sedangkan data kualitatif dianalisis dengan metode interaktif sebagaimana digunakan oleh Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV sudah dilakukan secara baik meskipun masih ditemukan beberapa kekurangan. Sedangkan kinerja para alumnusnya secara umum dapat dikatakan cukup baik, artinya rata-rata dapat berhasil melaksanakan tugas yang diembankan oleh jabatan eselon IV. Dengan demikian proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV mempunyai pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja alumnusnya, sehingga yang bersangkutan dapat berhasil menjalankan tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan bagi jabatan eselon IV.

Untuk meningkatkan efektivitas proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja alumnusnya, peneliti menyarankan : analisis kebutuhan diklat tidak hanya dilakukan dengan pendekatan formasi jabatan tetapi juga latar belakang pendidikan, pengalaman dan kemungkinan pengembangan, penyusunan kurikulum tidak hanya menggunakan pendekatan jenjang eselon tetapi juga jenis jabatan, penggantian widyaiswara dilakukan sesuai dengan yang digantikan, baik dari sisi kapasitas maupun latar belakang pendidikan, mengevaluasi kembali uraian tugas masing-masing unit kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang selalu berpegang pada prinsip-prinsip etika birokrasi dan *good governance*.

Kata kunci : *Evaluasi program, Diklatpim IV, Sumatera Utara.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai suatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Adapun judul Tesis ini adalah “ **Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Studi Pada Badan Diklat Provinsi Sumatera Utara**”. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih dirasakan sekali banyak kekurangan dan kelemahan, mengingat keterbatasan penulis. Dalam penyelesaian tesis ini, banyak pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

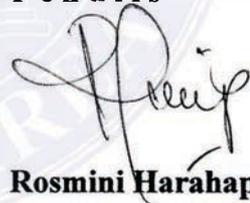
1. Bapak Prof.Dr. A. H. M. Ya`kub Matondang MA, Rektor Universitas Medan Area
2. Bapak Prof.Dr.Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area
3. Bapak Dr. Warjio, MA, Ketua Program Studi MAP, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. Kariono, MA, sebagai Pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Drs. Miftahuddino, MBA, sebagai Pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.

6. Bapak Kepala Badan Diklat Provinsi Sumatera Utara beserta staf atas segala bantuan dan fasilitas yang diberikan.
7. Bapak Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara bantuan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis.
8. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar PPs Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.
9. Terimakasih pula semua pihak yang telah memberikan bantuan serta seluruh keluarga yang senantiasa memberi dorongan dan semangat serta do'a demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Semoga amal sholeh mereka semua mendapat balasan yang berlimpat ganda dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Amin.

Medan, April 2012

P e n u l i s



Rosmini Harahap

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|---|------|
| HALAMAN PERSETUJUAN | |
| ABSTRAK | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| DAFTAR ISI | vi |
| DAFTAR TABEL | viii |
| BAB I : PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah..... | 10 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 11 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 11 |
| BAB II : KERANGKA TEORI | |
| 2.1. Kinerja Pegawai Pasca Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan..... | 12 |
| 2.2. Evaluasi Kebijakan Publik | 13 |
| 2.3. Sumber Daya Manusia | 21 |
| 2.3.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia..... | 22 |
| 2.3.2. Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia.. | 24 |
| BAB III : METODE PENELITIAN | |
| 3.1. Bentuk Penelitian | 40 |
| 3.2. Lokasi Penelitian | 40 |
| 3.3. Populasi dan Sampel Penelitian | 40 |
| 3.3.1. <i>Populasi</i> | 40 |
| 3.3.2. <i>Sampel</i> | 41 |
| 3.4. Defini Konsep | 41 |
| 3.5. Teknik pengumpulan data | 43 |
| 3.6. Teknik Analisa data | 44 |

BAB IV : GAMBARAN UMUM PROVINSI SUMATERA UTARA

| | |
|--|----|
| 4.1. Gambaran Umum Provinsi Sumatera Utara | 46 |
| 4.2. Visi dan Misi | 50 |
| 4.3. Struktur Organisasi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara | 52 |
| 4.4. Kedudukan, Tugas Dan Fungsi Perangkat Daerah Provinsi..... | 53 |
| 4.5. Situasi Kepegawaian di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.... | 55 |

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|----|
| 5.1. Analisis Data Responden | 58 |
| 5.2. Analisis Variabel | 63 |
| 5.2.1. Diskripsi Proses Pendidikan dan Pelatihan <i>Kepemimpinan Tingkat IV</i> | 63 |
| 5.2.2. Deskripsi Kinerja Pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan latihan kepemimpinan tingkat IV..... | 71 |
| 5.2.3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan <i>Tingkat IV Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Daerah</i> Provinsi Sumatera Utara terhadap kinerja para alumnusnya..... | 89 |

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|--------------------------|-----|
| 6.1. Kesimpulan..... | 129 |
| 6.2. Saran - Saran | 133 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| DAFTAR PUSTAKA | 134 |
|-----------------------------|------------|

DAFTAR TABEL

| No. Tabel | Judul Tabel | Halaman |
|------------------|---|----------------|
| 1 | Distribusi Fungsi Manajemen Menurut Tingkat Manajemen ... | 5 |
| 1 | Kriteria Evaluasi..... | 18 |
| 2 | Evaluasi Kebijakan Publik..... | 19 |
| 3 | Teknik Evaluasi Kebijakan..... | 20 |
| 4 | Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan..... | 25 |
| 9 | Kata Kerja yang dapat menyatakan Tujuan Instruksional..... | 30 |
| 4.1 | Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Berdasarkan Unit Kerja dan Golongan..... | 56 |
| 4.2 | Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Berdasarkan Eselon..... | 57 |
| 5.1 | Responden Penelitian dirinci menurut Unit Kerja..... | 58 |
| 5.2 | Responden Penelitian dirinci menurut Golongan Ruang Kepangkatan CPNS..... | 59 |
| 5.3 | Responden Penelitian dirinci menurut Golongan Ruang Kepangkatan..... | 60 |
| 5.4 | Responden Penelitian dirinci menurut tingkat Pendidikan Saat CPNS..... | 60 |
| 5.5 | Responden Penelitian dirinci menurut tingkat Pendidikan Saat Mengikuti Diklat..... | 61 |
| 5.6 | Responden Penelitian dirinci menurut tingkat Pendidikan terakhir..... | 61 |
| 5.7 | Responden Penelitian dirinci menurut Masa Kerja..... | 62 |
| 5.8 | Kurikulum Diklatpim IV dirinci menurut Mata Pelajaran..... | 70 |

| | | |
|------|--|----|
| 5.9 | Skor keberhasilan menjabarkan kedudukan, tugas dan fungsi jabatan..... | 71 |
| 5.10 | Skor keberhasilan menerapkan konsep dan teknik pengorganisasian..... | 74 |
| 5.11 | Skor keberhasilan melakukan koordinasi internal dan eksternal..... | 75 |
| 5.12 | Keberhasilan mengoperasionalkan sistem dan prosedur kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan dan tugas instansi..... | 77 |
| 5.12 | Skor keberhasilan menganalisis dan merumuskan permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi jabatan..... | 79 |
| 5.13 | Skor keberhasilan menerapkan prinsip dan teknik perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi kinerja unit organisasi..... | 80 |
| 5.14 | Skor keberhasilan memotivasi bawahan..... | 82 |
| 5.15 | Skor keberhasilan menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan..... | 84 |
| 5.16 | Skor keberhasilan mempertahankan argumentasi..... | 86 |
| 5.17 | Intensitas memberikan masukan bagi perbaikan dan pengembangan kegiatan kepada atasannya..... | 87 |
| 5.18 | Pengaruh Proses Diklatpim IV terhadap Keberhasilan menjabarkan kedudukan, tugas dan fungsi jabatan..... | 90 |
| 5.19 | Pengaruh proses Diklatpim IV terhadap keberhasilan menerapkan konsep dan teknik pengorganisasian..... | 95 |
| 5.20 | Pengaruh proses Diklatpim IV terhadap keberhasilan melakukan koordinasi internal dan eksternal..... | 99 |

| | | |
|------|---|-----|
| 5.21 | Pengaruh proses Diklatpim IV terhadap keberhasilan mengoperasikan sistem dan prosedur kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan dan tugas instansi..... | 102 |
| 5.22 | Pengaruh proses Diklatpim IV terhadap keberhasilan menganalisis dan merumuskan permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi jabatan..... | 107 |
| 5.23 | Pengaruh proses Diklatpim IV terhadap keberhasilan menerapkan prinsip dan teknik perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi kinerja unit organisasi..... | 111 |
| 5.14 | Pengaruh proses Diklatpim IV terhadap keberhasilan memotivasi bawahan..... | 115 |
| 5.25 | Pengaruh proses Diklatpim IV terhadap keberhasilan menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan..... | 118 |
| 5.26 | Pengaruh proses Diklatpim IV terhadap keberhasilan mempertahankan argumentasi..... | 122 |
| 5.27 | Pengaruh proses Diklatpim IV terhadap intensitas dalam memberikan masukan bagi perbaikan dan pengembangan kegiatan kepada atasannya..... | 125 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian.

Secara umum dapat dipahami bahwa salah satu institusi yang paling menonjol sebagai personifikasi negara adalah pemerintah, sedangkan personifikasi pemerintah adalah aparatur birokrasi atau pegawai negerinya. Ungkapan itu mungkin terlalu sederhana, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa pihak yang paling aktif dalam pengelolaan kekuasaan negara sehari-hari adalah birokrasi. Ia sebagai pelaksana dari keputusan-keputusan yang dibuat oleh pejabat-pejabat politik. Dengan kata lain birokrasi merupakan pihak yang paling aktif dalam mengelola administrasi negara dengan berbagai persolannya. Oleh karena itu, tidak berlebihan jika dikatakan bahwa maju dan mundurnya pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kualitas pejabat birokrasi atau pegawai negeri.

Namun demikian, sebagai akibat interaksi berbagai persoalan intern maupun ekstern, maka masalah yang menghinggapı birokrasi sangat kompleks. Dari dalam diri birokrasi masalah dapat diidentifikasi dari struktur dan budaya birokrasi yang belum sesuai dengan dinamika dan karakteristik lingkungan. Model birokrasi patrimonial yang oleh Weber (Thoha, 2001: 75-78) dicirikan dengan pola hubungan herarkis, telah memunculkan kondisi yang selalu mementingkan loyalitas daripada keselarasan sosial. Pucuk pimpinan tertinggi adalah orang yang paling berwenang

mengambil keputusan, sedangkan bawahan atau staf adalah pihak yang hanya bertugas menyajikan konsep keputusan. Implikasi lebih luas adalah terbatasnya kreatifitas pejabat birokrasi di level bawah, karena segala ide dan gagasan harus selalu dikonsultasikan pada atasannya. Oleh karena itu, sekalipun gagasan atau ide bawahan bervisi membangun keselarasan sosial melalui pengelolaan administrasi negara, tetapi jika pucuk pimpinan tidak memiliki atensi ke arah itu, maka ide atau gagasan hanya akan menjadi dokumen tertulis.

Ciri lain yang mewarnai model birokrasi patrimonial adalah adanya budaya aristokrat, loyalitas ritual yang cenderung mengarah kultus individu, corak hubungan patron client, sehingga dalam memandang pertanggungjawaban administrasi, para birokrat cenderung berorientasi kepada atasan atau satuan yang lebih tinggi. Implikasi dari masalah ini tidak hanya terbentuknya budaya birokrasi yang selalu minta dilayani, tetapi juga rendahnya akuntabilitas pejabat birokrasi pada masyarakat. Akibat lebih jauh kepentingan masyarakat bukan menjadi sesuatu yang harus didahulukan tetapi yang penting adalah memenuhi selera atasan.

Dari luar birokrasi, dimulai dari sebagai akibat hasil rekayasa sosial penguasa kolonial yang menginginkan terbentuknya faksi-faksi koloni (beambtenstaat), yang menekankan pada struktur apolitis dan terpisah dari aspirasi rakyat. Akibatnya birokrasi bukan bertindak sebagai pelayan masyarakat tetapi justru masyarakat yang harus melayani birokrasi. Dengan mempraktekan hal itu pemerintah kolonial lebih mudah mengendalikan masyarakat dan lebih lama mempertahankan basis

DAFTAR PUSTAKA.

- Albrow, Martin (2006), *Birokrasi*, Alih Bahasa M Rusli Karim dan Totok Daryanto, Yogyakarta, PT Tiara Wacana Yogya.
- Bernadin, H John dan Joyce E.A Russell (1993), *Human Resource Management, An Experiential Approach*. Singapore McGraw-Hill, Inc.
- Blau, Peter. M dkk (2007), *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*, Penerjemah Gary R Jusuf, Jakarta, Universitas Indonesia Press.
- Dunn, William N (2000), *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Penerjemah Samodra Wibawa, dkk, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Dye, Thomas R (2001), *Understanding Public Policy, Englwwood Cliffs, NJ. Printice-Hall*.
- Gaffar, Afan (2000), *Politik Indonesia Transisi Menuju Demokrasi*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Gomes, Faustino Cardoso (2001), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, Andi.
- Gumelar, Ida, *Manajemen PNS Perlu Direformasi*, Harian Umum Kompas, 12 September 2001.
- Handoko, T. Hani, (2002), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Liberty.
- Hardjana, Agus, M (2001), *Training SDM yang Efektif*, Yogyakarta, Kanisius.
- Heidjrachman, Suad Husnan (1990), *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, BPFE UGM.
- Jones, Charles O (2004), *Pengantar Kebijakan Publik*, Penerjemah Ricky Istamto, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Kristiadi, J.B dkk (1998), *Pemberdayaan Birokrasi dalam Pembangunan*, Jakarta, PT Pustaka Sinar Harapan.
- Lynn, Laurence E, Jr (2007), *Knowledge and Policy*, Washington, D.C : National Academy of Sciences.
- Maleong, J. Lexy, (2001), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Notoatmodjo, Soekidjo (2008), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, RienekaCipta.
- Simamora, Henry (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Edisi II*, Yogyakarta, STIE YKPN.

- Sigit, Soehardi (2009), *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial – Bisnis – Manajemen*, Yogyakarta, Fakultas Ekonomi Universitas Sarjana Wiyata.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi (2009), *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES.
- Sugiyono (2009), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, CV Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar T (2004), *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Gava Media.
- Thoha, Miftah (2001), *Perspektif Perilaku Birokrasi (Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara Jilid II)*, Jakarta, Rajawali Press.
- Tjokrowinoto, Moeljarto dkk (2001), *Birokrasi dalam Polemik*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Wursanto,IGN (2009), *Managemen Kepegawaian 2*, Yogyakarta, Kanisius.
- Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.