

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KUALITAS
SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA**



SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I

Oleh :
Tedi Suherman
NIM 10240043

Dosen Pembimbing :
Andy Dermawan, M.Ag
NIP 19700908 200003 1 001

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2016**

ABSTRAK

Skripsi, Tedi Suherman (10240043) 2016 tentang Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Subjek dalam penelitian ini yaitu Kepala Badan Diklat DIY, Karyawan dan Peserta Diklat. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan empat tahap yaitu reduksi data, penyajian data, interpretasi data dan penarikan kesimpulan. Adapun teknis pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur di lembaga Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta dilakukan melalui media diklat dan nondiklat. Media diklat yaitu melalui diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional, sedang media nondiklat yaitu melalui bimbingan teknis (bimtek), seminar, workshop, lokakarya, benchmarking dan studi lanjut. Namun strategi-strategi yang diterapkan tersebut masih didominasi oleh pengembangan yang bersifat formal, sedangkan pengembangan kapasitas aparatur yang sifatnya informal seperti pengembangan secara individual masih belum dimaksimalkan, nilai-nilai budaya Satriya yang dianut masih belum sepenuhnya dijabarkan dalam sikap dan perilaku kerja pegawai.

Kata Kunci : Strategi, Pengembangan Kompetensi dan Kualitas, Sumber Daya Manusia Aparatur

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Tedi Suherman

NIM : 10240043

Jurusan : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul : **Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta**, adalah hasil karya pribadi dan sepanjang pengetahuan peneliti tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu saja yang peneliti ambil sebagai acuan.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti.

Yogyakarta, 3 Maret 2016

Yang menyatakan,



Tedi Suherman
NIM.10240043

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada :

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara :

Nama : Tedi Suherman
NIM : 10240043
Jurusan : Manajemen Dakwah
Judul Skripsi : Strategi Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta Dalam Mengembangkan Kualitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur


Telah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata satu dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

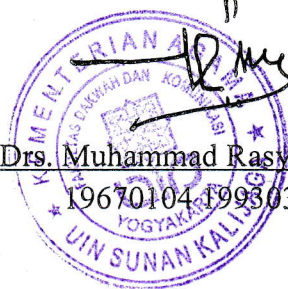
Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 3 Maret 2016

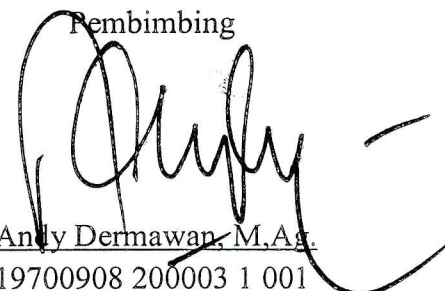
Mengetahui :

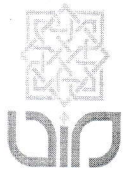
Ketua Jurusan Manajemen Dakwah


Drs. Muhammad Rasyid Ridlo, M.Si
196701041993031003



Pembimbing


Anly Dermawan, M.Ag.
197009082000031001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto, Telp. 0274-515856, Yogyakarta 55281, E-mail: fd@uin-suka.ac.id

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor: UIN.02/DD/PP.01.3/ 677 /2016

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KUALITAS SUMBER DAYA
MANUSIA APARATUR DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH
ISTIMEWA YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Tedi Suherman
NIM/Jurusan : 10240043/MD
Telah dimunaqasyahkan pada : Senin, 14 Maret 2016
Nilai Munaqasyah : 88,6 (A/B)

dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

TIM MUNAQASYAH

Ketua Sidang/Penguji I,

H. Andy Dermawan, M.Ag.
NIP 19700908 200003 1 001

Penguji II,

Dr. H. Okrisa Eka Putra, Lc, M.Ag.
NIP 19734016 200012 1 001

Penguji III,

Dra. Siti Fatimah, M.Pd.
NIP 19690401 199403 2 002

Yogyakarta, 31 Maret 2016
Dekan,

Dr. Nurjannah, M.Si.
NIP 196003101987032001

MOTTO

*“...Hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah
diperbuatnya untuk hari esok”
(Terjemahan QS Al-Hasyr :18)*



HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan kepada :

Jurusan Manajemen Dakwah
Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta



KATA PENGANTAR



Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan kita semua banyak nikmat yang tidak bisa terhitung jumlahnya. Shalawat beriring salam sanantiasa tecurahkan kepada Nabi kita Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat serta para pengikutnya sampai hari akhir.

Alhamdulillah dan puji syukur yang tidak terhingga penulis panjatkan kepada-NYA karena pada akhirnya peneliti bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul *Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta*, setelah sekian lama menghadapi berbagai hambatan, tantangan dan cobaan yang berliku-liku.

Laporan skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi Strata I Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak sekali mendapatkan ilmu dan pengalaman yang belum pernah penulis dapatkan sebelumnya, sehingga ilmu dan pengalaman tersebut sangat berguna bagi penulis, baik itu dalam proses penyusunan sekripsi ini, maupun sesudahnya.

Selanjutnya dalam proses penyusunan skripsi ini penulis telah menerima banyak sekali bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Ibu Dr. Nurjannah, M.Si, selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta;
2. Bapak Drs. M. Rasyid Ridla, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta;
3. Bapak H. Andy Dermawan, M.Ag, atas kesabarannya dalam membimbing peneliti sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan;
4. Bapak Muhammad Toriq Nurmadiansyah, M.Si, selaku Pembimbing Akademik, beserta seluruh Dosen dan Karyawan dilingkungan Jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga;
5. Ibunda tercinta dan tersayang, serta ayahanda, kakak, adik, beserta keluarga besarku yang telah memberikan semangat dan doa kepada peneliti;
6. Bapak Moedji Raharjo, SH, M.Hum, selaku Kepala Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta;
7. Bapak Drs. Alip Sudardjo, M.Pd, selaku sekretaris Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta, beserta seluruh pimpinan dan karyawan yang ada di bagian kesekretariatan Badan Diklat DIY, yang telah banyak bekerjasama dan membantu penulis;
8. Bapak Herwanto, SH. MM, selaku kepala bidang pengembangan Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta, beserta seluruh jajaran yang ada pada

bidang pengembangan yang telah sudi kiranya bekerjasama dan membantu penulis;

9. Bapak Drs. Pitarto, M.Si, selaku Kepala Bidang Kemitraan Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta, beserta seluruh jajarannya yang telah banyak membantu penulis;
10. Ibu Dr.rer.publ.Dra.Wuryani, M.si, Selaku Widyaiswara Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta, serta semua Widyaiswara yang ada di Badan Diklat DIY yang telah membantu dan mengarahkan penulis;
11. Kepada Lembaga Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta, beserta seluruh Karyawan, Staff dan peserta diklat yang telah menerima, membantu dan melayani kami dengan baik dan ramah, hingga selesainya penelitian ini;
12. Teman-teman MD '10 tercinta yang telah mendahului penulis, berkat dorongan kalian secara tidak langsung penulis kini bisa menyusul kalian dan akan mengejar dan mendahului kalian ditikungan;
13. Teman-teman pasca sarjana UIN Sunan Kalijaga angkatan 2014 dan teman-teman Kost PLUS yang telah berjasa mengganggu peneliti sehingga penulis tidak bisa melupakan kalian;
14. Semua pihak yang telah membantu Peneliti yang kami tidak bisa sebutkan satu per satu.

Kepada mereka semua, peneliti hanya bisa memanjatkan doa kepada Allah SWT agar supaya setiap kebaikan dan bantuannya dalam bentuk apapun, semoga mendapatkan balasan dan imbalan yang jauh lebih baik dari Allah SWT. Aamiin.

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, peneliti sangat mengharapkan adanya masukan, kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak. Karena dengan masukan dan kritik itulah peneliti dapat memperbaiki diri, demi kemaslahatan dimasa-masa yang akan datang. Akhirnya hanya kepada Allah jualah peneliti bertawakkal dan memohon petunjuk dan perlindungan-NYA. Mohon maaf kepada semua pihak atas segala bentuk kekhilafan dan kekeliruan yang peneliti perbuat. Semoga skripsi ini berkah dan bermanfaat. *Aamiin, Yaa Rabbal Aalamiin.*

Yogyakarta, Februari 2016

Peneliti



Tedi Suherman
NIM.10240043

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah	5
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Kegunaan Penelitian	10
G. Telaah Pustaka	11
H. Kerangka Teoritik	13
1. Strategi	13
2. Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur	17
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia Stratejik	19
I. Metode Penelitian	22
1. Jenis Penelitian	22
2. Lokasi Penelitian	23
3. Subjek dan Objek Penelitian	23
4. Sumber Data	24
5. Metode Pengumpulan Data	24
J. Teknik Analisis Data	26
K. Keabsahan Data	28
L. Sistematika Pembahasan	30
M. Alur Skema Penelitian	32

BAB II	GAMBARAN UMUM BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	33
	A. Sejarah Berdirinya Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	33
	B. Letak Geografis Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	35
	C. Visi dan Misi Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	36
	D. Struktur Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	37
	E. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	40
	F. Sumber Daya Manusia Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	41
	G. Produk-Produk Lembaga Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	54
	H. Sarana dan Prasarana Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	58
BAB III	STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH ISTIMEWA	62
	A. Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta	64
	1. Kondisi dan permasalahan kualitas sumber daya manusia Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	64
	2. Kondisi dan permasalahan kompetensi sumber daya manusia Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	70
	B. Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta	80
	1. Penerapan kebijakan dari pengembangan yang berkesinambungan	88
	2. Penciptaan dan pemeliharaan organisasi pembelajar	91
	3. Pemastian bahwa seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait dengan kinerja	105
	4. Adanya perhatian khusus untuk pengembangan manajemen dan perencanaan karier	108

BAB IV	PENUTUP	121
	A. Kesimpulan	121
	B. Saran	122
DAFTAR PUSTAKA		124
LAMPIRAN-LAMPIRAN		



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Jenjang Pangkat Jabatan Struktural.....	42
Tabel 2.2.	Data Pejabat Struktural Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta	43
Tabel 2.3.	Data Widyaiswara Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta.	49
Tabel 2.4.	Sarana Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta	59
Tabel 2.5.	Prasarana Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta	59
Tabel 3.1.	Data Pegawai Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta Menurut Jumlah Pegawai	65
Tabel 3.2.	Data Pegawai Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta Menurut Tingkat Pendidikan dan Jabatan	65
Tabel 3.3.	Data Pegawai Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta Menurut Jenis Kelamin	66
Tabel 3.4.	Data Pegawai Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta Menurut Pangkat/Golongan	66
Tabel 3.5.	Tujuan, Sasaran, Strategi dan Kebijakan Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta	77
Tabel 3.6.	Penjabaran Nilai-Nilai Budaya Satriya Dalam Sikap dan Perilaku	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Triangulasi Sumber Data	29
Gambar 1.2.	Triangulasi Pengumpulan Data	30
Gambar 1.3.	Alur Skema Penelitian	32
Gambar 2.1.	Peta Lokasi Badan Diklat DIY	35
Gambar 2.2.	Struktur Organisasi Badan Diklat DIY	39
Gambar 3.1.	Alur Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur	80
Gambar 3.2.	Arus Sistem Pendidikan dan Pelatihan Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta	83
Gambar 3.3.	Pola Karier Pegawai Negeri Sipil	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Untuk menghindari kesalahpahaman penulisan judul skripsi ini, maka dipandang perlu untuk mempertegas istilah-istilah dalam judul skripsi ini. Adapun istilah-istilah yang terdapat dalam judul “Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta” yaitu sebagai berikut :

1. Strategi

Menurut kamus besar bahasa indonesia strategi diartikan sebagai ilmu siasat perang, ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.¹ Menurut Chandler sebagaimana dikutip oleh Husein Umar mengatakan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.²

Jadi yang dimaksud strategi pada judul skripsi ini adalah suatu alat yang berupa kebijakan, program, tindakan, keputusan, alokasi sumber daya yang sifatnya jangka panjang, yang diterapkan oleh Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta, untuk mencapai sasaran organisasi.

¹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hlm.859.

² Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm.16.

2. Pengembangan

Pengembangan menurut kamus bahasa Indonesia kontemporer adalah proses, cara, atau perbuatan mengembangkan.³ Moekidjat dalam bukunya "*Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*" menyebutkan bahwa pengembangan yaitu setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan.⁴

Jadi yang dimaksud pengembangan dalam skripsi ini yaitu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, kecakapan dan sikap aparatur kearah yang lebih baik sesuai dengan yang diinginkan.

3. Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer sebagaimana dikutip oleh Wibowo menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferesikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau setuasi.⁵ Sementara Darsono mengemukakan bahwa kompetensi yaitu perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja.⁶

³ Peter Salim, Yenny Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Edisi I (Jakarta: Modern English Press, 1991), hlm.700.

⁴ Moekidjat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar Maju, 1991), hlm.8.

⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, edisi.III (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010) hlm.325.

⁶ Darsono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad Ke 21*, (Jakarta: Nusantara Consulting, 2011) hlm.123.

Jadi yang dimaksud kompetensi pada judul skripsi ini adalah suatu kecakapan yang berupa perpaduan pengetahuan, keterampilan, perilaku dan kreativitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta dalam menghadapi situasi dan keadaan dalam pekerjaannya, yang diwujudkan dalam kinerja yang unggul.

4. Kualitas

Pengertian kualitas sangat beraneka ragam. Banyak para pakar dan organisasi yang mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Goetsch dan Davis sebagaimana yang dikutip oleh Tjiptono dkk, mengatakan bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁷

Jadi dengan demikian yang dimaksud kualitas pada judul skripsi ini yaitu spesifikasi kemampuan mumpuni yang harus dimiliki oleh para pegawai atau aparatur Badan Diklat DIY untuk mampu menyelesaikan pekerjaannya secara profesional dan produktivitas yang tinggi.

5. Sumber Daya Manusia Aparatur

Ada dua macam istilah yang harus diuraikan pengertiannya terlebih dahulu yaitu sumber daya manusia (SDM) dan aparatur. Sumber daya manusia menurut Ahmad S. Ruky adalah sumber daya kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.⁸

⁷ Fandi Tjiptono, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm.4.

⁸ Ahmad S. Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm.9.

Sementara Tohardi dalam bukunya “*Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*” menyimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya sendiri maupun untuk organisasi atau perusahaan.⁹ Selanjutnya pengertian aparatur adalah pegawai yang bekerja di pemerintahan yang bertugas melayani masyarakat.

Jadi dengan demikian yang dimaksud sumber daya manusia aparatur pada judul skripsi ini yaitu sumber daya kekuatan berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang ada pada pegawai atau karyawan Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta, yang dapat didayagunakan demi kemajuan organisasi/instansi.

6. Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat) Daerah Istimewa Yogyakarta

Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan Lembaga Pendidikan dan Pelatihan di Daerah Istimewa Yogyakarta yang sudah terakreditasi berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 81/PPA/104/2012 tanggal 20 Januari 2012 tentang hasil akreditasi dan penetapan sertifikasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Badan Diklat DIY terletak di dataran tinggi yaitu di Gunungsempu, kelurahan Tamantirto,

⁹ Ahmad Tohardi, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar Maju, 2002), hlm.12.

Kecamatan Kasihan Kabupaten Bantul atau kurang lebih berjarak 8 Km arah selatan dari pusat Kota Yogyakarta.

Berdasarkan penegasan beberapa istilah judul diatas, maka yang dimaksud dengan strategi pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta adalah suatu alat yang diterapkan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta yang berupa kebijakan, program, tindakan, keputusan, alokasi sumber daya yang bersifat jangka panjang, untuk mengembangkan mutu dan kemampuan sumber daya manusia aparturnya untuk mencapai sasaran sesuai dengan visi misi organisasi.

B. Latar Belakang Masalah

Pengembangan dan peningkatan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur disegala bidang pada saat ini menjadi suatu wacana yang mengemuka baik pada sektor publik maupun privat. Hal ini dipicu karena berbagai kemajuan baik teknologi, pengetahuan maupun budaya. Pada sektor penyelenggaraan pemerintahan, upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia aparatur mutlak dilaksanakan guna menjawab kritik dan sorotan masyarakat terhadap akuntabilitas kinerja instansi publik dan terwujudnya pemerintahan yang baik (*Good Governance*), sehingga dunia usaha (*Corporate governance*) dan masyarakat (*Civil Society*) dapat terlayani dengan baik dan akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Sumber daya manusia aparatur adalah aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Kedudukan dan peran sumber daya manusia dewasa ini telah bergeser menjadi lebih strategis, hal ini sebagaimana yang diungkapkan dalam penelitian yang telah dilakukan universitas Michigan antara tahun 1988-1992 sebagaimana dikutip oleh Heru Kurnianto Tjahjono memperlihatkan bahwa organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan telah menggeser fokus strateginya dalam bersaing menjadi lebih besar. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perubahan yang banyak dilakukan perusahaan ternyata berfokus pada bagian sumber daya manusianya.¹⁰

Dalam ruang lingkup organisasi pemerintah, pengembangan sumber daya manusia ini menjadi agenda reformasi birokrasi pemerintah. Hal ini sebagaimana telah diatur didalam undang-undang aparatur sipil negara (ASN) yang mengatakan bahwa salah satu prinsip dalam pengangkatan dan pengembangan aparatur sipil negara senantiasa berlandaskan pada asas profesionalitas dalam jabatannya. Profesionalitas disini maksudnya adalah pemenuhan kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia aparatur.¹¹ Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia aparatur ini adalah untuk meningkatkan produktivitas pegawai pada semua tingkatan organisasi,

¹⁰ Heru Kurnianto Tjahjono, *Peran-Peran Sumber Daya Manusia: Telaah Konseptual & Validasi Empiris*, (jurnal Heru Kurnianto Tjahjono, [www. Heru Kurniantotjahjono.com /?p=994](http://www.HeruKurniantotjahjono.com/?p=994)), diakses tanggal 30 desember 2014 pukul 12.00 WIB

¹¹ Lihat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Bagian III Pasal 70 Ayat 1-2, <http://pluk.staff.ugm.ac.id/aturUU5-2014AparaturSipilNegara.pdf>, Diakses saptu tanggal 30 mei 2015 pukul 12.52 WIB

mencegah keusangan keterampilan serta mempersiapkan pegawai agar dapat menjalankan tugas atau pekerjaannya yang lebih tinggi jenjangnya.¹²

Masalah pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur ini menjadi tantangan yang dihadapi oleh setiap SKPD-SKPD yang ada di DIY yang saat ini masih ditemukan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini seperti yang dikemukakan Kepala Badan Kepegawaian DIY Agus Supriyanto disela-sela penyerahan SK pensiun periode januari-juni 2014, di Bangsal Kepatihan Yogyakarta. Beliau mengatakan bahwa ada sekitar 60 persen dari 7200 karyawan Pemda DIY tidak sesuai dengan kompetensinya. Oleh sebab itu, agar memenuhi kebutuhan yang ada dan sesuai dengan kompetensi, maka pegawai yang belum sesuai dengan kompetensi harus didiklatkan.¹³

Pendidikan dan pelatihan (diklat) ini adalah salah satu upaya untuk mengembangkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Pendidikan dan pelatihan bagi aparatur memiliki pengaruh signifikan dalam peningkatan kompetensi pegawai, karena ini merupakan proses pembelajaran yang dirancang dan dilakukan secara sistematis serta berkesinambungan untuk

¹² Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Negara, 2000), hlm.17.

¹³ Lihat <http://www.republika.co.id/berita/nasional/jawa-tengah-diy-nasional/13/12/19/my15p2-60-persen-pns-di-diy-tak-sesuai-kompetensi>, Diakses senin tanggal 7 maret 2015 pukul 09.15 WIB

meningkatkan kompetensi aparatur agar mereka mampu melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya secara profesional.

Badan Diklat DIY sebagai lembaga yang mempunyai peran dan fungsi sebagai penyelenggara pendidikan dan pelatihan harus bisa menjawab masalah minimnya kompetensi para aparatur tersebut. Hal ini dilakukan dengan menciptakan strategi dan kebijakan yang mampu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia aparatur DIY, baik itu untuk pegawai internal Badan Diklat DIY sendiri maupun pegawai yang mengikuti diklat di Badan Diklat DIY pada umumnya. Sehingga sumber daya manusia aparatur yang profesional, berkualitas serta mempunyai kompetensi yang unggul dapat terwujud.

Strategi-strategi tersebut harus bisa menghasilkan aparatur yang bisa memenuhi tuntutan publik akan sebuah pelayanan yang prima yang efektif, transparan, akuntabel, bebas dari KKN sesuai dengan tujuan bersama, sehingga cita-cita akan terciptanya pemerintahan yang baik (good governance) dapat segera tercapai.

Dengan demikian mengingat begitu penting dan strategisnya kedudukan dan pengembangan akan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur dalam suatu organisasi/instansi, penulis tertarik untuk meneliti tentang bagaimanakah strategi pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Peneliti tertarik melakukan penelitian di lembaga Badan Diklat DIY ini karena dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan aparatur memiliki keunggulan sebagai berikut ¹⁴:

1. Telah terakreditasi “B” sehingga lembaga ini bisa menyelenggarakan diklat kepemimpinan tingkat III dan IV, diklat prajabatan golongan I, II, dan III;
2. Memiliki biaya yang murah, mengingat biaya hidup di DIY itu relatif lebih rendah;
3. Adanya materi muatan lokal dalam pendidikan dan pelatihannya, sehingga peserta diklat dapat memperoleh berbagai tambahan pengetahuan dan keterampilan;
4. Badan Diklat DIY menjalin kerjasama dengan kepala daerah diberbagai kabupaten/kota di seluruh Indonesia untuk menyampaikan ceramah yang memperkaya wawasan peserta diklat dalam jabatan pimpinan;
5. Memiliki tenaga pengajar/Widyaiswara berpengalaman, serta menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi terkemuka di Yogyakarta dalam hal penyediaan tenaga pengajar dari akademisi, diantaranya UGM, UNY, UMY dan lain-lain;
6. Badan Diklat DIY selalu berkoordinasi dengan Lembaga Administrasi Negara dalam penyelenggaraan diklat.

¹⁴ Lihat <http://diklat.jogjaprov.go.id/v2/profil/selayang-pandang>, Diakses rabu tanggal 10 Juni 2015 pukul 10.29 WIB

C. Batasan Masalah

Penelitian ini hanya dibatasi pada masalah bagaimana strategi pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur yang dilakukan di lembaga Badan Diklat DIY untuk peserta diklat pada umumnya, dan pegawai Badan Diklat DIY pada khususnya sampai dengan tahun 2015.

D. Rumusan Masalah

Dari uraian tersebut diatas dapat dirumuskan permasalahannya yaitu bagaimanakah Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Kegunaan penelitian

a. Secara teoritis

Menambah khazanah ilmu pengetahuan dilingkungan UIN Sunan Kalijaga pada umumnya dan Fakultas Dakwah dan Komunikasi pada khususnya.

b. Secara praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberi wawasan dan masukan bagi lembaga Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta dalam perumusan strategi pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur dimasa berikutnya, dan dapat memberikan sumbangan pengetahuan ataupun referensi bagi penelitian selanjutnya yang relevan.

F. Telaah Pustaka

Ada beberapa penelitian skripsi yang terkait dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Pertama, Diyah Kusriani dalam skripsinya yang berjudul "*Program Pendidikan dan Pelatihan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta*".¹⁵ Dalam penelitian ini penulis membahas tentang bagaimana model program pendidikan dan pelatihan yang diterapkan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari penelitian ini menyimpulkan bahwa program pendidikan dan pelatihan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta masuk dalam kategori yang baik yang telah didukung oleh SDM dan fasilitas yang memadai sehingga lembaga ini menjadi rujukan dan tempat pelatihan bagi peserta diklat dari dalam maupun dari luar daerah Yogyakarta.

Kedua, Imron Buyung Suji Hasbullah, SH dalam skripsinya yang berjudul "*Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pondok*

¹⁵ Diyah Kusriani, "Program Pendidikan dan Pelatihan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta", *Skripsi*, (tidak diterbitkan), (Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2014)

Pesantren Bahrul 'Ulum Tambak Beras Jombang Jawa Timur'.¹⁶ Dalam penelitiannya Imron Buyung Suji Hasbullah menemukan bahwa strategi yang ditempuh dalam pengembangan SDM di Pondok Pesantren Bahrul 'Ulum yaitu dikenal dengan strategi studi internal (strategi swadaya) dan eksternal. Strategi studi internal adalah strategi pengembangan sumber daya manusia yang pelaksanaannya dipusatkan dan dikelola didalam lingkungan Pondok Pesantren sendiri. Selanjutnya strategi studi eksternal yaitu strategi pengembangan sumber daya manusia dengan mengirim ustadz-ustadznya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan keberbagai lembaga pendidikan formal dan non formal diluar lingkungan Pondok Pesantren Bahrul 'Ulum.

Ketiga, Yusup Yesse Vena Nugraha dalam skripsinya yang berjudul "*Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi di Balai Diklat Industri Regional IV Yogyakarta*".¹⁷ Dalam penelitian ini membahas tentang bagaimana pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi di Balai Diklat Industri Regional IV Yogyakarta.

Dari beberapa skripsi diatas belum ada yang membahas tentang strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur, keterkaitan pembahasannya terletak pada pendidikan dan pelatihan bagi SDM aparatur baik itu bentuk

¹⁶ Imron Buyung Suji Hasbullah, "Strategi Pengembangan Sumber Daya manusia Di Pondok Pesantren Bahrul 'Ulum Tambak Beras Jawa Timur", *Skripsi*, (tidak diterbitkan), (Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2008)

¹⁷ Yusup Yesse Vena Nugraha, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi di Balai Diklat Industri Regional IV Yogyakarta", *Skripsi*, (tidak diterbitkan), (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gajah Mada, 2013)

program maupun model pengembangannya, sedang yang lainnya membahas sebatas strategi pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren saja.

G. Kerangka Teori

1. Strategi

a. Definisi Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani: *strategos*, (*stratus* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti '*a general set of maneuvers carried out of overcome a enemy during combat*'. Strategi merupakan semacam ilmu untuk berperang para jendral dalam membuat sebuah rencana untuk memenangkan perang.¹⁸ Menurut kamus bahasa indonesia kontemporer strategi adalah rencana atau taktik dalam sebuah peperangan.¹⁹ Pada mulanya penggunaan strategi dipakai dalam sebuah peperangan sebagai siasat untuk mengalahkan musuh, namun dalam perkembangannya penggunaan strategi telah banyak digunakan dalam berbagai macam organisasi untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi.

Menurut Chandler sebagaimana dikutip oleh Husein Umar mengatakan bahwa strategi yaitu alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut

¹⁸ Bryson J.M., *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar (anggota IKAPI, 1999) hlm.4.

¹⁹ Peter Salim, Yenny Salim. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Edisi I (Jakarta: Modern English Press, 1991), hlm.1463.

serta prioritas alokasi sumber daya.²⁰ Selanjutnya menurut Stephanie K. Marrus dalam kutipan Husein Umar mengatakan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.²¹

Definisi yang lebih khusus diungkapkan oleh Hamel dan Prahalad dalam kutipan Husein Umar mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan.²² Ini berarti strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa strategi bersifat jangka panjang yang disusun oleh para pemimpin puncak dengan penerapan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang penting, dengan maksud untuk mencapai sasaran organisasi.

b. Konsep Utama Strategi

Michael Armstrong sebagaimana dikutip oleh Ati Cahayani mengatakan bahwa ada tiga konsep utama dalam suatu strategi yaitu keunggulan kompetitif, kapabilitas khusus, dan kesesuaian stratejik.²³

²⁰ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm.16.

²¹ *Ibid.*, hlm.16.

²² *Ibid.*, hlm.17.

²³ Ati Cahayani, *Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hlm.18.

Ketiga konsep tersebut harus diperhatikan agar strategi yang dipilih atau dibuat oleh organisasi dapat efektif.

Keunggulan kompetitif organisasi perusahaan timbul dari adanya nilai yang diciptakan pelanggannya. Agar memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan harus mengembangkan tiga strategi generik yaitu inovasi (produsen unik), kualitas (produsen yang mengutamakan mutu), serta kepemimpinan biaya (produsen dengan biaya minimal).

Kapabilitas khusus adalah hal penting agar perusahaan bisa memiliki keunggulan kompetitif. Kapabilitas khusus atau kompetensi bisa memberikan superioritas bagi organisasi, karena memiliki sifat yang sulit ditiru oleh pesaingnya.

Kesesuaian stratejik adalah organisasi menyesuaikan kapabilitas dan sumber daya yang ada dengan peluang yang tersedia, sehingga keunggulan kompetitif organisasi dapat maksimal.

c. Perumusan Strategi

Menurut Michael Armstrong, langkah-langkah dalam merumuskan suatu strategi yaitu sebagai berikut ²⁴:

- 1) Menetapkan misi
- 2) Menyusun sasaran
- 3) Melakukan Analisis SWOT
- 4) Melakukan analisis strategi yang ada untuk menetapkan hubungannya dengan penilaian internal dan eksternal. Hal ini meliputi analisis

²⁴ Michael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik, Panduan Praktis Untuk Bertindak*, Terjemahan Ati Cahayani (Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2003), hlm.45.

kesenjangan, yang akan menunjukkan faktor lingkungan mana yang akan menimbulkan kesenjangan antara apa yang dapat dicapai jika tidak ada perubahan dan apa yang perlu dicapai. Analisis juga akan meliputi kapabilitas sumber daya, menjawab pertanyaan “apakah saat ini kita cukup memiliki sumber daya manusia atau keuangan, atau apa yang segera dilakukan untuk masa yang akan datang sehingga memungkinkan kita mencapai sasaran kita?”

- 5) Dari analisis tersebut, tetapkan kapabilitas khusus dari organisasi
- 6) Menetapkan masalah utama yang timbul dari analisis sebelumnya
- 7) Menetapkan strategi korporasi dan fungsional untuk mencapai sasaran dan keunggulan kompetitif, mempertimbangkan masalah stratejik utama. Hal ini mungkin termasuk strategi bisnis untuk pertumbuhan atau diversifikasi, atau strategi dasar yang luas untuk inovasi, kualitas dan kepemimpinan biaya, atau dapat berbentuk strategi korporasi atau fungsional yang khusus dengan memperhatikan cakupan pasar produk, pengembangan teknologi dan sumber daya manusia
- 8) Mempersiapkan rencana stratejik yang terintegrasi untuk menerapkan strategi
- 9) Menerapkan strategi
- 10) Memantau penerapan strategi dan menyempurnakan strategi yang telah ada serta mengembangkan strategi baru jika diperlukan.

2. Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur

a. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur

Istilah kompetensi menurut kamus besar bahasa Indonesia berarti kewenangan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu.²⁵ Dalam konferensi pakar SDM di Johannesburg sebagaimana yang dikutip oleh Prihadi menyebutkan bahwa kompetensi sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait, mempengaruhi sebagian besar jabatan, berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima serta dapat ditingkatkan melalui upaya pelatihan dan pengembangan.²⁶

Jadi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur yaitu cara atau usaha untuk mengembangkan kemampuan atau kinerja sumber daya manusia aparatur yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait, serta berkorelasi dan diwujudkan dalam kinerja yang unggul.

b. Pengembangan kualitas sumber daya manusia aparatur

Pengembangan menurut kamus bahasa Indonesia kontemporer adalah proses, cara, atau perbuatan mengembangkan.²⁷ Selanjutnya

²⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hlm.453.

²⁶ Prihadi, Syaiful F. *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), hlm.91.

²⁷ Peter Salim, Yenny Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Edisi I (Jakarta: Modern English Press, 1991), hlm.700.

istilah kualitas sumber daya manusia pada dasarnya adalah tingkat pengetahuan, kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia aparatur. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut.²⁸

Jadi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan kualitas sumber daya manusia aparatur yaitu cara atau usaha untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan kemauan sumber daya manusia aparatur dengan membandingkan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi/instansi.

Soekidjo mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kualitas Sumber daya manusia dapat ditempuh melalui dua aspek yaitu aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non-fisik (kualitas non-fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan-keterampilan lainnya. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi, sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan non-fisik dapat ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan.²⁹

Hasibuan mengungkapkan sebagaimana dikutip oleh Kadarisman bahwa pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi dua jenis yaitu pengembangan secara formal dan pengembangan secara informal.

²⁸ Ahmad S. Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003) hlm.57.

²⁹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm.2.

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan oleh organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga diklat. Selanjutnya pengembangan secara informal adalah karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaannya.³⁰

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kepentingan jangka panjang dan termasuk bagian penting dalam suatu organisasi. Melalui pengembangan sumber daya manusia ini akan mengurangi ketergantungan organisasi pada penggunaan tenaga-tenaga ahli dari luar organisasi. Jika pegawai dikembangkan dengan baik, pekerjaan-pekerjaan yang strategis sangat mungkin diisi dari dalam organisasi sendiri. Organisasi memperoleh manfaat dari kelanjutan operasional dengan kinerja yang meningkat, sementara para pegawai merasa memiliki komitmen lebih besar kepada organisasi.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategik

Menurut Michael Armstrong sebagaimana dikutip oleh Ati Cahayani mengatakan bahwa ada beberapa model pengembangan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut³¹:

³⁰ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm.29-30.

³¹ Ati Cahayani, *Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hlm.103.

- a. Penggunaan pendekatan pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana.

Suatu pendidikan dan pelatihan (diklat) dikatakan bersifat sistematis apabila didesain untuk memenuhi kebutuhan tertentu dengan memutuskan jenis diklat yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan trainer atau widyaiswara yang berpengalaman untuk merencanakan dan menerapkan diklat, serta dibutuhkan umpan balik dan evaluasi untuk menilai keefektifan diklat.

Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa suatu diklat dapat bersifat sistematis apabila ia bersifat terencana, seperti misalnya sasaran diklat pihak yang memerlukan, jenis diklat yang diperlukan, program yang akan diberikan dalam diklat (kurikulum), dan orang yang akan menjadi widyaiswara.

- b. Penerapan kebijakan dari pengembangan yang berkesinambungan

Diklat jangan dianggap sebagai upaya kegiatan organisasi terhadap karyawan pada saat-saat tertentu saja, akan tetapi diklat harus dianggap sebagai proses yang berkelanjutan. Dengan adanya paradigma seperti itu maka cara kerja yang ditanyakan ditengah pekerjaan yang sebenarnya juga termasuk dalam proses pengembangan karyawan. Hal ini analog dengan kegiatan belajar dari seorang siswa yang sebenarnya tidak hanya terjadi didalam kelas saja, tetapi siswa tetap belajar walupun ia sedang upacara, berdarmawisata, maupun melakukan kegiatan sosial.

c. Penciptaan dan pemeliharaan organisasi pembelajar

Pedlar sebagaimana dikutip oleh Michael Armstrong dan Ati Cahayani mengatakan bahwa organisasi pembelajar adalah lembaga yang memfasilitasi kegiatan belajar dari seluruh anggotanya dan terus melakukan transformasi.³² Bila suatu perusahaan/lembaga telah menjadi organisasi pembelajar, maka kegiatan belajar dan pengembangan karyawan telah menjadi budaya yang menjelma dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Pihak pimpinan tidak lagi merasa terpaksa memberdayakan karyawannya, serta di lain pihak karyawan tidak lagi merasa diabaikan karena tidak diikutsertakan dalam program pengembangan karyawan.

d. Pemastian bahwa seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait dengan kinerja

Dalam hal ini, pendidikan dan pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan kinerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan seperti ini untuk mengisi kesenjangan antara hal yang mereka ketahui dan yang dapat mereka lakukan. Misalnya saja 'A' adalah karyawan yang baru menjadi penyunting disebuah penerbitan, dia belum tahu banyak tentang dunia penyuntingan, sehingga harus diberi pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya.

e. Adanya perhatian khusus untuk pengembangan manajemen dan perencanaan karier

³² *Ibid.*, hlm.105.

Tujuan pengembangan manajemen adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki manajer yang efektif yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dimasa sekarang dan yang akan datang. Pengembangan manajemen dapat ditempuh dengan berbagai macam cara misalnya rotasi kerja, pelatihan formal, umpan balik sehingga tahu kekurangan diri mereka sendiri, mendukung manajer untuk menghasilkan rencana pengembangan pribadi dan lain sebagainya.

Selain pengembangan manajemen, diperlukan juga perencanaan karier agar organisasi dapat menjawab pertanyaan para karyawannya mengenai jenjang karier yang akan dilaluinya. Karyawan yang bekerja tanpa adanya kepastian tentang jenjang kariernya bisa tidak termotivasi untuk bekerja yang pada akhirnya akan berdampak buruk pada kinerja yang di hasilkannya.

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Apabila dilihat dari jenisnya penelitian ini termasuk kedalam penelitian lapangan (*Field research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk melakukan studi mendalam mengenai suatu unit sosial sedemikian rupa, sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisir dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial tersebut.³³ Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif yaitu penelitian yang berusaha

³³ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), hlm.8.

mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang.³⁴ Penelitian ini memusatkan perhatiannya kepada pemecahan masalah-masalah aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian dilaksanakan.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dipusatkan di Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta yang memiliki peran dan tugas sebagai penyelenggara pendidikan dan pelatihan bagi peserta diklat dari aparatur pemerintah. Badan Diklat DIY sendiri terletak di dataran tinggi yaitu di Gunungsempu, kelurahan Tamantirto, kecamatan Kasihan kabupaten Bantul atau kurang lebih berjarak 8 Km arah selatan dari pusat Kota Yogyakarta.

3. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah para informan yang menjadi kunci dalam mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Subjek Penelitian ini adalah Kepala Badan Diklat DIY, Karyawan, Widyaiswara dan Peserta Diklat. Sedangkan objek Penelitian ini adalah Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.

³⁴ Nana Sujana, Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), hlm.65.

4. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah data yang diperoleh dari sumber informan pertama yang berupa hasil wawancara dan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti. Sedangkan sumber data sekunder adalah data diperoleh dari buku, web dan dokumen lainnya yang terkait dengan penelitian ini. Selanjutnya, data tersebut dapat digunakan untuk melengkapi dan memperkuat analisis dan kesimpulan hasil penelitian.

5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Observasi

Metode observasi merupakan pengamatan dan pencatatan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti.³⁵ Dalam penelitian ini, penulis melakukan metode observasi sebagai langkah pertama untuk mendapatkan data gambaran awal di lembaga Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain itu melalui observasi ini pula, peneliti dapat mengetahui bagaimana subjek bereaksi, sikap-sikap yang ditampilkan, serta kesesuaian antara bahasa tubuh dengan apa yang dikatakan subjek.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknis observasi tertutup yaitu pengambilan data dari informan, tetapi informan tidak

³⁵ *Ibid.*, hlm.130.

mengetahui kegiatan yang penulis lakukan. Teknik ini dipilih agar reaksi informan dapat berlangsung secara wajar dan tidak dibuat-buat.

b. Wawancara Mendalam (*Depth Interview*)

Wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab disertai tatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan (guide) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan yang relatif lama.³⁶

Langkah selanjutnya dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara mendalam kepada Kepala Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta, Karyawan, Widyaiswara dan Peserta Diklat untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pedoman wawancara yaitu sejumlah pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya untuk diajukan kepada subjek penelitian. Peneliti menggunakan pedoman wawancara dengan tujuan agar proses dan isi wawancara dapat terarah dan tetap sesuai dengan konteks yang seharusnya dibicarakan. Peneliti juga terus mengembangkan pedoman wawancara ini kedalam pertanyaan-pertanyaan turunan sebagai bentuk *probing* atas respon yang diberikan subjek selama wawancara berlangsung.

³⁶ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Teknis Praktis Riset Komunikasi Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana, 2007), hlm.108.

Untuk mendukung wawancara dalam penelitian ini, peneliti menggunakan alat-alat bantu seperti kamera digital atau tape recorder buku catatan dan alat tulis. Hal ini untuk memudahkan peneliti dalam melakukan wawancara, serta sebagai bukti bahwa penulis telah melakukan wawancara kepada subjek penelitian.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data dalam penelitian untuk memperoleh data-data yang berbentuk catatan, transip, buku, surat kabar, majalah, dokumen, peraturan, agenda, dan lain sebagainya.³⁷ Metode dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data-data terkait tentang masalah yang penulis angkat dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, dokumentasi diambil dari arsip lembaga, bagian data dan program lembaga, perpustakaan lembaga Diklat DIY dan perpustakaan-perpustakaan lainnya yang ada hubungannya dengan fokus penelitian.

I. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yang dilakukan melalui empat tahap seperti yang

³⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm.124.

diungkapkan oleh Miles dan Huberman dalam kutipan Basrawi dan Suwandi yaitu sebagai berikut ³⁸:

a. Reduksi data

Dalam tahap ini peneliti melakukan langkah awal yaitu menuliskan dan mengetik data yang telah terkumpul dari lapangan, baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi. Reduksi data dimaksudkan untuk memilah data yang kurang sesuai dan tidak relevan dengan penelitian. Namun tidak menutup kemungkinan peneliti untuk melakukan penambahan terhadap data penelitian yang dirasa masih kurang. Melalui reduksi ini diharapkan data dapat dipilah sesuai dengan fokus penelitian.

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya yaitu melakukan penyajian data. Data yang telah direduksi kemudian dikelompokkan secara rapi, terperinci, dan sistematis. Hal tersebut dimaksudkan agar data dapat disusun sesuai dengan kebutuhan dan fokus penelitian. Sehingga data yang telah dikelompokkan dapat digunakan untuk menyusun penelitian.

c. Interpretasi data

Tahap selanjutnya yang dilakukan dalam proses analisis data yaitu melakukan interpretasi terhadap data yang telah dikelompokkan sesuai dengan fokus penelitian. Hal tersebut dimaksudkan untuk mencari makna atas data yang diperoleh, baik itu melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi. Data yang telah dikelompokkan kemudian ditafsirkan secara

³⁸ Basrawi, Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm.209-2010.

deskriptif kualitatif. Melalui tahap ini maka peneliti dapat mendeskripsikan dan menjelaskan bagaimana bentuk strategi pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur di Badan Diklat DIY. Dalam tahap ini pula, hasil penelitian dijelaskan sesuai dengan kondisi lapangan dan fokus penelitian.

d. Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir dalam proses analisis data, yaitu penarikan kesimpulan atas hasil penelitian. Data yang telah digambarkan dan dijelaskan dalam tahap interpretasi kemudian disimpulkan sesuai dengan tujuan penelitian terkait, yaitu mengenai strategi pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur di Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta.

J. Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah suatu teknik pemeriksaan data dimana data tersebut digunakan untuk mengecek atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.³⁹ Triangulasi diperlukan karena setiap teknik memiliki keunggulan dan kelemahannya sendiri. Jadi dengan demikian triangulasi memungkinkan tangkapan realitas secara lebih valid.⁴⁰

³⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm.330.

⁴⁰ Pawito, *Penelitian Komunikasi Kualitatif*, (Yogyakarta: LKIS 2007), hlm.97.

Untuk memeriksa keabsahan data peneliti akan menggunakan triangulasi teknik sumber dan triangulasi metode. Triangulasi teknik sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal ini dapat dicapai dengan jalan :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara;
2. Membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang;
3. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang saling berkaitan.

Triangulasi teknik sumber pada penelitian ini dilakukan kepada Kepala Badan Diklat DIY, Karyawan, Widyaiswara dan Peserta diklat. Hal ini dapat digambarkan berikut ini :

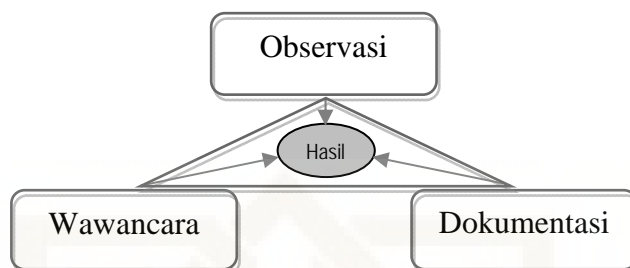


Gambar 1.1. Triangulasi sumber data

Selanjutnya triangulasi metode berarti pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dari beberapa metode teknik pengumpulan data.⁴¹

⁴¹ Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm.331.

Triangulasi metode pada penelitian ini dilakukan melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi seperti pada gambar berikut ini :



Gambar 1.2. Trinagulasi Pengumpulan Data

K. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan dalam memberikan alur pembahasan, maka penelitian ini akan ditulis dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab satu, menyajikan pendahuluan, yang memaparkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, telaah pustaka, kerangka teoritik, metode penelitian, teknis analisis data, keabsahan data, dan sistematika pembahasan.

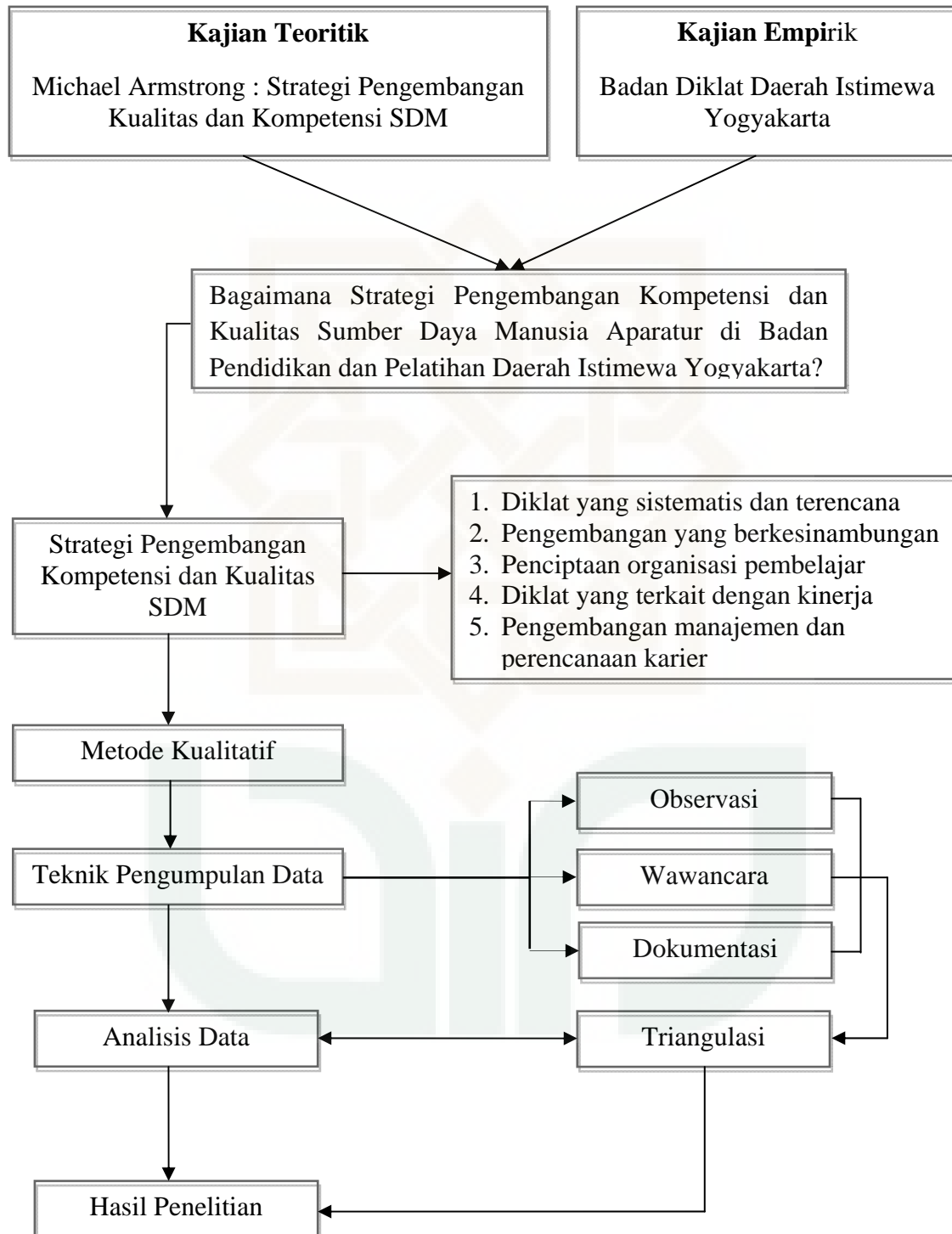
Bab dua, berisi mengenai profil lembaga Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta yang meliputi sejarah berdirinya, letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi, sumber daya manusia yang dimiliki lembaga, produk-produk lembaga, sarana dan prasarana, dan lain sebagainya yang ada hubungannya dengan gambaran umum Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Bab tiga, berisi pembahasan mengenai strategi pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Bab empat, berisi kesimpulan, saran-saran dan kata penutup. Selanjutnya bagian akhir dari skripsi ini adalah daftar pustaka (referensi) yang telah dijadikan bahan penelitian dalam menyusun skripsi ini.



L. Alur Skema Penelitian



Gambar 1.3. Alur skema penelitian

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan di lembaga Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu sebagai berikut :

Secara umum strategi yang diterapkan Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta mengacu pada rencana strategi (Renstra) Tahun 2012-2017. Rencana strategis ini adalah dokumen yang memuat gambaran keadaan masa depan yang ingin dicapai dalam kurun waktu 2012-2017 sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta yang dijadikan dasar pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan.

Dalam hal pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur, strategi yang digunakan Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa yaitu melalui media diklat dan non diklat. Media diklat disini yaitu dengan banyak menyelenggarakan diklat-diklat seperti diklat kepemimpinan (tingkat III dan IV), diklat teknis dan diklat fungsional.

Pengembangan melalui media diklat ini sudah masuk kategori yang baik. Selanjutnya media non diklat adalah Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta banyak memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk mengikuti bimbingan teknis (bimtek), seminar-seminar, workshop, lokakarya dan benchmarking. Selain itu, para pegawai juga diberikan kesempatan untuk mengikuti studi lanjut baik itu tugas belajar maupun ijin belajar.

Namun dari strategi-strategi pengembangan aparatur yang diterapkan tersebut diatas masih didominasi oleh pengembangan yang bersifat formal, sedangkan pengembangan kapasitas aparatur yang sifatnya informal terutama pengembangan secara individual itu masih belum dimaksimalkan. Nilai-nilai budaya Satriya yang dianut masih belum sepenuhnya dijabarkan dalam sikap dan perilaku kerja pegawai.

B. Saran

Untuk mencapai strategi, tujuan dan sasaran yang sesuai dengan yang direncanakan, maka peneliti menyumbangkan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur di Badan Diklat Daerah Istimewa Yogyakarta. Saran-saran yang dimaksud tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Dibutuhkan komitmen bersama antara Badan Diklat DIY dengan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) bagaimana menghasilkan aparatur yang profesional sesuai dengan yang diharapkan. Jadi tidak hanya sekedar

koordinasi saja tetapi lebih dari itu yang berbentuk kerjasama yang lebih intensif antar kedua lembaga ini;

2. Perlu adanya sosialisasi lebih lanjut dari pihak pimpinan tentang makna dari budaya SATRIYA kepada semua pegawai agar pegawai bisa sangat memahami apa-apa yang terkandung dalam budaya SATRIYA yang di realisasikan kedalam sikap dan tindakan;
3. Perlu adanya kebijakan untuk mengikuti diklat entrepreneur spirit bagi para pejabat struktural dan fungsional karena dengan mengikuti diklat ini inovasi-inovasi yang diperlukan akan banyak tercipta;
4. Dibutuhkan koordisasi yang intensif antara bagian data dan TI dengan semua bidang-bidang lainnya yang ada di Badan Diklat DIY dalam hal data dan informasi yang dipublikasikan dalam website yang dimiliki, agar tidak terjadi ketidak updetan data dan informasi terkini;
5. Bagi Peneliti berikutnya, dapat menjadikan hasil penelitian ini untuk ditindaklanjuti dengan perspektif yang berbeda, sehingga dapat memperkaya dan mengembangkan keilmuan yang ada khususnya di Manajemen Dakwah.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku :

- Armstrong, Michael. *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik, Panduan Praktis Untuk Bertindak*, Terjemahan Ati Cahayani. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2003.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Azwar, Saifuddin. *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Basrawi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Bryson, J.M. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana, 2007.
- Cahayani, Ati. *Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Indeks, 2009.
- Darsono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad Ke 21*, Jakarta: Nusantara Consulting, 2011.
- Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Negara, 2000.
- Moekidjat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju, 1991.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 1990.

- Parmono, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*, Jakarta: PT Grasindo, 2001.
- Pawito, *Penelitian Komunikasi Kualitatif*, Yogyakarta: LKIS, 2007.
- Prihadi dan Syaiful F. *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Ruky, Ahmad S. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Sujana, Nana dan Ibrahim. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru, 1989.
- Tohardi, Ahmad. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju, 2002.
- Tjiptono, Fandi dan Diana, Anatasia. *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2003.
- Umar, Husein. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi.III, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.

Kamus :

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1989.
- Salim, Peter dan Salim, Yenny. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Edisi I Jakarta: Modern English Press, 1991.

Jurnal :

- Heru Kurnianto Tjahjono, *Peran-Peran Sumber Daya Manusia: Telaah Konseptual & Validasi Empiris*, (jurnal Heru Kurnianto Tjahjono, [www. Heru_Kurniantotjahjono.com/?p=994](http://www.Heru_Kurniantotjahjono.com/?p=994)), Diakses Tanggal 30 Desember 2014 Pukul 12.00 WIB
- Desi Fernanda, *Sinergitas Strategi Peningkatan Kualitas Diklat Dalam Rangka Meningkatkan Kompetensi Aparatur Di Daerah*, Bandung: Jurnal Diklat Aparatur, Volume 2, Nomor 2, 2006.

Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah :

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014.

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, 1999.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil, 2011.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial, 2013.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tentang Standar Kompetensi Widyaiswara, 2008.

Peraturan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 7 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pramong Praja Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, 2008

Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No 2 Tentang Kualifikasi Jabatan Fungsional Umum, 2012.

Lampiran Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No 2 Tentang Kualifikasi Jabatan Fungsional Umum, 2012.

Peraturan Gubernur Nomor 17 Tentang Pedoman Ujian Dinas dan Ujian penyesuaian Ijasah Bagi Pegawai Negeri Sipil, 2014.

Peraturan Gubernur DIY Tentang Rincian Tugas dan Fungsi Badan Pendidikan dan Pelatihan, 2015.

Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 13 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, 2015

Website :

<http://www.republika.co.id/berita/nasional/jawa-tengah-diy-nasional/13/12/19/my15p2-60-persen-pns-di-diy-tak-sesuai-kompetensi>, Diakses senin tanggal 7 maret 2015 pukul 09.15 WIB

http://www.republika.co.id/berita/nasional/jawa-tengah-diy-nasional/13/12/26/mye_gxj-badan-kepegawaian-dan-diklat-diminta-dongkrak-kemampuan-pns-diy, Diakses senin tanggal 28 september 2015 pukul 09.30 WIB

<http://diklat.jogjaprov.go.id/v2/profil/selayang-pandang>, Diakses rabu tanggal 10 Juni 2015 pukul 10.29 WIB

<http://diklat.jogjaprov.go.id/v2/alumni-diklat>, Diakses tanggal 14 januari 2016, Pukul 09.50 WIB

<http://www.diklat.jogjaprov.go.id/v2/profil/visi-dan-misi>, Diakses selasa tanggal 5 mei 2015 pukul 12.08 WIB

<http://www.diklat.jogjaprov.go.id/v2/profil/tugas-pokok-dan-fungsi>, Diakses saptu tanggal 9 Mei 2015 pukul 10.08 WIB

<http://www.diklat.jogjaprov.go.id/v2/sumber-daya-manusia/penyelenggara-diklat>, Diakses saptu tanggal 9 Mei 2015 pukul 10.20 WIB

<http://www.diklat.jogjaprov.go.id/v2/sumber-daya-manusia/pejabat-struktural>, Diakses saptu tanggal 9 Mei 2015 pukul 10.25 WIB

<http://www.diklat.jogjaprov.go.id/v2/sumber-daya-manusia/Widyaiswara>, Diakses saptu tanggal 9 Mei 2015 Pukul 10.00 WIB

<http://www.diklat.jogjaprov.go.id/v2/sumber-daya-manusia/sarana-prasarana>, Diakses senin tanggal 8 juni 2015 pukul 09.15 WIB

<http://bkd.jogjaprov.go.id/page/tugasijin-belajar>, Diakses rabu tanggal 7 oktober 2015 pukul 10.05 WIB

<http://diklat.jogjaprov.go.id/v2/kegiatan/item/86-seminar-dan-forum-expo-pengelolaan-barang-dan-jasa>, Diakses rabu tanggal 4 november 2015 pukul 14.05 WIB

<http://diklat.jogjaprov.go.id/v2/kegiatan/item/82-workshop-enterpreneurship-spirit-tahun-2015>, Diakses rabu tanggal 4 november 2015 pukul 15.19 WIB

<http://www.slideshare.net/agustinus080872/pola-karier-pns-uu-43-vs-uu-5>,

Diakses senin 16 november 2015 pukul 10.13 WIB

[http://www.slideshare.net/adibfahruddin/kenaikan-pangkat-](http://www.slideshare.net/adibfahruddin/kenaikan-pangkat-pns?from_action=save)

[pns?from_action=save](http://www.slideshare.net/adibfahruddin/kenaikan-pangkat-pns?from_action=save), Diakses jumat tanggal 27 November 2015
pukul 09.10 WIB

Skripsi :

Diyah Kusriani, “Program Pendidikan dan Pelatihan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Skripsi*, (tidak diterbitkan), Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2014

Imron Buyung Suji Hasbullah, Strategi Pengembangan Sumber Daya manusia Di Pondok Pesantren Bahrul ‘Ulum Tambak Beras Jawa Timur, *Skripsi*, (tidak diterbitkan) Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2008

Yusup Yesse Vena Nugraha, Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi di Balai Diklat Industri Regional IV Yogyakarta, *Skripsi*, (tidak diterbitkan) Yogyakarta : Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gajah Mada, 2013

LAMPIRAN - LAMPIRAN

- Lampiran 01 : Panduan observasi dan dokumentasi
- Lampiran 02 : Panduan wawancara (interview guide)
- Lampiran 03 : Hasil wawancara
- Lampiran 04 : Foto-foto lembaga dan kegiatan-kegiatan di Badan Diklat DIY
- Lampiran 05 : Surat bukti seminar proposal skripsi
- Lampiran 06 : Surat keterangan ijin penelitian dari Gubernur DIY
- Lampiran 07 : Kartu konsultasi
- Lampiran 08 : Sertifikat Tes Bahasa Inggris (TOEFL)
- Lampiran 09 : Sertifikat Tes Bahasa Arab (IKLA)
- Lampiran 10 : Sertifikat Baca Tulis Al-Qur'an (BTA)
- Lampiran 11 : Sertifikat Pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT)
- Lampiran 12 : Sertifikat Kuliah Kerja Nyata (KKN)
- Lampiran 13 : Sertifikat Sosialisasi Pembelajaran (SOSPEN)
- Lampiran 14 : Sertifikat Orientasi Pengenalan Akademik & Kemanusiaan (OPAK)
- Lampiran 15 : Curriculum Vitae

PANDUAN OBSERVASI DAN DOKUMENTASI

A. Observasi

1. Latak Geografis lembaga Badan Diklat DIY;
2. Kondisi secara umum Badan Diklat DIY, seperti SDM dan sarana prasarana yang ada;
3. Keadaan dan jumlah pegawai yang dimiliki oleh Badan Diklat DIY;
4. Budaya kerja sehari-hari pegawai Badan Diklat DIY;
5. Pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD) di Badan Diklat DIY;
6. Apel dan rapat-rapat evaluasi yang diadakan di Badan Diklat DIY.

B. Dokumentasi

1. Peta lokasi Badan Diklat DIY;
2. Sejarah singkat berdirinya Badan Diklat DIY;
3. Visi dan misi Badan Diklat DIY;
4. Struktur organisasi Badan Diklat DIY;
5. Tugas pokok dan fungsi Badan Diklat DIY;
6. Produk-produk lembaga Badan Diklat DIY tahun 2015;
7. Sarana dan Prasarana Badan Diklat DIY tahun 2015;
8. Daftar nominatif Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Badan Diklat DIY tahun 2015;
9. Rencana strategi (renstra) Badan Diklat DIY tahun 2012-2017;
10. Undang-undang dan peraturan-peraturan seperti Peraturan Pemerintah, Menteri, Badan Kepegawaian Negara, Lembaga Administrasi Negara dan peraturan Gubernur yang terkait dengan aparatur dan pendidikan dan pelatihan;
11. Jurnal dan website yang terkait dengan strategi, pengembangan kualitas dan kompetensi aparatur serta pendidikan dan pelatihan;
12. Foto-foto lembaga dan kegiatan di Badan Diklat DIY.

PANDUAN WAWANCARA (Interview Guide)

1. Apa saja kelebihan dan keunggulan Badan Diklat DIY dibandingkan dengan Badan Diklat lainnya?
2. Bagaimana dengan visi misi lembaga, apakah sudah sejalan dengan rencana?
3. Bagaimana dengan struktur organisasinya apakah sudah memadai ditinjau dari volume dan beban kerjanya?
4. Bagaimana koordinasi antar lini, baik itu internal maupun eksternal?
5. Budaya kerja seperti apa yang diterapkan saat ini di Badan Diklat DIY?
6. Bagaimana gambaran umum pegawai yang ada di Badan Diklat ini?
7. Bagaimana standar kualifikasi, kompetensi dan kualitas pegawai di Badan Diklat DIY ini? (kompetensi pejabat struktural, fungsional umum, fungsional tertentu/Widyaiswara)
8. Bagaimana bentuk pembinaan dan pengembangan pegawai di Badan Diklat DIY ini?
9. Siapa atau bagian apa yang mengelola dan yang bertanggung jawab terhadap pengembangan SDM di lembaga ini?
10. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi dan kualitas SDM aparatur Di Badan Diklat DIY?
11. Siapa saja yang dilibatkan dalam penyusunan strategi ini?
12. Apakah pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kinerjanya?
13. Bagaimana dengan sistem diklat pola baru yang diterapkan di lembaga ini?
14. Bagaimana sistem evaluasi yang diterapkan di Badan Diklat DIY?
15. Bagaimana sistem jenjang karir pegawai di Badan Diklat ini?
16. Apa ada pengembangan yang dilakukan untuk mengembangkan manajemen Badan Diklat DIY?
17. Bagaimana dengan peraturan-peraturan yang ada saat ini, apa sudah mendukung pengembangan SDM?

HASIL WAWANCARA

A. Wawancara dengan Bapak Alip Sudardjo, selaku Sekretaris Badan Diklat DIY, (Hari rabu tanggal 10 juni 2015, pukul 10.29 WIB)

1. Bagaimana dengan visi misi lembaga, apakah sudah sejalan dengan rencana?

“visi dan misi itu kan menjadi panduan dalam melangkah disuatu unit organisasi sehingga langkah-langkah kita itu senantiasa dipandu oleh visi dan misi tersebut. Dalam perencanaan, dalam skala nasional, skala provinsi dan skala kabupaten/kota, itu kan sudah menjadi rujukan, nah rujuannya itu kan ada jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Jangka panjang itu kan 25 tahun, jangka menengahnya 5 tahun dan jangka pendeknya pertahun. Nah jadi kalau 5 tahun itu termasuk jangka menengah yang dinamakan RPJM (rencana pembangunan jangka menengah), kalau di daerah namanya RPJMD itu yang menjadi rujukan dalam setiap perencanaan disetiap SKPD. Jadi atas dasar RPJMD itulah maka SKPD (satuan kerja perangkat daerah) itu menyusun proses perencanaannya. Dalam proses perencanaan itu dipandu dengan visi dan misi tersebut. Jadi setiap 5 tahun itu direview visi dan misi itu.”

2. Bagaimana dengan struktur organisasinya apakah sudah memadai ditinjau dari volume dan beban kerjanya Pak?

“ya jadi struktur itu kan ibarat pakaian ya, struktur organisasi di Badan Diklat ini ya sudah cukup memadai, hanya saja namanya struktur ya juga bisa direvisi seiring dengan perkembangan-perkembangan beban kerja, kebijakan dan sebagainya, jadi yang ada sekarang ini sudah cukup memadai, namun demikian karena ada perubahan-perubahan ketentuan diatasnya seperti misalnya sekarang ini ada undang-undang baru tentang keistimewaan yogyakarta, undang-undang nomor 13 tahun 2012, maka strukturnya direvisi, disesuaikan dengan ketentuan yang ada dalam undang-undang tersebut. Nanti akan terjadi perubahan kelembagaan dalam waktu dekat ini. Tapi struktur yang ada sekarang sementara masih dipakai.”

“perubahannya yang paling mendasar bahwa struktur yang baru itu nanti by proses, kalau sekarang inikan by konten ya, jadi by proses itu ada proses input diawali dengan peserta, proses pelaksanaannya diklat nanti akan disatukan itu bidang penjenjangan dan bidang teknis fungsional, kemudian aspek pengembangann pasca diklatnya, kemudian juga dalam perspektif struktur yang baru itu nanti ada UPT unit pelaksana teknis bernama Assesment Center untuk menguji kompetensi.”

3. Bagaimana dengan koordinasi antar lini, baik itu internal maupun eksternal?

“koordinasi internal sudah berjalan cukup bagus, setiap bulan kita ada apel, apel ini untuk forum koordinasi internal, kemudian ada rapat koordinasi berjenjang namanya, yaitu kita ada rapat khusus eselon III dengan Kepala Badan, ada rapat struktural dan juga ada rapat-rapat yang sifatnya kasual, kasual itu untuk kasus-kasus tertentu itu perlu dikoordinasikan nah itu, kemudian yang eksternal yaitu kalau terkait dengan pengembangan aparatur kita koordinasi dengan BKD, Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan lain sebagainya.”

4. Budaya kerja seperti apa yang diterapkan saat ini di Badan Diklat DIY?

“kita menganut budaya yang ada dipemerintahan DIY yaitu filosofinya adalah Satriya, Satriya itu merupakan singkatan ya, yaitu keteladanan, rela melayani, yakin-percaya diri yang itu dituangkan kedalam etika budaya itu, kemudian dalam hal bekerja, kita juga dipandu dengan sebuah sistem ya, yaitu sistem bekerja yang sudah terpola sekali misalnya sistem program dan penganggaran itu ada sistemnya sendiri, mulai dari perencanaannya, pelaksanaannya, sampai dengan evaluasinya. evaluasi ini pada dasarnya ada dua hal yaitu evaluasi fisik dan capaian kinerja dan evaluasi penyerapan anggaran. Evaluasi ini ada yang per bulan, per triwulan, dan evaluasi per tahun.”

5. Mohon di jelaskan bagaimana gambaran umum pegawai yang ada di Badan Diklat DIY ini Pak?

“pegawai yang ada di Badan Diklat ini terdiri dari struktural dan fungsional, fungsional itu kategorinya ada dua yaitu fungsional tertentu dan fungsional umum. Fungsional tertentu itu adalah Widyaiswara, itu yang ada di sini, nanti juga perlu yang lain seperti pranata komputer, peneliti dan lain sebagainya, tapi yang ada disini masih Wdyaiswara. Jabatan struktural itu adalah jabatan pimpinan ya, kemudian fungsional umum itu yang lazim disebut dengan staff, nah komposisinya seperti itu.”

“pegawai struktural itu sudah terpenuhi, artinya struktur yang ada di sini semua sudah ada pejabatnya. Nah kalau yang fungsional tertentu itu kan ada formasi dan bezetting, formasi itu adalah yang seharusnya, bezetting itu yang senyatanya ada itu masih ada kesenjangan karena kebutuhan Widyaiswara kita tiga belas, tapi baru terisi atau sekarang ini baru ada tujuh, karena yang lain sudah pada pensiun dan lain sebagainya.”

6. Bagaimana dengan standar kualifikasi, kompetensi dan kualitas pegawai di Badan Diklat DIY ini Pak?

“kualifikasi menurut persyaratan-persyaratannya, saya kira sudah cukuplah pegawai yang ada disini itu memang sudah sesuai dengan kualifikasinya artinya kalau kualifikasi yang struktural, itu memang sudah dipersyaratkan

disini, hampir semua eselon tiga itu golongannya sudah iv/b dan banyak yang mentok sekarang pangkat tertingginya itu, padahal dipersyaratkan itu golongan iv/a tetapi sebagian eselonnya sudah iv/b. Kemudian yang fungsional umum, itu sebagian dari sisi kualifikasinya sudah terpenuhi juga. Cuma kalau dari sisi kompetensinya karena belum terpetakan secara pasti gitu ya, kompetensi apa sih yang perlu dimiliki masing-masing jabatan itu kan petanya belum pasti apa yang dibutuhkan, itu yang kemudian saya tidak bisa berikan. Misalnya seorang sekretaris, kompetensi apa sih yang diperlukan gitu ya, kalau kompetensi struktural, ya saya kira itu mesti dievaluasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, kompetensi teknis dan fungsional, mestinya ada evaluasi kompetensi, tapi kan karena mungkin dari sisi implementasi evaluasinya selama ini untuk evaluasi kompetensi itu kan belum, sehingga belum tau potretnya seperti apa.”

“kalau dari Widyaiswara sudah cukup itu, karena sebagian Widyaiswara itu terpenuhi, baik dari kualifikasi maupun kompetensinya sudah cukup dari awal, hampir semua Widyaiswara itu lulusan s2, sebagian dari mereka itu ada yang sudah Doktor, dan akan menempuh Doktor.”

7. Bagaimana bentuk pembinaan dan pengembangan pegawai di Badan Diklat DIY ini?

“pembinaan pegawai yaitu melalui diklat dengan mengikutkan pada diklat kepemimpinan dan diklat teknis fungsional. Selain itu pembinaannya juga melalui apel, kepala Badan menyampaikan perlunya disiplin, peningkatan kinerja melalui rapat-rapat evaluasi kinerja, dan lain sebagainya. Kemudian pengembangan aparatur disini itu melalui studi lanjut, diklat-diklat yang tadi ya, jadi kita ikutkan pegawai kita untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan sesuai dengan kebutuhannya. Nah selain itu ada juga melalui kegiatan selain diklat seperti misalnya seminar-seminar, workshop benchmarking dan loka karya.”

8. Siapa atau bagian apa yang mengelola dan yang bertanggung jawab terhadap pengembangan SDM di lembaga ini?

“prinsipnya kalau di SKPD itu penanggung jawabnya tetap kepala SKPD, cuma kalau dari sisi tupoksinya tugas pokok dan fungsinya, masalah SDM itu ada di sekretariat, dan lebih spesifik lagi penyiap bahannya itu ada di SUBBAG umum, nah disini ada petugas yang melayani data dan informasi pegawai itu namanya pengelola kepegawaian nah seperti itu.”

“nah kalau masalah rekrutmen, mutasi, promosi dan pemberhentian pegawai itu ranahnya BKD, kita disini hanya internal saja menyipakan bahan-bahan yang diperlukan pegawai saja.”

9. Bagaimana strategi yang ditempuh untuk mengembangkan kompetensi dan kualitas SDM Badan Diklat DIY Pak?

“strategi pengembangannya ada beberapa macam cara ya, secara formal itu bisa melalui peningkatan pendidikan formal seperti studi lanjut, dan peningkatan pendidikan kedinasan. Studi lanjut itu ada dua ya, ada tugas belajar dan ijin belajar. Kalau tugas belajar itu ditugaskan dari pemerintah dan dibiayai oleh pemerintah, tapi kalau ijin belajar itu atas inisiatif sendiri, dibiayai oleh sendiri dan nanti dapat rekomendasi dari Badan Kepegawaian Daerah sehingga nanti kalau lulus itu ada efek review yang bisa di dapat. Kemudian kalau pendidikan kedinasan yaitu melalui diklat-diklat, seperti diklat kepemimpinan untuk kompetensi kepemimpinan, diklat teknis yang sifatnya teknis sesuai dengan kompetensi yang diperlukan, maupun diklat fungsional. Jadi SDM itu senantiasa diberikan kesempatan untuk berkembang melalui media formal. Kemudian media yang lain dia juga dilibatkan dalam proses pelaksanaan pekerjaan, diberikan kesempatan untuk benchmarking, orientasi lapangan, itu sebagian diikuti secara bergilir sehingga terbuka wawasannya.”

10. Siapa saja yang dilibatkan dalam penyusunan strategi ini?

“hampir semua pejabat struktural terlibat dalam penyusunan strategi ini. Terlebih lagi kami sebagai sekretaris yang membawahi SDM dan spesifik lagi SUBBAG umum yang disitu itu tupoksinya adalah pengelola sumber daya manusia.”

11. Apakah pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kinerjanya Pak?

“pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada para aparatur itu untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, misalnya saja pegawai yang ada di bagian keuangan itu diberikan diklat tentang keuangan, dibagian program ada diklat perencanaan dan lain sebagainya.”

12. Bagaimana dengan sistem diklat pola baru yang diterapkan di lembaga ini?

“diklat pola baru itu modelnya adalah On/Off, On yaitu peserta mengikuti pembelajaran dikelas, Off yaitu kembali keinstansinya masing-masing untuk mencari proyek perubahan. Jadi misalnya diklat kepemimpinan itu mereka mendapatkan pembelajaran dikelas sekitar sepuluh hari, kemudian Off kembali ke kantornya untuk mencari referensi judul proyek perubahan apa yang akan ditulis dalam makalah nanti, rencana proyek perubahan itu, kemudian On lagi kesini kemudian melakukan benchmarking ke beberapa tempat untuk mencari input-input baru, untuk mencari referensi dilapangan gitu ya, kemudian dituliskan kedalam sebuah namanya proyek chapter atau proyek makalah proyek perubahan mereka, nanti gagasan apa, inovasi apa, kreatifitas apa yang

akan dituangkan didalam kertas kerja itu, kemudian itu diseminarkan atau diujikan diujian pertama gitu, kalau lolos itu nanti dia Off lagi selama dua bulan untuk mengimplementasikan apa yang mereka tulis, kemudian datang lagi seminar yang kedua sebagai pembuktian terhadap apa yang dikembangkan tadi, kemudian selanjutnya dilakukan sidang diinternal gitu ya artinya yang itu terdiri dari coach, coach itu pembimbing, konselor, konselor itu yang melakukan pemantauan monitoring dan evaluasi, dan penguji, penguji satu dua, itu penentuan yang bersangkutan itu lolos atau tidak, setelah lulus dikembalikan ke pengirimnya.”

13. Bagaimana sistem evaluasi yang diterapkan di Badan Diklat DIY?

“evaluasi-evaluasi yang diterapkan disini yaitu terdiri dari beberapa macam ya, yaitu evaluasi terhadap penyelenggara, yaitu yang dilakukan beberapa kali, ini dilakukan untuk melihat sejauh mana sih pelayanan kami penyelenggaraan itu bermanfaat bagi mereka kemudian apa yang masih kurang, apa yang harus diperbaiki gitu. Kemudian ada evaluasi terhadap pengajar, yang dilakukan terhadap pengajar setiap mereka selesai melaksanakan kegiatan pembelajarannya. Kemudian ada evaluasi kepada peserta, itu dilakukan untuk melihat sejauh mana mereka memahami materi kami dan evaluasi pasca diklat biasanya satu tahun setelah diklat dilaksanakan.”

14. Bagaimana sistem jenjang karir pegawai di Badan Diklat ini?

“jenjang karir PNS itu secara formal sudah terstruktur ya melalui undang-undang dan peraturan pemerintah yang mengatur kenaikan pangkat pegawai negeri sipil ini. Misalnya saja dalam Undang-Undang Kepegawaian Nomor 8 Tahun 1974 sebagaimana telah dirubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, sebagaimana telah dirubah lagi dengan keluarnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Kemudian dilengkapi dengan beberapa peraturan pemerintah yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002.”

15. Apa ada pengembangan yang dilakukan untuk mengembangkan manajemen Badan Diklat DIY?

“pengembangan manajemen disini ditempuh melalui namanya MOT manajemen Of Training, Training Of Course dan diklat kepemimpinan. Seorang Kepala Badan itu dipersyaratkan untuk mengikuti diklat PIM II namanya, diklat kepemimpinan tingkat dua, kemudian eselon III kaya seperti saya ini, itu juga dipersyaratkan untuk mengikuti diklat pimpinan tingkat III, kemudian eselon IV kepala-kepala seksi itu dipersyaratkan untuk diklat PIM IV nah seperti itu. Kemudian untuk bisa menyelenggarakan diklat secara profesional, itu harus tersertifikasi MOT, Management Of Training, jadi harus tahu manajemen penyelenggaraan

diklat itu seperti apa, ini menjadi prasyarat ketika akan diadakan sertifikasi terhadap lembaga. Pejabat struktural itu diwajibkan untuk ikut Management Of Training ini, karena disitu itu ada muatan-muatan yang sifatnya manajerial. Selanjutnya untuk bisa menjadi penyelenggara, pelaksana diklat yang profesional itu harus memiliki sertifikat TOC Training Of Course, bagaimana melaksanakan diklat, mengevaluasi, melayani, bekerjasama dan lain sebagainya. Jadi ini sebagai prasyarat ketika akan diadakan sertifikasi terhadap lembaga nah seperti itu.”

16. Bagaimana dengan peraturan-peraturan yang ada saat ini, apa sudah mendukung pengembangan SDM?

“ya peraturan yang ada saat ini sangat mendukung sekali ya, apalagi nanti dengan ketentuan baru tentang ASN aparatur sipil negara, disana dikatakan bahwa ASN itu ada dua kategori ya, yakni PNS dan PPPK pegawai dengan perikatan kontrak gitu ya, disitu dikatakan bahwa PNS itu profesional. Profesional itu intinya adalah pemenuhan kompetensi. Nah untuk memperoleh kompetensi yaitu dengan diklat, jadi sangat relevan dan sangat mendukung sekali.”

B. Wawancara dengan Bapak Moedji Raharjdo selaku kepala Badan Diklat DIY (Hari rabu 17 juni 2015 pukul 10.34 WIB)

Pertama-tama, Beliau meminta salinan list wawancara yang akan Peneliti wawancarai, dari 13 pertanyaan yang akan Peneliti tanyakan, Beliau cuma menjawab 2 pertanyaan saja, karena pertanyaan yang lain diserahkan sepenuhnya kepada sekretarisnya. Kedua hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut :

1. Budaya kerja seperti apa yang diterapkan saat ini di Badan Diklat DIY?

“Budaya yang kita anut disini adalah budaya yang ada di pemerintahan DIY namanya adalah Satriya.”

2. Bagaimana strategi yang digunakan untuk mengembangkan kompetensi dan kualitas SDM Di Badan Diklat DIY?

“O itu ada di renstra (rencana strategi) Badan Diklat DIY, semuanya itu ada di renstra ya. Jadi kita disini tidak seperti perusahaan swasta improvisasi ya, semua visi, misi, tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan mengacu pada Rencana Strategis Badan Diklat DIY.”

C. Wawancara dengan Bapak Herwanto selaku kepala bidang pengembangan Badan Diklat DIY (Hari senin 1 juni 2015 pukul 09.47 dan tanggal 17 juni 2015 pukul 10.14 WIB)

- 1. Berapa jumlah pegawai yang ada di bidang pengembangan ini Pak?**

“kalau di tanya jumlah personilnya disini dibidang pengembangan ini saya sebagai KABID (kepala bidang) membawahi dua SUBID (subbidang) yaitu pengkajian dan pengembangan dan perpustakaan. Perpustakaan sendiri ada KASUBID (kepala subbidang) yang membawahi tiga orang, nah kalau disini di Bidang pengkajian dan pengembangan itu sekarang tinggal dua orang saja, karena yang satu meninggal.”
- 2. Apakah jumlah pegawai yang ada sudah mampu mendukung tugas-tugas bidang pengembangan saat ini?**

“sebenarnya disini masih kurang mas, Jumlah idealnya disini sebenarnya satu KASUBID itu SDMnya empat orang, jadi disini itu SDMnya masih kurang.”
- 3. Bagaimana peran bidang pengembangan dalam upaya pengembangan SDM?**

“jadi untuk peran pengembangannya itu kita itu membuat kurikulum, modulnya sesuai dengan permintaan dari BKD, pihak BKD memberikan hasil analisisnya kepada kami, ini sebagai dasar untuk kami membuat modul dan kurikulumnya, caranya membuat, kita itu minta bantuan Widyaiswara, kalau gak kita minta bantuan para ahli yaitu bisa dari akademisi, bisa dari praktisi, itu disusun melalui Focus Group Discussion.”
- 4. Seberapa jauh keterlibatan bidang pengembangan dalam perumusan kebijakan ataupun pembuatan strategi?**

“jadi gini ya kita itu mendapat arahan dari pimpinan, Kepala Badan, dari Gubernur, Sekda bagaimana caranya kita melakukan pengembangan SDM berbasis budaya misalnya, nah nanti kita buat diklat berbasis budaya yaitu budaya Satriya namanya. Nah itu yang ngajar orang-orang yang paham budaya dulu misalnya jangan menipu, bekerja dengan baik, bekerja dengan ikhlas nah seperti itu.”
- 5. Menurut Bapak, apakah strategi pengembangan SDM saat ini sudah berjalan dengan optimal?**

“strategi pengembangan SDM saat ini ya sudah berjalan, tapi kalau optimal sih belum ya, tapi kita sudah berusaha untuk mengarah kesana. Termasuk yang dulu kan ful disini selama dua bulan, sekarang gak sudah menerapkan pola baru yaitu On/Off, On masuk disini ikut materi, Off kembali ke kantornya untuk proyek perubahan inovasinya apa bisa ide

original, bisa juga nyontoh. Nah kedepannya nanti itu semua diklat bentuknya nanti On/Off nah itu.”

6. Bagaimana dengan kompetensi dan kualitas pegawai yang ada dibidang pengembangan ini?

“ya masih belum maksimal, tapi kita berusaha untuk meningkatkannya dengan cara mengikutkan pegawai kita ikut diklat, baik yang diselenggarakan disini maupun diluar. Misalnya saja Widyaiswara kita ikutkan kedalam diklat TOT dan TOF, para penyelenggara ikut diklat TOC dan lain sebagainya.”

7. Apakah pegawai yang ada disini mendapatkan pendidikan dan pelatihan juga, kalau ya, bagaimana bentuk dan prosesnya?

“ya kita ikutkan itu, bentuknya seperti diklat TF teknis fungsional itu kita ikutkan jadi peserta misalnya diklat pembawa acara kita masukkan, caranya kita minta ke BKD untuk bisa diikutkan misalnya dari kapasitas 30 orang dari provinsi 28 orang, kita masuk 2 orang atau kalau gak kita kirim ke diklat yang lain di Jakarta misalnya.”

8. Apakah pendidikan dan pelatihan yang diberikan selama ini telah sesuai dengan kinerjanya?

“ ya seperti itu disesuaikan dengan kompetensi yang harus dimiliki, kalau yang bekerja dibagian sekretariat ya disesuaikan dengan itu misalnya tentang komputer, manajemen perkantoran dan lain sebagainya.”

9. Apa manfaat yang diperoleh organisasi khususnya bidang pengembangan dengan adanya pengembangan pegawai ini?

“ya menambah kompetensi, keterampilan, pengetahuan dan lain sebagainya.”

10. Bidang apa saja yang bertugas membuat dan menyusun kurikulum Diklat?

“ya disini bidang pengembangan. Setelah hasil analisis kebutuhan diklat diberikan oleh BKD, maka kita membuat kurikulumnya dengan melibatkan pihak yang ahli dibidangnya.”

11. Bagaimana bentuk kurikulum yang di buat, siapa saja yang terlibat dalam pembuatan dan penyusunan kurikulum diklat tersebut?

“kurikulum yang kita buat disini yaitu kurikulum diklat teknis dan fungsional, kalau kurikulum diklat kepemimpinan itu semuanya dari LAN ya, jadi turun langsung. Dalam pembuatan kurikulum itu melibatkan banyak pihak, bisa dari kalangan birokrat, akademisi, dan praktisi. Kalau dari birokrat itu bidang disini dan bisa Widyaiswara.”

12. Bisa dijelaskan bagaimana proses pembuatan kurikulumnya Pak?

“proses pembuatan kurikulum adalah yang pertama kita harus tau diklat apa yang dilaksanakan berdasarkan analisa kebutuhan diklat yang dilakukan oleh BKD, analisa kebutuhan diklat ini dilakukan untuk mengetahui gap kompetensi yang ada diinstansi pemerintahan DIY. Selain itu juga kurikulum yang di buat disini berdasarkan kebutuhan situasional, misalnya saat ini sedang ngetren tentang entrepreneur, nah kita buat dan susun namanya diklat entrepreneur spirit, dalam pembuatan dan penyusunan diklat ini, kita melibatkan Widyaiswara, kalau Widyaiswara tidak bisa, kita melibatkan praktisi yang paham tentang entrepreneur, nah selama ini kita, karena kita memandang pakar entrepreneur adalah Hermawan Kartajaya, maka beliau kita undang kesini. Setelah itu kita sesuaikan dengan apa yang kita mau berapa hari diklatnya, modelnya gimana, perlu gak pakai benchmarking atau PKL atau orientasi lapangan, kemudian kita susun setelah jadi, selanjutnya kita FGD kan FGD itu Focus Group Discussion, kita undang para instansi terkait bisa dari birokrat, akademisi UGM atau UNY dan bisa dari praktisi kemudian kita diskusikan setelah selesai maka tinggal dilaksanakan.”

13. Siapa atau bagian apa yang bertugas menjadi penyelenggara diklat?

“yang bertugas menyelenggarakan diklat adalah dibidang teknis fungsional.”

14. Bagaimana bentuk koordinasi dan kerjasama bidang pengembangan dengan Penyelenggara, Widyaiswara dan peserta diklat?

“iya itu tadi mengundang dalam FGD dengan meminta pendapat dan masukannya, kalau peserta diklat tidak dilibatkan disini, mereka hanya dilibatkan pada saat evaluasi pasca diklat.”

15. Bagaimana bentuk evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program pengembangan yang dilakukan?

“evaluasinya itu kan kita melakukan kegiatan evaluasi terkait dengan penyerapan anggaran, yaitu monev monitoring dan evaluasi, kita melaporkan ke SUBID program di sekretariat. Lapornya kita buat sebulan sekali, tiga bulan sekali, enam bulan sekali bahkan ada yang setahun sekali.”

16. Bagaimana bentuk evaluasi terhadap widyaiswara dan penyelenggara Diklat?

“evaluasi yang kita lakukan disini yaitu evaluasi kepada Widyaiswara, penyelenggara dan ada lagi evaluasi kepada peserta dan evaluasi pasca diklat. Jadi mereka kita berikan kuisisioner untuk diisi bagaimana cara mengajarnya, bagaimana penyelenggaraannya, bagaimana petugasnya, makanannya dan lain sebagainya.”

17. Bagaimana monitoring dari bidang pengembangan sendiri untuk mengukur efektifitas penyelenggaraan diklat?

“kita melakukan evaluasi pasca diklat, kita melakukan FGD, misalnya diklat komputer, kita undang peserta diklat itu yaitu terdiri dari pesertanya, pimpinannya, rekan kerja dan bawahannya. Kemudian kita tanya mereka apakah diklat yang telah diikuti ada gunanya, bermanfaat atau tidak nah itu. Nah selama ini hasilnya ada yang bilang bagus ada juga yang bilang nggak.”

18. Apa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas Diklat?

“ya itu tadi terus melakukan evaluasi, menyusun kurikulum yang up to date sesuai dengan kebutuhan diklat.”

19. Apa kendala yang dihadapi dalam menjalankan aktivitas organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya?

“yang jadi kendala saat ini yaitu mindsetnya jadi pegawai, makanya dimasukkan kedalam diklat terus agar supaya menjadi pegawai yang profesional, tidak hanya bekerja dengan otak dan perut saja, tetapi juga dengan hati.”

20. Bagaimana cara mengatasi kendala-kendala yang dihadapi tersebut?

“ya kita berikan motivasi, kita rubah mindsetnya nah kita juga punya ISO yang disana ada masukan bagaimana mengatasi mindset pegawai yang tadi.”

D. Wawancara dengan Ibu Pratiwi selaku kepala Subbagian umum Badan Diklat DIY (Hari rabu 3 juni 2015 pukul 10.55 WIB)

1. Berapa jumlah pegawai yang ada di subbagian umum ini Bu?

“jumlah pegawai disini 21 orang, yang terdiri dari 14 laki-laki dan 7 perempuan.”

2. Apakah dari jumlah pegawai yang ada saat ini sudah mampu mendukung tugas-tugas dari subbagian umum?

“ya sampai dengan saat ini dari jumlah pegawai yang ada saat ini telah mendukung tugas dan tanggung jawab dari subbagian umum.”

3. Bagaimana peran dari subbagian umum dalam upaya pengembangan SDM?

“kita selalu meningkatkan pengetahuan SDM yang ada disini dengan cara mengikutkan mereka pada diklat atau bimtek, bimbingan teknis yang menunjang ketugasan kami.”

- 4. Bagaimana bentuk keterlibatan subbagian umum dalam perumusan kebijakan ataupun pembuatan strategi?**
“ya kita sering diajak rapat oleh kepala Badan untuk diminta masukan-masukannya.”
- 5. Dari segi fasilitas sarana prasarana, apakah telah mendukung program pengembangan SDM?**
“belum ya, masih ada yang perlu dibenahi dan dilengkapi misalnya disetiap kamar asrama belum ada televisinya dan disetiap kelas juga masih belum tersedia CCTV.”
- 6. Apa upaya yang telah dan akan dilakukan untuk meningkatkan sarana prasarana tersebut?**
“kita telah menganggarkan secara bertahap ya untuk memenuhi dan memelihara fasilitas sarana prasarana yang sudah ada secara rutin dan berkala.”
- 7. Bagaimana dengan kompetensi dan kualitas pegawai yang ada di sini Bu?**
“Oo untuk kompetensi pegawai yang ada di subbagian umum ini khususnya untuk yang administrasi itu sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan, akan tetapi yang ada di lapangan itu masih kurang.”
- 8. Apakah ada pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai khususnya subbagian umum Bu, bentuknya bagaimana?**
“ya ada, kita mengikutkan pegawai kami untuk mengikuti bimbingan teknis dan diklat-diklat yang sesuai dengan pekerjaan kami. Selain itu kami juga menganggarkan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi kami.”
- 9. Menurut Ibu, apakah pendidikan dan pelatihan yang diberikan selama ini sudah sesuai dengan kinerjanya?**
“ya sudah sesuai.”
- 10. Apa saja manfaat yang diperoleh organisasi khususnya subbagian umum dengan adanya pengembangan pegawai ini?**
“pengembangan pegawai ini sangat bermanfaat sekali bagi kami ya karena sangat mendukung target-target kinerja yang kita ingin capai karena sumber daya manusia kami sesuai dengan ketugasannya.”
- 11. Apa saja kendala yang dihadapi dalam menjalankan aktivitas organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya?**
“Tidak ada, sampai dengan saat ini kami belum mendapatkan kendala-kendala dalam ketugasan dan fungsi kami.”

E. Wawancara dengan Ibu Diah Zulfa selaku kepala subbagian keuangan Badan Diklat DIY (Hari rabu 3 juni 2015 pukul 09.51 WIB)

- 1. Berapa jumlah pegawai yang ada di subbagian keuangan ini Bu?**
“jumlah pegawai disini terdiri dari satu ka.subbag dan didukung oleh tujuh orang staff.”
- 2. Apakah dari jumlah pegawai yang ada saat ini sudah mampu mendukung tugas-tugas dari subbagian keuangan?**
“ya sudah.”
- 3. Bagaimana peran bagian keuangan dalam upaya pengembangan SDM?**
“peran kita dalam kegiatan pengembangan SDM itu dalam bentuk supporting dana, jadi dari sini kemudian diberikan kepada penganggung jawabnya yaitu subbagian umum, kemudian diimplementasikan dalam bentuk kegiatan diklat dan sejenisnya.”
- 4. Apakah sumber dana yang tersedia selama ini sudah memadai untuk mendukung pengembangan SDM?**
“ya sudah.”
- 5. Bagaimana bentuk keterlibatan bagian keuangan dalam perumusan kebijakan ataupun pembuatan strategi?**
“kita hanya terbatas pada monev kegiatan, jadi monev kegiatan itu adanya di tengah bulan ya, kita kumpulkan para penaggung jawab kegiatan, nah disitulah kita akan tanya progresnya sampai sekarang seperti apa dalam hal penggunaan dananya, kalau ada kesulitan, nah kita akan bantu itu. Jadi kita hanya terbatas pada upaya percepatan kegiatan yang ujung-ujungnya menyangkut penyerapan dana.”
- 6. Bagaimana dengan kualitas dan kompetensi pegawai yang ada dibagian keuangan ini Bu?**
“pegawai disini kalau dibilang cukup ya cukup, tapi kalau dibilang kurang ya masih kurang juga, kita disini biasanya kerja cepat, kerja terus, jadi ini sebenarnya mengganggu kami.”
- 7. Apakah ada pendidikan dan pelatihan yang diberikan untuk pegawai khususnya bagian keuangan, kalau ada bentuk dan mekanismenya seperti apa Bu?**
“ya ada, pendidikan dan pelatihan yang diberikan yaitu seperti bimtek, bimbingan teknis, ada diklat TF teknis fungsional, yaitu dengan cara diikutkan kedalam diklat dan bimtek baik yang diselenggarakan disini maupun diluar.”

- 8. Menurut ibu, apakah pendidikan dan pelatihan yang diberikan selama ini sudah sesuai dengan kinerjanya?**
“ya sudah sesuai.”
- 9. Apa saja manfaat yang diperoleh organisasi khususnya bagian keuangan dengan adanya pengembangan pegawai ini?**
“ya pegawai yang diikutkan itu kinerjanya menjadi lebih baik.”
- 10. Adakah kendala yang dihadapi disini dalam aktivitas organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya?**
“ya kita kendalanya itu kadang sistem jaringan internet disini itu sering error, kalau jaringan rusak kita gak bisa kerja sehingga mengakibatkan terganggunya pekerjaan kami.”
- 11. Bagaimana cara mengatasi kendala-kendala tersebut?**
“cara mengatasi masalah yang tersebut ya kita melakukan koordinasi dengan instansi penanggung jawab sistem jaringan.”

F. Wawancara dengan Bapak Pitarto, selaku kepala bidang kemitraan Badan Diklat DIY (Hari senin tanggal 1 juni 2015 pukul 10.55 WIB)

- 1. Berapa jumlah pegawai yang ada di bidang kemitraan ini Pak?**
“jumlah pegawai yang ada disini itu terdiri dari Kabid yang membawahi 8 orang yang terdiri dari Ka.Subid 2 orang yaitu rekrutmen dan fasilitasi dengan dibantu oleh staff masing-masing 3 orang. Kalau mau lebih detail lagi tentang jumlah pegawai nanti ke sekretariat saja.”
- 2. Apakah dari jumlah pegawai yang ada saat ini sudah mampu mendukung tugas-tugas dari bidang kemitraan?**
“ya kalau secara kuantitas sudah terpenuhi, tapi kalau secara kualitas masih perlu pengembangan lagi.”
- 3. Bagaimana hubungan Badan Diklat DIY dengan lembaga-lembaga lainnya saat ini Pak?**
“ya selama ini hubungan kita cukup baik ya, koordinasi kita dengan lembaga lain itu berjalan dengan baik.”
- 4. Bagaimana bentuk promosi yang dilakukan Badan Diklat DIY saat ini Pak?**
“kalau promosi kita nanti ada dari BAPERJAKAT, kita disini sebatas mengusulkan saja, nanti ada tim dari BAPERJAKAT misalnya eselon iv dan staff yang diusulkan dari sini siapa, kemudian nanti diseleksi oleh BAPERJAKAT. Kalau bentuk promosinya ya kita melakukan penyebaran profil lembaga kedaerah-daerah yang telah ditentukan.”

- 5. Bagaimana bentuk keterlibatan bagian kemitraan dalam perumusan kebijakan ataupun pembuatan strategi?**
“pengembangan SDM itu ada di bidang pengembangan dan sekretariat itu, nah nanti konsepnya dari sana, kita disini hanya hanya koordinasi saja.”
- 6. Bagaimana dengan kompetensi dan kualitas pegawai yang dimiliki bidang kemitraan saat ini Pak?**
“disini secara kuantitas sudah terpenuhi, secara kualitas masih perlu pengembangan, ada yang sangat baik dan ada yang masih kurang, kategorinya itu. Secara kualitas mungkin disini cuma terpenuhi sekitar 40% saja, sisanya yang 60% itu ya masih perlu dikembangkan lagi, jadi ada yang secara kompeten masih kurang dan masih perlu dikembangkan.”
- 7. Apakah ada pendidikan dan pelatihan yang diberikan untuk pegawai khususnya bidang kemitraan, kalau ada bentuk dan mekanismenya seperti apa Pak?**
“ya selama ini, kita diikuti sertakan kedalam diklat yang dilaksanakan sesuai dengan persyaratannya, misalnya kaya saya ikut diklat entrepreneur yaitu diklat untuk eselon tiga, dan diklat-diklat yang lain apabila dalam persyaratannya sesuai dengan bidang kita.”
- 8. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan sudah sesuai gak Pak dengan kinerjanya?**
“ya karena peserta yang mengikuti diklat disini itu dianalisis dulu melalui AKD. Kita juga mengikutkan pegawai kami itu apabila sesuai dengan persyaratannya. Persyaratan ini kan dibuat pada saat penyusunan kurikulum yang dilakukan bidang pengembangan, jadi pesertanya yang ikutkan dilihat dulu kualifikasinya, pendidikannya, bidang pekerjaannya apa, pangkat dan golongan dan sebagainya.”
- 9. Apa kendala-kendala yang dihadapi didalam menjalankan aktivitas organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya?**
“yang menjadi hambatan disini itu faktor soft skillnya kurang mendukung, ya karena biar pintar kalau gak mau kerja ya gak ada gunanya, kalau masalah tidak mampu itu masih bisa diperbaiki, masalahnya itu orang-orang dari produk lama itu masih ada karena soft skillnya yang buruk itu angel didandani.”
- 10. Bagaimana cara mengatasi kendala-kendala yang dihadapi tersebut?**
“sekarang kan sudah mulai ditata itu gajinya diperbaiki, sudah ada tunjangan kinerja ya, terus masalah soft skill ya itu harus diperbaiki dari proses rekrutmennya, penempatannya itu harus sesuai.”

G. Wawancara dengan Ibu Wuryani selaku Widyaiswara Badan Diklat DIY
(Hari senin 22 juni 2015 pukul 10.26 WIB)

1. Bagaimana pelaksanaan pembinaan dan pengembangan aparatur di lembaga ini Bu?

“kita disini sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan bagi aparatur dengan banyak melaksanakan diklat-diklat untuk pengembangan aparatur..., kalau untuk pengembangan aparatur secara keseluruhan mungkin pertanyaan itu kurang tepat pada kami, kami hanya menjawab secara umum saja ya, disini menyelenggarakan banyak diklat yang itu sudah terprogram dasar pelaksanaannya antara lain didasarkan pada analisis kebutuhan diklat yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian. Jadi Badan Kepegawaian akan mengirimkan atau melakukan analisis kebutuhan diklat pada seluruh SKPD yang ada untuk menanyakan sebenarnya apakah terjadi gap antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Nah dari situ data terkumpul, kemudian munculah hasil analisis kebutuhan diklat yang itu diberikan kepada kami. Kemudian kalau Widyaiswara sendiri karena kami tugasnya adalah mengajar para aparatur, kami juga mendapatkan pendidikan-pendidikan tertentu. Sebelum kami melaksanakan atau menjadi seorang pengajar, kami wajib mengikuti TOT training of trainer, itu sudah sering kami lakukan itu, dan kami juga mengikuti TOF training of fasilitator nah itu bagi kami. Dan kemudian juga kami secara periodik mengikuti semacam workshop, lokakarya, dan seminar-seminar yang tujuan untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan kami yang berkaitan dengan pengembangan untuk Widyaiswara sendiri.”

2. Bagaimana dengan standar kualifikasi dan kompetensi yang ditetapkan untuk Widyaiswara Bu?

“untuk Widyaiswara minimal S2, kalau untuk kompetensi disini kami karena yang diajar itu segala macam gitu ya, sehingga tidak ada batasan khusus pada awalnya, tetapi seiring berjalannya waktu kami menyesuaikan dengan kebutuhan gitu, kami disini ini S1nya pertanian, S2nya manajemen pemasaran, kemudian pak Sopingi itu kenotariatan, dan ini pak Tantowi ini SAP, MAP, kemudian pak Toto ini S1nya geologi S2nya lingkungan, kemudian pak Ambar ini ekonomi, sedang menempuh S2 manajemen, kemudian pak Soekatno S1 HI S2nya pemasaran, kemudian saya S1nya HI, S2 saya administrasi publik, S3 saya administrasi publik nah itu. Jumlah semua Widyaiswara yang kami miliki tujuh, sebenarnya sich ada sembilan, satu sedang mengikuti tugas belajar, itu S1nya geologi, S2nya psikologi, S3nya juga beliau baru menempuh psikologi kebijakan publik, kemudian satunya sedang diangkat sebagai pejabat struktural, sekarang menjadi kepala dinas kebudayaan, nah itu Widyaiswara yang kami miliki.”

- 3. Kalau dilihat dari jumlah formasinya jumlahnya tiga belas ya Bu?**
“ya betul secara formasi jumlahnya itu 13 orang ya, jadi sebenarnya yang ada sekarang masih kurang ya kurang lima.”
- 4. Untuk menutupi kekurangan Widayaiswara ini apa saja yang dilakukan disini Bu?**
“untuk menutupi kekurangan itu kami sudah mengajukan kepada Badan Kepegawaian Daerah yang nanti akan dipenuhi, nah untuk sementara ini untuk menutupi kekurangan tersebut, kita tidak melakukan penambahan, tetapi kami melakukan penataan dan penjadwalan yang sangat ketat. Kemudian dengan sistem yang baru yang berkaitan dengan diklat kepemimpinan, untuk pelaksanaan penyelenggaraan itu kami ada kolaborasi antara kami Widyaiswara dengan pejabat struktural untuk saling melengkapi.”
- 5. Apa saja yang dilakukan Pimpinan/Kepala Badan untuk mengembangkan kompetensi Widyaiswara sendiri Bu?**
“kepala diklat selalu memberikan kesempatan kepada kami, jadi kami ini sering menerima berbagai surat, baik itu dari pihak swasta maupun pemerintah dimana mereka merupakan lembaga-lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan termasuk untuk meningkatkan kapasitas kami jadi begitu. Kemudian surat itu oleh pimpinan akan didisposisi kepada kami, kami disini ada kordinatornya pak Toto, dan kebetulan saya sekretarisnya dan kamilah yang kemudian dimintai kalau memang berminat gitu, dan untuk itu kami mempunyai anggaran yang khusus diberikan kepada kami untuk meningkatkan kompetensi, oleh sebab itu, kami juga kadang kala mengadakan kegiatan pelatihan dikantor sendiri ketika kami merasa menemukan atau mendapatkan kebutuhan gitu tentang skill kami yang biasanya kami menyelenggarakan secara bersama-sama. Jadi kepala diklat itu melakukannya dengan cara mengirim kami keluar, ada tawaran dan in house training. Kemudian juga untuk meningkatkan kapasitas Widyaiswara, kami ini kan ada Ikatan Widyaiswara Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta (IWI DIY), nah kami biasanya ada seminar-seminar yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga diklat yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta, lembaga diklat pemerintah. Kalau gak salah itu ada 13 ya, misalnya ada diklat kementerian dalam negeri yang ada di Bajiro, kemudian ada LPMP itu yang berkaitan dengan pendidikan, ada diklat keuangan, sosial dan sebagainya. Nah itu mereka menyelenggarakan seminar, kemudian kami diundang kesana, baik untuk sebagai pembicara maupun sebagai peserta. Untuk itu terjadi tukar-menukar informasi yang pada perinsipnya menambah wawasan kami.”

6. Dalam hal perumusan kebijakan dan pembuatan strategi, apakah Widyaiswara juga dilibatkan Bu?

“ya jadi kantor ini setiap hari senin atau tapi tidak selalu hari senin, tapi secara periodik setiap ada rapat kami selalu dilibatkan untuk pengambilan kebijakan termasuk juga untuk perencanaan.”

7. Bagaimana pendapat Ibu tentang kurikulum yang ada saat ini, apa telah mendukung pengembangan pegawai?

“kami punya banyak kurikulum gitu ya, baik itu kurikulum untuk penyelenggaraan diklat kepemimpinan, diklat prajabatan, kemudian ada diklat teknis dan fungsional. Nah masing-masing kurikulumnya berbeda, kalau untuk diklat PIM dan diklat penjenjangan itu kurikulumnya baku dari Lembaga Administrasi Negara, sehingga kami dapat dikatakan sedikit sekali mempunyai kesempatan untuk melakukan perubahan, nah akan tetapi untuk diklat teknis fungsional cukup banyak dari diklat teknis fungsional yang kurikulumnya kami buat sendiri begitu. Nah hanya saja untuk diklat teknis dan fungsional kami masih melihat kurang,,,sebenarnya keberhasilan dari diklat itu dipengaruhi bukan saja dari kurikulumnya, bukan hanya dari pengajarnya, bukan hanya dari fasilitasnya, tetapi juga dari pesertanya. Nah sampai saat ini memang kebijakan untuk mengikuti diklat TF teknis fungsional itu, kurang begitu diperhatikan oleh instansi-instansi pengirim peserta, mereka masih melihat teknis fungsional itu untuk apa sih, meskipun sebenarnya penting, sehingga akibatnya adalah minat peserta untuk mengikuti diklat teknis fungsional itu tidak sebagus ketika mengikuti diklat kepemimpinan dan prajabatan. Karena diklat kepemimpinan itu jelas karena berkaitan mereka akan menjadi pemimpin, kemudian kalau diklat prajabatan, karena untuk bisa menjadi PNS penuh seratus persen mereka harus mengikuti diklat prajabatan, sementara yang diklat teknis fungsional ini adalah diklat-diklat untuk meningkatkan keterampilan mereka secara teknis, kalau berkaitan dengan fungsional ya fungsi mereka gitu, nah ini yang agak sulit. Nah kalau untuk kurikulumnya ada yang bagus, ada yang ya sedang-sedang gitu, jadi kita tidak bisa mengatakan bahwa oh semuanya jelek, oh semuanya bagus, sangat tergantung pada pesertanya.”

8. Selama ini peserta diklat teknis dan fungsional itu dari mana saja Bu?

“peserta diklat teknis fungsional itu dari seluruh SKPD di daerah termasuk juga kita kadang kala mengundang peserta dari tingkat II, termasuk juga didalam sini karena kami merupakan SKPD daerah.”

9. Apakah ada lembaga lain yang menyelenggarakan diklat selain Badan Diklat ini Bu?

“ya bahkan ada lembaga diklat yang bukan saja menyelenggarakan untuk aparatur, tetapi juga untuk masyarakat seperti misalnya BAPELKES,

BAPELKES itu Balai Pelatihan Kesehatan itu juga menyelenggarakan diklat aparatur sekaligus diklat bagi masyarakat.”

10. Bagaimana keterlibatan Widyaiswara dalam pembuatan kurikulum Bu?

“kalau untuk kurikulum seperti kurikulum untuk penjenjangan yaitu diklat kepemimpinan dan prajabatan seperti yang saya sampaikan tadi itu sudah baku dari LAN, kita lebih banyak terlibat dalam kurikulum diklat teknis fungsional. Keterlibatan kami itu sangat tergantung dari diklat apa yang dilaksanakan. Kami kemarin terlibat dalam penyusunan kurikulum diklat entrepreneur spirit government, jadi sebuah diklat yang ditujukan untuk membangun semangat wirausaha dikalangan aparatur, supaya mereka bisa melakukan inovasi-inovasi bagi peningkatan kualitas pelayanan publik, terus banyak lagi kurikulum yang lain yang kita ikut terlibat. Terus juga banyak keterlibatan dari pihak akademisi dalam penyusunan kurikulum, yang itu sangat tergantung diklat apa yang dilaksanakan. Jadi kami dan bidang pengembangan bersama-sama menyusun kurikulum, kadang kala juga kami juga mengundang pihak lain seperti akademisi dan praktisi dalam bentuk FGD untuk diminta masukannya. Semua itu tergantung dari diklat yang dilaksanakan.”

11. Bagaimana koordinasi antara Widyaiswara dengan penyelenggara diklat Bu?

“ya selama ini dalam penyelenggaraan diklat saya kira baik-baik saja, tidak ada permasalahan yang mendasar.”

12. Bagaimana dengan keterlibatan peserta diklat dalam proses penyelenggaraan diklat Bu?

“ya mereka dilibatkan sebagai peserta dalam proses belajar mengajar dan juga didalam proses evaluasi. Jadi setiap kegiatan diklat itu ada bermacam-macam evaluasi yang kami lakukan. Pertama evaluasi penyelenggaraan, yang dilaksanakan secara bertahap ini untuk diklat kepemimpinan karena waktunya kan lama, yang dilakukan oleh masing-masing bidang. Jadi ada evaluasi penyelenggara, yang dilakukan beberapa kali, ini dilakukan untuk melihat sejauh mana sih pelayanan kami dalam penyelenggaraan itu bermanfaat bagi mereka kemudian apa yang masih kurang, apa yang harus diperbaiki gitu. Kemudian ada evaluasi terhadap pengajar, yang dilakukan terhadap pengajar setiap mereka selesai melaksanakan kegiatan pembelajarannya. Kemudian ada evaluasi kepada peserta, mereka terlibat juga, itu dilakukan untuk melihat sejauh mana mereka memahami materi kami, kalau di diklat teknis fungsional itu ada evaluasi pre test of air gitu, kalau untuk diklat kepemimpinan ada dua evaluasi yaitu evaluasi profosal dan evaluasi implementasi proyek, begitupun untuk prajabatan itu ada dua kali evaluasi. Terus selanjutnya evaluasi pasca diklat biasanya satu tahun setelah diklat dilaksanakan. Jadi keterlibatan peserta yaitu melakukan

evaluasi penyelenggaraan, kemudian evaluasi pengajar, kemudian ada evaluasi pasca diklat yang biasanya dilakukan satu tahun setelah selesainya pelaksanaan diklat untuk melihat sejauh mana keberhasilan dari diklat yang kami selenggarakan. Nah ini juga dilaksanakannya menurut skala prioritas karena keterbatasan anggaran yang ada.”

13. Dari segi fasilitas sarana prasarana apakah selama ini sudah mendukung Bu?

“ya masih banyak sekali yang perlu disempurnakan gitu ya, tapi memang kami juga menyadari karena kami bukan organisasi layanan usaha daerah. Jadi kami hanya melayani aparatur sehingga kami tidak bisa fleksibel misalnya salah satu contoh ACnya lagi mati, nah kalau sesuai dengan ketentuan tidak bisa melakukan perubahan itu, harus ada perencanaannya sendiri itu. Jadi SKPD kami harus melalui perencanaan peningkatan fasilitas. Jadi kalau dibilang sarana prasarannya apakah sudah mendukung itu mungkin sekitar 70 persen sudah. Kalau kami menginginkan sebuah lembaga pendidikan yang bagus, yang sasprasnya memenuhi syarat, itu harus fasilitasnya misalnya salah satu contoh ini LCDnya tidak ada gitu ya, kemudian kadang kala LCDnya karena sudah dimakan usia ini agak sulit, tapi sampai sekarang masih bisa, kemudian micropornnya juga masih pakai kabel gitu.”

14. Kalau untuk pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung program kediklatan itu bagaimana Bu?

“pemanfaatan teknologi informasi ada website lembaga gitu ya, kemudian kami ada e-learning, jadi kami bisa mempercepat proses, sekali kita entri data peserta itu bisa digunakan untuk sertifikat, courd card dan lain sebagainya, kemudian juga ada aplikasi untuk pengaduan dan keluhan pelanggan kami supaya bisa cepat tertangani gitu jadi dari teknologi informasi sudah mendukung.”

15. Kalau Widyaiswara mau naik jabatan bagaimana Bu?

“kami harus mengumpulkan angka kredit. Jadi kami mengumpulkan nanti ada Tim Penilai Daerah yang terdiri dari pejabat diklat, ada Widyaiswara sendiri, Widyaiswara senior, dan kebetulan di DIY ini ada tiga lembaga diklat yang bisa dikatakan milik Pemda DIY yaitu satu kami, kemudian BAPELKES di Kalasan, kemudian yang satunya lagi BPSDMP itu yang berkaitan dengan pertanian. Nah untuk Tim Penilai itu ada kerjasama lembaga-lembaga itu. Kami disini belum mempunyai Widyaiswara utama, kebetulan Pak Toto itu pangkatnya palinggi IV/c, aa itu yang mengoreksi itu minimal sama atau di atasnya, sehingga kami harus mengundang pihak lain. Kemudian dari pihak Kepala Badan itu hanya sekedar memberikan rekomendasi dan konektivitas ya, menentukan layak dan tidaknya. Nah sampai sekarang peraturannya masih belum begitu jelas, untuk pangkat golongan IV/a dan IV/b itu masih dinilai oleh tim daerah, terus kalau IV/c sebenarnya ketentuan

mengatakan IV/c nanti dinilai disini, jadi IV/b mau naik IV/c itu cukup dinilai didaerah itu peraturan barunya. Kemudian kalau untuk IV/d dan IV/e itu dinilai di Jakarta di LAN.”

16. Menurut Ibu strategi yang telah dijalankan sudah berjalan dengan optimal gak Bu?

“kalau dilihat dari Renstra kita bisa memenuhi itu, kita sekarang sedang mengajukan akreditasi yang akan dinilai nanti, terus masalah penambahan Widyaiswara sendiri kapasitas kita hanya sebatas pengusulan saja, itu nanti akan dibicarakan antar SKPD terkait dari BKD, kami Badan Diklat, dari organisasi gitu.”

17. Upaya apa saja yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat Bu?

“jadi gini ya seperti yang sudah saya sampaikan tadi bahwa keberhasilan sebuah diklat itu kan banyak faktor yang mempengaruhi, untuk sarana prasarana yang jelas saja kami terus berusaha untuk meningkatkan itu, meskipun tadi karena keterbatasan anggaran tidak bisa memenuhi semuanya, kemudian dari aspek pengajar, kami ini juga selain wajib mengikuti TOT, kami secara periodik diupdate kemampuannya, baik dikirim diklat, ikut seminar, ikut workshop, ikut lokakarya, kemudian dari aspek peserta kalau untuk diklat penjenjangan kami tidak mempunyai permasalahan bahkan kami bisa dibilang sampai menolak peserta, karena kami disini tidak hanya menerima dari Daerah Istimewa Yogyakarta saja, tetapi juga dari daerah lain gitu. Tapi untuk diklat TF ini yang masih agak sulit untuk meningkatkan kualitasnya karena tadi bahwa animo untuk mengikuti diklat teknis ini belum begitu besar tidak sebesar ketika mengikuti diklat kepemimpinan dan prajabatan, jadi permasalahannya itu kebanyakan dari luar gitu.”

18. Minta penjelasannya tentang bentuk studi lanjut yang ada disini Bu?

“studi lanjut itu ada dua macam ya, ada tugas belajar dan ijin belajar, ijin belajar itu dibiayai oleh sendiri dengan catatan yaitu pegawai ini tidak boleh meninggalkan pekerjaannya gitu. Kemudian tugas belajar yang dibiayai oleh negara atau oleh daerah atau oleh instansi tertentu umumnya dari kementrian gitu, atau sponsor tertentu bisa menempuh pendidikannya di dalam DIY atau bisa juga dari luar DIY bahkan luar negeri, nah untuk tugas belajar ini pegawai yang bersangkutan dilepaskan dari kewajibannya masuk kantor. Nah pegawai disini yang mengikuti ijin belajar itu sedang ditempuh oleh Pak Ambar di UGM, sedang yang tugas belajar itu sedang ditempuh oleh Pak kuncoro di kampus yang sama.”

19. Kalau benchmarking itu seperti apa Bu?

“benchmarking itu adalah kegiatan yang dilakukan oleh peserta diklat, kami juga kadang kala mengikuti itu misalnya kami mendampingi

Tarining Of Course (TOC), yaitu diklat yang ditujukan untuk penyelenggara diklat, biasanya kami akan berkunjung ke organisasi penyelenggara diklat, Widyaiswaranya juga ikut, nah kesempatan itulah kami mengembangkan wawasan kami. Kemudian kita juga mendampingi diklat Manajemen Of Training (MOT) itu juga kami akan mengunjungi lembaga diklat, itu bentuk benchmarking-benchmarkingnya. MOT ini adalah kursus untuk bagaimana memenej sebuah diklat, biasanya yang mengikuti itu adalah para pejabat struktural, SKPD-SKPD yang menyelenggarakan diklat, penyuluhan gitu.”

H. Wawancara dengan Bapak Iyya Nugraha selaku Peserta Diklat dari Kabupaten Malawi, Kalimantan Barat (Hari rabu 1 juli 2015 pukul 13.20 WIB)

1. Bagaimana pendapat Bapak tentang penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan disini pak?

“alhamdulillah cukup bagus ya karena menggunakan pola baru pola perubahan namanya kan gitu, pola baru ini dimana kita membuat projek chapter atau suatu pekerjaan dimana kita membuat profosal bagaimana membuat pekerjaan itu jadi lebih baik, itu terobosan baru tidak hanya sekedar mendengar mata diklat ya, ini ada semacam profosal yang nantinya diseminarkan udah gitu nanti dilaksanakan ditahap ke empat, jadi tahap keempat itu nanti kami kembali ke kabupaten untuk mempraktekkan projek itu selama sebulan lebih gitu ya dari tanggal 14 juli sampai 29 september gitu ya, jadi kronologinya itu disaat ini ada tahapnya sampai tahap lima, tahap satu itu dari tanggal 28 mei sampai tanggal 13 juni, itu ada ee kegiatan terus kami pulang selama tanggal 14 juni sampai dengan 21 juni itu nanti disana minta persetujuan dari kepala atau atasan langsung untuk melakukan proyek perubahan apa, terus kami masuk lagi kesini tanggal 22 juni sampai 13 juli itu kami membuat profosal tentang banyak hal yang berhubungan dengan proyek perubahan kami. Terus nanti kita praktekkan dan barulah tanggal 30 september sampai tanggal 2 oktober diseminarkan, tetapi itu jangka pendeknya, perubahan itu sebenarnya ada jangka menengah dan jangka panjang. Jadi kami senang menerima ini karena disitu ee kita melakukan perubahan, dan dilaksanakan tidak hanya sebatas keilmuan secara ilmiah.”

2. Bagaimana pendapat Bapak tentang kurikulum yang diterapkan saat ini?

“ya cukup bagus, karena disitu itu mata pelajaran-mata pelajarannya untuk perubahan semua, dan ini semua juga berkaitan dengan pekerjaan kita dan itu mengarahkan kita untuk lebih baik sebagai PNS, jadi banyak materi-materi yang mengena misalnya tentang inovatif dan kreatifitas.”

- 3. Bagaimana dengan pelayanan yang diberikan kepada peserta Pak?**
“ya cukup bagus juga mas, misalnya makanan terjamin, asramanya juga bagus, terus WI Widyaiswaranya pun profesional semua rata-rata, tepat waktu, menggunakan metode-metode pembelajaran yang andragogi sesuai dengan orang tua, kami sudah dua kali ke museum Suharto dapat masukan dari sana, terus didalam kelas juga tidak monoton, lebih banyak kita berinteraksi seperti kemarin ada role play, diskusi-diskusi, jadi walaupun cukup lama kami disini tapi itu tidak terasa ya, terus dari sistemnya yaitu dari segi penjadwalan juga tidak menguras tenaga pikiran seru tapi santai.”
- 4. Kalau deri segi sarana prasarana bagaimana Pak apakah ada masalah?**
“gak ada masalah mas, seperti kalau kami keluar itu angkutan bis sudah disiapkan, termasuk dalam pembelajaranpun masalah ruangan, AC, infocus dan lain sebagainya sudah ada, termasuk juga modul-modul kami lengkap dan kalau kami keperustakaan difasilitasi dengan baik.”
- 5. Bagaimana dengan evaluasi Pak, apa ada sesi evaluasi selama mengikuti diklat ini Pak?**
“oh evaluasi ada, Kami itu hampir seminggu sekali melakukan evaluasi ya, dalam bentuk kuesioner, kami disini dikasih jadwal evaluasi yaitu seperti apa yang tertera disini yaitu evaluasi kepada peyelenggara, antar peserta, Widyaiswara dan seterusnya, kita diberi fasilitas apabila kita ingin memberikan kritik misalnya saja kalau makanannya kurang enak itu bisa kita kritik, dan juga seperti kemarin air disini ada masalah langsung diperbaiki. Jadi evaluasi pada umumnya yang kami lakukan dalam bentuk pengisian kuesioner.”
- 6. Bagaimana dengan penyampaian materi pembelajaran yang diberikan oleh para Widyaiswara Pak?**
“pertama dari ketepatan waktu rata-rata mereka tepat waktu ya, terus dari segi pembelajarannya juga udah andragogi, tidak seperti anak-anak pembelajarannya, bervariasi menggunakan metode pembelajaran yang menurut saya cukup bagus, seperti kemarin kami dan kawan-kawan membuat ceramah yang berhubungan dengan masalah koordinasi, kolaborasi, dalam bentuk role play, diskusi, jadi menurut saya sudah baik sekali variasi mengajarnya.”
- 7. Apa motivasi Bapak sendiri untuk mengikuti diklat ini Pak?**
“pertama saya sebagai pribadi tentunya untuk meningkatkan wawasan, kemudian juga untuk meningkatkan kompetensi dan prestasi kerja kami dan ini juga disyaratkan secara formal harus memenuhi sertifikat dan sebagainya serta memenuhi tugas yang diberikan kepada kami tentunya.”

8. Apa kritik dan saran Bapak disini untuk peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat kedepannya Pak?

“secara umum saya sulit untuk mengatakan kritik yang ini ya, secara umum dari saya pribadi ya udah bagus ya, terus kalau untuk saran sih saya sulit untuk memberikan saran ya, soalnya secara umum itu sudah bagus ya gak ada masalah ya jadi walaupun mau dikritik itu tidak signifikan ya, kalau kekurangan sih tetap ada mas itu manusiawilah he he.”

I. Wawancara dengan Muhammad Zarkasih peserta Diklat Prajabatan (Hari rabu 1 juli 2015 pukul 12.46 WIB)

1. Bagaimana pendapatnya tentang penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan disini pak?”

“pendapat kami dari peserta ya mas, kebetulan saya mewakili temen-teman yang lain, sampai sejauh ini sih alhamdulillah berjalan dengan baik, kita bisa menyerap semua materi yang diberikan fasilitator dan kebetulan besok hari kamis kami mulai presentasi seminar rancangan.”

2. Kalau deri segi sarana prasarana bagaimana Pak apakah ada masalah?

“kalau soal sarana prasarana itu relatif ya, kalau saya pribadi sih memandangnya cukup memadai tidak ada kendala yang berarti.”

3. Bagaimana pendapatnya tentang diklat pola baru yang telah diterapkan sekarang ini?

“kalau tentang diklat pola baru terus terang kami juga baru disini ya, kami jebolan penerimaan secara nasional yang serentak itu, dimana kami bersaing ya, jadi kami berterima kasih dengan adanya diklat pola baru ini pastinya lebih baik ya sistemnya supaya kami ini nanti bisa menjadi aparatur yang profesional. Sebetulnya yang pola lama kami belum merasakan secara langsung ya, tapi sejauh ini yang kami jalani sekarang ini baik ya dan kami percaya kalau ada perubahan itu pasti yang terbaik ya.”

4. Bagaimana pendapat Bapak tentang kurikulum yang diterapkan saat ini?

“kalau dari kurikulumnya ya kami dari peserta sangat mengharapkan kalau bisa lebih banyak ditekankan ke praktek ya, diskusinya diperbanyak, karena itu semua bisa melatih kami, bagaimana kami ini yang tadinya tidak mempunyai keberanian untuk berbicara, tampil didepan gitu ya, dengan adanya diskusi kemudian praktek itu semua bisa melatih kami. Sejauh ini sih prakteknya diskusi, terus studi kasus pro dan kontra gitu.”

5. Bagaimana dengan penyampaian materi pembelajaran yang diberikan oleh para Widyaiswara Pak?

“selama ini alhamdulillah cukup baik, kami sih berharap dari Widyaiswara juga bisa memberi model-model pembelajaran yang komunikatif lagi, disamping itu kami berharap selanjutnya jawaban-jawaban yang diberikan itu bisa memuaskan kami dalam pertanyaan-pertanyaan yang kami ajukan.”

6. Bagaimana dengan pelayanan yang diberikan kepada peserta Pak?

“pelayanan alhamdulillah cukup baik, cukup memuaskan, asrama bagus, tapi dari kami untuk panitia penyelenggara, kalau bisa nanti diadakan pada saat week end itu visitasi ya, kunjungan ke instansi pemerintah yang bisa dijadikan contoh atau teladan bagaimana sistem birokrasinya disana, pelayanannya gitu.”

7. Bagaimana dengan evaluasi Pak, apa ada sesi evaluasi selama mengikuti diklat ini Pak?

“ya kami kemarin pernah melakukan evaluasi ya, yaitu evaluasi kepada penyelenggara, evaluasi kepada Widyaiswara, bentuknya kuesioner yang diberikan kepada kami terus kami menjawabnya setelah itu dikumpulkan kepada panitia penyelenggara.”

8. Apa motivasi Bapak sendiri untuk mengikuti diklat ini Pak?

“motivasinya ya disamping sebagai syarat untuk bisa diangkat sebagai PNS juga ingin belajar, menambah wawasan, ingin menggali seperti apa nilai-nilai dasar profesi PNS ya supaya kami nanti bisa bekerja sesuai dengan peraturan ya, sebagai pelayan publik yang baik gitu.”

9. Apa kritik dan saran Bapak disini untuk peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat kedepannya Pak?

“kalau kritik sih mungkin tidak ada ya, tapi kalau saran yang membangun ya semoga nanti ada kegiatan orientasi lapangan ke instansi-instansi yang bisa dijadikan contoh dalam hal penyelenggaraan pelayanan publik.”

FOTO-FOTO LEMBAGA DAN KEGIATAN BADAN DIKLAT DIY



Gedung Kantor Badan Diklat DIY



Gedung Widya Iswara Badan Diklat DIY



Salah satu Asrama Peserta Diklat Badan Diklat DIY



Acara Focus Group Discussion (FGD) Badan Diklat DIY



Kegiatan Pembinaan Pegawai Badan Diklat DIY



Seminar Forum Expo Pengelolaan Barang dan Jasa di Jakarta



Acara Workshop Enterpreneurship Spirit Tahun 2015 di Gedung Radyo Suroso,
Komplek Kepatihan, Danurejan, Yogyakarta



Acara pembukaan Diklat PIM III dan PIM IV angkatan I tahun 2014
di Badan Diklat DIY



Acara pembukaan Diklat Pelayanan Prima Tahun 2014 di Badan Diklat DIY



Suasana dikelas Peserta Diklat Pengadaan Barang dan Jasa



Suasana Diklat Pengembangan Karakter PNS melalui Budaya Satriya



Seniman Kondang Butet Kertaredjasa menjadi salah satu narasumber diklat di Badan Diklat DIY



Dinamika Kelompok Membangun Kerjasama Tim (Team Building)



Outward Bound Peserta Diklat dalam permainan Taman Eden



Peserta TOF (Training of Facilitator) Diklat PIM Pola Baru Badan Diklat DIY



Observasi Lapangan Peserta Diklat Pengelolaan Aset Daerah ke Pemkot Semarang



Acara Sosialisasi Tentang Peran Atasan Langsung Sebagai Mentor Peserta Diklat PIM Pola Baru



Foto peneliti bersama salah satu peserta (ketua Kelas) Diklat PIM IV Bapak Iyya Nugraha dari Kab.Malawali Kalimantan Barat



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto, Telp. 0274-515856. Fax. 0274-552230 Yogyakarta 55281, E-mail: fd@uin-suka.c.id

BUKTI SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI

Nomor : UIN.02/Kajur MD/PP.00.9/ 380/V/2015

Dengan ini, Jurusan/Program Studi MD (Manajemen Dakwah) menerangkan bahwa:

1. Nama : Tedi Suherman
2. NIM/Jurusan : 10240043/MD
3. Judul Proposal : Strategi Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta Dalam Mengembangkan Kualitas Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur.

mahasiswa tersebut di atas telah melaksanakan seminar proposal pada hari Selasa, 31 Maret 2015; dan proposal tersebut telah diperbaiki serta siap untuk dilakukan penelitian.



Ketua Jurusan,

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.
NIP 19670104 199303 1 003

Pembimbing,

H. Andy Dermayan, M.Ag.
NIP 19700908 200003 1 001



**PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
SEKRETARIAT DAERAH**

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814

(Hunting)

YOGYAKARTA 55213

SURAT KETERANGAN / IJIN

070/REG/VI/317/5/2015

Membaca Surat : **WAKIL DEKAN BIDANG AKADEMIK FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI** Nomor : **UIN.02/WD.I/PP.00.9/867/2015**

Tanggal : **12 MEI 2015** Perihal : **IJIN PENELITIAN/RISET**

Mengingat :

1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006, tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2011, tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 Tahun 2008, tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

DIJINKAN untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan kepada:

Nama : **TEDI SUHERMAN** NIP/NIM : **10240043**

Alamat : **FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI, UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

Judul : **STRATEGI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA DALAM MENGEMBANGKAN KUALITAS DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR**

Lokasi :

Waktu : **18 MEI 2015 s/d 18 AGUSTUS 2015**

Dengan Ketentuan

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan *) dari Pemerintah Daerah DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan soft copy hasil penelitiannya baik kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda DIY dalam compact disk (CD) maupun mengunggah (upload) melalui website adbang.jogjaprov.go.id dan menunjukkan cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuhi cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mentaati ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya setelah mengajukan perpanjangan melalui website adbang.jogjaprov.go.id;
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di Yogyakarta
Pada tanggal **18 MEI 2015**

A.n Sekretaris Daerah

Asisten Perekonomian dan Pembangunan
Ub.

Kepala Biro Administrasi Pembangunan

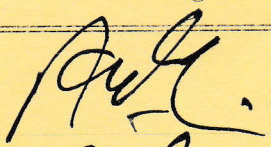
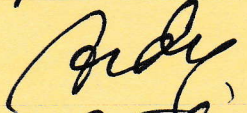
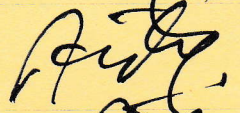
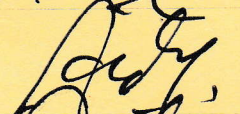
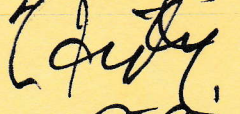
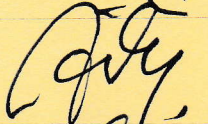
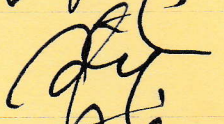
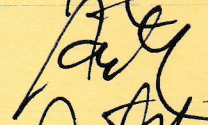
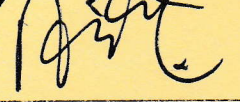


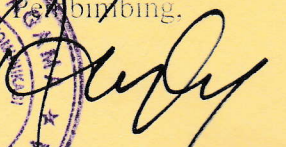

Dra. Puji Astuti, M.Si
NIP. 19590525 198503 2 006

Tembusan :

1. **GUBERNUR DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (SEBAGAI LAPORAN)**
2. **BUPATI BANTUL C.Q BAPPEDA BANTUL**
3. **WAKIL DEKAN BIDANG AKADEMIK FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI, UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**
4. **YANG BERSANGKUTAN**

NAMA : Tedi Suherman
 NIM : 10240043
 Fakultas : Dakwah dan Komunikasi
 Jurusan/Program Studi : MD (Manajemen Dakwah)
 Pembimbing I : H. Andy Dermawan, M.Ag.
 Pembimbing II : -
 Judul : Strategi Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta Dalam Mengembangkan Kualitas Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur

No.	Tanggal	Konsultasi Ke:	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1.	04/06/2014	Gatu	Proposal Skripsi	
2.	08/06/2014	Dua	Proposal Skripsi	
3.	16/06/2014	Tiga	Proposal Skripsi	
4.	22/06/2014	Empat	Proposal Skripsi	
5.	29/06/2014	Lima	Interview Guide Penelitian	
6.	03/09/2015	Enam	Bab II	
7.	14/12/2015	Tujuh	Bab III	
8.	22/12/2015	Delapan	Bab III	
9.	23/02/2015	Gambilan	Bab IV	

Yogyakarta, 4/3/2016
 Pembimbing,

 Andy Dermawan, M.Ag.

 19700908 200003 1 001



MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS
STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
CENTER FOR LANGUAGE DEVELOPMENT

Jl. Marsda Adisucipto , Phone. (0274) 550727 Yogyakarta 55281

TEST OF ENGLISH COMPETENCE CERTIFICATE

No : UIN.02/L.5/PP.00.9/1868.b/2014

Herewith the undersigned certifies that:

Name : **Tedi Suherman**
Date of Birth : **September 13, 1985**
Sex : **Male**

took TOEC (Test of English Competence) held on **June 6, 2014** by Center for Language Development of Sunan Kalijaga State Islamic University Yogyakarta and got the following result:

CONVERTED SCORE	
Listening Comprehension	46
Structure & Written Expression	31
Reading Comprehension	43
Total Score	400

*Validity : 2 years since the certificate's issued

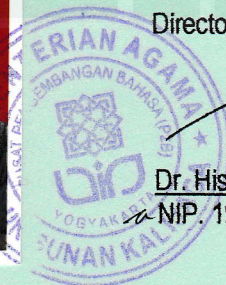


Yogyakarta, June 16, 2014

Director,


Dr. Hisyam Zaini, M.A.

NIP. 19631109 199103 1 002



شهادة اختبار كفاءة اللغة العربية

الرقم: UIN.02/L4/PM.03.2/6.24.1.9267/2016

تشهد إدارة مركز التنمية اللغوية بأن

الاسم : Tedi Suherman :

تاريخ الميلاد : ١٣ سبتمبر ١٩٨٥

قد شارك في اختبار كفاءة اللغة العربية في ١٧ مارس ٢٠١٦، وحصل
على درجة :

٤٣	فهم المسموع
٣٢	التراكيب النحوية و التعبيرات الكتابية
٢١	فهم المقروء
٣٢٠	مجموع الدرجات

هذه الشهادة صالحة لمدة سنتين من تاريخ الإصدار

جوكاكرتا، ١٧ مارس ٢٠١٦
المدير



Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag

رقم التوظيف : ١٩٦٨.٠٩١٥١٩٩٨.٣١٠٠٥



KEMENTERIAN AGAMA RI.
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
FAKULTAS DAKWAH
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230

SERTIFIKAT

Nomor : UIN.02/DD.3/PP.00.9/128.a/2011

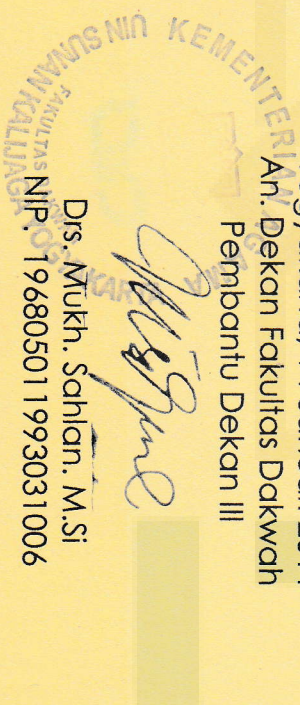
Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menyatakan bahwa :

Nama : **Tedi Suherman**
NIM : **10240043**
Jurusan : **MD**

dinyatakan **LULUS** dalam kegiatan Mentoring Agama (Baca Qur'an) tahun akademik 2010/2011 yang diselenggarakan oleh Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, pada tanggal 1 Desember 2010 sampai 14 Januari 2011.

Yogyakarta, 14 Januari 2011
An. Dekan Fakultas Dakwah
Pembantu Dekan III

Drs. Mukh. Sahlan. M.Si
NIP. 196805011993031006





UJIAN SERTIFIKASI TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

diberikan kepada

Nama : TEDI SUHERMAN
 NIM : 10240043
 Fakultas : DAKWAH DAN KOMUNIKASI
 Jurusan/Prodi : MANAJEMEN DAKWAH
 Dengan Nilai :

No.	Materi	Nilai	
		Angka	Huruf
1.	Microsoft Word	80	B
2.	Microsoft Excel	40	E
3.	Microsoft Power Point	90	A
4.	Internet	100	A
5.	Total Nilai	77.5	B
Predikat Kelulusan		Memuaskan	

Yogyakarta, 9 Juni 2015

Kepala PTIPD



Agung Fatwanto, Ph.D.
 NIP. 19770103 200501 1 003

Standar Nilai:

Nilai		Predikat
Angka	Huruf	
86 - 100	A	Sangat Memuaskan
71 - 85	B	Memuaskan
56 - 70	C	Cukup
41 - 55	D	Kurang
0 - 40	E	Sangat Kurang





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
**LEMBAGA PENELITIAN DAN
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Sertifikat

Nomor : UIN.02/L.2/PP.06/ 2885/ 2013

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta memberikan sertifikat kepada :

Nama : Tedi Suherman
Tempat, dan Tanggal Lahir : Pringasela, 13 September 1985
Nomor Induk Mahasiswa : 10240043
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

yang telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Integrasi-Interkoneksi Tematik Posdaya Berbasis Masjid Semester Khusus, Tahun Akademik 2012/2013 (Angkatan ke-80), di :

Lokasi : Tegalpanggung 1
Kecamatan : Danurejan
Kabupaten/Kota : Yogyakarta
Daerah Istimewa Yogyakarta

dari tanggal 16 Juli s/d. 9 September 2013 dan dinyatakan LULUS dengan nilai 92.00 (A-)
Sertifikat ini diberikan sebagai bukti yang bersangkutan telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) dengan status intrakurikuler dan sebagai syarat untuk dapat mengikuti ujian Munaqasyah Skripsi.



Yogyakarta, 16 Oktober 2013

Ketua,


Zamzam Afandi, M.Ag., Ph.D
NIP. : 19631111 199403 1 002



**KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN KALIJAGA**



Nomor: UIN.02/R.Km/PP.00.9/2845.a/2010

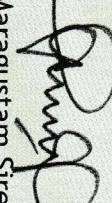
Sertifikat

diberikan kepada:

**NAMA : TEDI SUHERMAN
NIM : 10240043
Jurusan/Prodi : MD**

atas keberhasilannya menyelesaikan semua tugas workshop
SOSIALISASI PEMBELAJARAN DI PERGURUAN TINGGI
Bagi Mahasiswa Baru UIN Sunan Kalijaga Tahun Akademik 2010/2011
Tanggal 28 s.d. 30 September 2010 (20 jam pelajaran) sebagai:

PESERTA

Xorayanto, 1 Oktober 2010
a.n. Rektor
Dampianu, Rektor Bidang Kemahasiswaan

Prof. Dr. H. Maragustam Siregar, M.A.
NIP. 195910011987031002





Sertifikat

Nomor : /C.2.PAN.OPAK-UIN-SUKA/IX/2010

Diberikan Kepada :

PEDI GUHERMAN

Sebagai :

PEPERTA

Orientasi Pengenalan Akademik & Kemahasiswaan (OPAK) 2010

Tema :

**Membangun Nalar Kritis Mahasiswa sebagai Pengawal Rakyat
dalam Mewujudkan Nilai-nilai Pancasila**

Diselenggarakan Oleh Panitia Orientasi Pengenalan Akademik & Kemahasiswaan (OPAK) 2010
Dewan Eksekutif Mahasiswa (DEMA) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
di Kampus UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Tanggal 23 - 25 September 2010

Yogyakarta, 25 September 2010

Mengetahui :

Pembantu Rektor III
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Dewan Eksekutif Mahasiswa (DEMA)
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

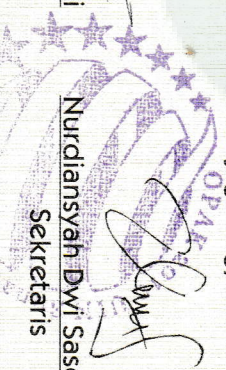
Panitia OPAK 2010
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Prof. Dr. H. Maragustam Siregar, MA
NIP. 19591001 198703 1002

Fika Taufiqurrahman
Presiden

Marzuki
Ketua

Nurdiansyah Dwi Sasongko
Sekretaris



CURRICULUM VITAE



DATA PRIBADI

Nama : Tedi Suherman
Tempat Tanggal Lahir : Pringgasela, 13 september 1987
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat Asal : Molores, Kec. Petasia Timur, Kab. Morowali Utara
Provinsi Sulawesi Tengah
Alamat Jogja : Ambarukmo, RT 12/RW 04, Catur Tunggal,
Depok, Sleman DIY
Nama Ayah : Sahmal
Nama Ibu : Syar'iyah
Telepon : 082348815279
E-mail : Tedymorowali@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

SD : SD Negeri Molores
SMP : MTs Nurul Ummah Lambelu
SMA : MA Al-Amien Solonsa
Diploma : Diploma I P2K Yudha Bakti Palu

PENGALAMAN KERJA

Pramuniaga Ramayana Mol : Tahun 2007
Palu
LC Stoking PT Agro Nusa : Tahun 2008-2009
Abadi

SKILL/KEMAMPUAN

- Photoshop
- Microsoft Power Point
- Microsoft Word
- Internet
- Microsoft Exel