

EVALUASI KINERJA PENYELENGGARAAN  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN  
TINGKAT IV PADA BALAI DIKLAT KEAGAMAAN  
SEMARANG

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi: Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi: Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :  
S U D J A R W O  
D4E006030

Kepada

PROGAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG

2008

# PERSETUJUAN TESIS

## EVALUASI KINERJA PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV PADA BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SEMARANG

Dipersiapkan dan disusun oleh

SUDJARWO

D4E006030

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal: 28 Juni 2008

Ketua Penguji,

Anggota Tim Penguji Lain,  
1. Dra. Kismartini, Msi

Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

Sekretaris Penguji,

2. Dra. Dyah Hariani, MM

Dra. Susi Sulandari, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal: 28 Juni 2008

Ketua Program Studi MAP  
Universitas Diponegoro  
Semarang

Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

# LEMBAR PENGESAHAN

## EVALUASI KINERJA PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV PADA BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SEMARANG

NAMA PENULIS : SUDJARWO

NIM : D4E006030

Tesis telah disetujui:

Tanggal: 17 Juli 2008

Pembimbing I

Pembimbing II

(Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D)

(Dra. Susi Sulandari, Msi)

## **LEMBAR PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 19 Juni 2008

Yang membuat pernyataan

Sudjarwo  
NIM. D4E006030

## RINGKASAN

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang sebagai penyedia layanan (Provider) di bidang kediklatan di lingkungan Departemen Agama di Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta perlu mengambil langkah-langkah persiapan dan perencanaan yang matang dalam mewujudkan sasaran-sasaran program pendidikan dan pelatihan yaitu untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang berkemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya. Untuk itu informasi berkenaan dengan kinerja lembaga menjadi penting, apakah kinerja kebijakan, kinerja program maupun kinerja kegiatan atau kinerja proses yang akurat dan meyakinkan berdasarkan hasil penelitian guna mendukung pengambilan keputusan bagi manajemen. Penelitian kali ini bertujuan untuk mendiskripsikan status kinerja pelayanan akademik, untuk mengetahui aspek-aspek pelayanan akademik yang perlu ditingkatkan, serta untuk mengetahui cara peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan akademik. Adapun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif, dengan teknik analisis kinerja. Pendekatan analisis kinerja yang digunakan adalah analisis input-proses-output. Evaluasi kinerja ini juga dapat dikatakan sebagai evaluasi diagnostik, karena dengan hasil temuan dalam penelitian ini dapat diketahui kendala utama dalam pelayanan akademik dan cara mengatasinya.

Masalah yang dianalisis adalah tentang pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV dikaji dari indikator inputs pelayanan, indikator proses pelayanan, dan outputs pelayanan. Masing-masing diperbandingkan antara kinerja standarnya dengan kinerja realisasinya. *Pertama*, perbandingan antara kinerja standar inputs dengan standar realisasi inputs. Dari hasil perbandingan tersebut ditemukan beberapa informasi aspek-aspek yang berkinerja kurang atau rendah, yaitu: kinerja kelas 62,35 % dan kinerja seleksi peserta 10%. *Kedua*, perbandingan antara kinerja standar proses dengan kinerja realisasi proses. Dari hasil perbandingan tersebut ditemukan informasi aspek yang berkinerja terendah pada kinerja proses adalah pada unsur penyelenggaraan *aspek persiapan* dengan nilai rata-rata terendah 70 (Sedang). *Ketiga*, perbandingan antara kinerja outputs standar dengan kinerja outputs realisasi. Dari hasil perbandingan tersebut diperoleh informasi bahwa nilai rata-rata terendah 72,52 (Sedang) pada *item kepemimpinan* pada aspek sikap & Perilaku. Dan pada aspek akademik/penguasaan materi nilai rata-rata terendah adalah 75,28 (baik) pada *item ujian akhir*.

Melalui penelitian ini pula kami mencoba mengevaluasi kinerja kebijakan sebagai pengembangan, dengan fokus sasaran pada kinerja outcomes. Dari analisis kinerja outcomes diperoleh informasi bahwa pada umumnya atasan langsung alumni menyatakan bahwa setelah mengikuti Diklatpim Pola pikir & Cara Kerja mereka **Bagus**. Adapun *sebagian besar capaian kinerja Perilaku Kerja adalah Kurang Bagus*.

Secara garis besar laporan penelitian ini mengungkapkan makna dibalik status kinerja pelayanan akademik dan makna dibalik kinerja yang masih rendah, serta saran tindak lanjut dalam mengatasi berbagai kendala tersebut.

Kinerja inputs yang masih rendah adalah kinerja peserta, kinerja kelas dan kinerja seleksi peserta. Hal ini terjadi karena beberapa kemungkinan sebab, yaitu: adanya gap persepsi pada level manajemen tentang resources yang harus disiapkan secara memadai untuk mendukung pelaksanaan program dan kebijakan yang telah ditentukan. Kemungkinan lain adalah sistem informasi yang masih buruk sehingga yang terjadi bahan pengambilan keputusan menjadi tidak memadai dan akhirnya keputusan-keputusan yang diambil khususnya berkenaan dengan penyediaan resources menjadi tidak efektif bahkan keputusan yang diambil menimbulkan masalah - masalah baru. Dan bisa juga kinerja input kurang disebabkan oleh rendahnya komitmen pimpinan.

Kinerja proses yang masih rendah kinerjanya adalah unsur penyelenggaraan *aspek persiapan* dengan nilai rata-rata terendah 70 (Sedang). Hal itu terjadi karena pada umumnya panitia penyelenggara berprinsip tanpa koordinasi persiapanpun program berjalan. Meskipun dalam kenyataan masih terdapat sering ditemui di lapangan. Selain itu adanya keengganan dikalangan pimpinan atau pejabat struktural untuk berkoordinasi. Peneliti menduga keras hal itu terjadi karena tidak difahaminya manfaat koordinasi dan akibat dari tidak adanya koordinasi seperti kesimpangsiuran, overlapping, penundaan, pengajuan dan sebagainya.

Kinerja Outputs yang masih rendah adalah aspek kepuasan peserta ketika di permanent system lebih rendah dari pada penilaian kinerja panitia pada akhir program. Suatu hal yang sewajarnya karena mereka merasa bebas menyatakan pikiran dan perasaannya.

Pada kinerja outcomes diperoleh informasi nilai dasar budaya kerja dalam *pola pikir & cara kerja bagus*, sedang nilai budaya kerja *dalam perilaku kerja kurang bagus*. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pemahaman kerja lebih bagus dari pada perilaku kerja. Artinya ranah kognitif tidak selalu sejalan linier dengan ranah afektif dan psikomotorik. Dapat pula diartikan fenomena tersebut sebagai pada umumnya pejabat setingkat eselon IV di lingkungan Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta berkecenderungan kurang konsisten dalam menerapkan ilmu yang dikuasainya. Atau dengan kata lain penerapan ilmu yang dimiliki masih rendah. Hal itu terjadi kemungkinan karena sistem pengawasan internal juga lemah dan koordinasi secara vertikal kurang.

Langkah-langkah yang disarankan untuk meningkatkan kinerja pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV Angkatan II, meliputi: sumber daya manusia khususnya peserta, unsur hardware yang perlu ditingkatkan adalah kelas dan sarannya, laboratorium peralatan dan manajemennya. Untuk mengatasi kinerja inputs yang rendah disarankan agar dilakukan peningkatan komitmen bagi para manajemen. Untuk mengatasi kinerja proses perlu ditumbuhkan semangat berkoordinasi sebagai bagian tanggung jawab dalam mengemban amanat. Pada kinerja outputs yang masih rendah, solusinya perlu dibuatkan protap penyelenggaraan pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV dan dipedomani oleh seluruh unsur. Rekomendasi yang diajukan kepada pejabat terkait diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

## ABSTRAKSI

Evaluasi kinerja pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV Angkatan II bertujuan untuk mendiskripsikan status kinerja pelayanan akademik, untuk mengetahui aspek-aspek pelayanan akademik yang perlu ditingkatkan, serta untuk mengetahui cara peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan akademik.

Selanjutnya penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan teknik analisis kinerja. Metode penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data adalah studi dokumentasi, observasi dan wawancara, serta angket. Untuk pengolahan data menggunakan pendekatan triangulasi. Adapun pendekatan analisisnya menggunakan analisis input-proses-output.

Berdasarkan hasil analisis penelitian ditemukan beberapa temuan penelitian, yaitu:

Status kinerja inputs kurang. Status kinerja proses baik. Sedang status kinerja outputs sedang. Kurang kinerja inputs disebabkan oleh rendahnya komitmen terhadap penyediaan faktor sumber pelayanan. Aspek pelayanan akademik yang masih berkinerja rendah semua berada pada indikator inputs tersebar pada unsur-unsur: hardware, dan software khususnya pada aspek kualifikasi peserta, penyediaan kelas, dan seleksi peserta.

Akhirnya dapat dikemukakan bahwa faktor pendukung layanan akademik baik hardware maupun software masih perlu pembenahan yang memadai. Perubahan pola pikir dan pola kerja sumber daya aparatur tidak selalu berjalan sejajar dengan sikap dan perilaku kerja. Untuk mengoptimalkan peningkatan kompetensi alumni diklat, agaknya pembinaan langsung oleh atasan secara berkelanjutan menjadi sangat penting.

## ABSTRACT

The performance evaluation research in academic services at Education And Training For The Fourth Level Of The Leadership Second Group intended to describe the performance status in academic services, to know which are the aspects of academic services should be upgraded, and to know how to leverage the efficiency and the effectivity in academic services performance.

In this project of research adopt the qualitative descriptive with performance analysis technique. In the method do applying for collecting data by: documentation study, observation and an interview, and then the angket. For processing data using the triangulasi approach. Furthermore in its data analysis using input-process-outputs analysis.

Based on the result of those analysis getting few points of the research. Those are: Inputs performance status are in low-level. Process performance denothing in good performance. And the outputs performance in midle level. The lack of inputs performance, it caused by lack of commitment in providing resources for service. Especially spread over the inputs performance aspects such as; hardware and software factors particularly in attendants qulifications aspects, preparing the class, and in recruitment process.

Finally it could be explained that facilitating in performance whatever in hardware and software must be prepared properly. The change on frame of thinking and in frame of attitude & behaviour in working, both are not always run similarly. In optimizing the result of education and training for the Alumni's competance, it should be followed by the routine guidance and built in controll. This effort continually is quite effective in developing the employee's act and conduct.

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah segala puji bagi Allah Tuhan Seru Sekalian Alam. Puji syukur atas berkat dan rahmatNya kami telah dapat menyelesaikan penelitian berikut laporannya dengan selamat. Selanjutnya laporan penelitian ditulis dalam bentuk tesis yang merupakan karya ilmiah yang disusun oleh mahasiswa Program Pascasarjana sebagai bagian dari kegiatan akademik Program Magister Pascasarjana.

Tesis ini berjudul: Evaluasi Kinerja Pelayanan Akademik Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan II Pada Balai Diklat Keagamaan Semarang. Penelitian dilakukan dengan harapan diperoleh informasi mutakhir tentang status kinerja pelayanan akademik, mengetahui aspek-aspek pelayanan akademik yang perlu ditingkatkan, serta untuk mengetahui cara peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan akademik.

Dalam tesis ini memuat informasi-informasi kerkaitan dengan pelayanan akademik, faktor-faktor pendukung utamanya maupun faktor penunjang terselenggaranya pelayanan akademik yang berkualitas dan pelayanan yang memuaskan dengan unit analisis kinerja input-proses-output.

Selanjutnya kami ucapkan terima kasih kepada pembimbing penulisan ini, yaitu: Bapak Prof. Warella Ph.D sebagai Pembimbing I dan Ibu Dra. Susi Sulandari, Msi sebagai Pembimbing II yang dengan kesabarannya telah mengarahkan sehingga dapat diselesaikannya tesis ini. Begitu pula kepada Kepala Balai Diklat Keagamaan Semarang, Bapak Drs. H. Yusuf Hidayat, MH yang telah memberikan keluasan untuk melanjutkan studi pada Program Pascasarjana berikut

fasilitas-fasilitas yang telah diberikan kami mengucapkan terima kasi. Kepada para informan dan responden yang tidak kami sebutkan satu persatu kami mengucapkan terima kasih atas bantuan waktu dan informasinya. Taklupa kami menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada keluarga dan teman sejawat yang telah memberikan dorongan dan semangat sehingga terselesaikan penulisan ini.

Akhirnya apabila masih terdapat kekurangan dalam penulisan ini, itu adalah keterbatasan kami dan kami mohon kiranya saran dan kritik disampaikan kepada kami guna perbaikan.

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
RINGKASAN .....	v
ABSTRAKSI .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi dan Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....	8
A. Pengkajian Teori .....	8
B. Pembahasan Penelitian yang Relevan	40
BAB III : METODE PENELITIAN .....	44
A. Perspektif Pendekatan Penelitian .....	44
B. Fokus Penelitian .....	45
C. Pemilihan Informan (sampel) .....	46
D. Instrumen Penelitian .....	49
E. Pengumpulan Data dan Pengolahan Data .....	50
F. Analisa Data .....	55

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
	A. Diskripsi Wilayah Penelitian ....	57
	B. Hasil Penelitian .....	71
	C. Analisis Hasil Penelitian .....	131
	D. Diskusi .....	148
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN .....	154
	A. Simpulan .....	154
	B. Saran .....	160
DAFTAR PUSTAKA	.....	
DAFTAR INSTRUMEN	.....	1
MATRIK KINERJA PELAYANAN AKADEMIK	.....	2
PANDUAN	.....	4
WAWANCARA	.....	
KUESIONER	.....	6
LAMPIRAN-LAMPIRAN	.....	7

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Triangulasi .....	11
2.	Siklus Sakip .....	22
3.	Pendekatan Analisis Inputs- Proses-Outputs .....	24
4.	Pendekatan Analisis Inputs-Outputs .....	25
5.	Evaluasi Program dan Kebijakan .....	26
6.	Model Kediklatan Sebagai Proses Terpadu .....	45
7.	Bagan Organisasi Balai Diklat Keagamaan Semarang ...	64
8.	Grafik Potensi SDM Menurut Kelamin .....	65
9.	Grafik Potensi SDM Menurut Pangkat/Golongan .....	65
10.	Grafik Potensi SDM Menurut Jabatan .....	66
11.	Grafik Potensi SDM Menurut Pendidikan .....	67
12.	Grafik Potensi SDM Menurut Usia .....	68
13.	Foto Ruang Kelas .....	77
14.	Foto Gedung Perpustakaan .....	79
15.	Foto Jadwal Pelayanan Perpustakaan .....	80
16.	Foto Laci Katalog .....	81
17.	Foto Ruang Baca .....	82
18.	Foto Petugas Perpustakaan .....	83
19.	Foto Petugas Klasir .....	84
20.	Foto Laboratorium Komputer .....	86
21.	Foto Meja Billiard .....	87
22.	Foto Lapangan Bulu Tangkis .....	87
23.	Foto Lapangan Tennis .....	88
24.	Foto Lapangan Tennis Meja .....	89
25.	Foto Gedung D Asrama Peserta .....	90
26.	Foto Ruang Lobi Asrama .....	90
27.	Foto Kamar Tidur .....	91
28.	Foto Wisma Transit Widyaiswara .....	93
29.	Foto Ruang Kerja Dokter .....	94

30. Foto Ruang Tunggu Pasien .....	95
31. Foto Ruang Perawatan .....	95
32. Foto Ruang Peralatan .....	96
33. Foto Ambulance .....	96
34. Foto Shelter Sepeda Motor .....	97
35. Foto Shelter Mobil .....	98
36. Foto Wawancara dengan Kasi Diklat Tenaga Administrasi	110
37. Foto Wawancara dengan Kepala Balai .....	111
38. Grafik Kompetensi PBM Widyaiswara .....	112
39. Grafik Nilai Rata-Rata Widyaiswara .....	113
40. Grafik Nilai Sikap dan Perilaku .....	115
41. Grafik Nilai Bobot Sikap & Perilaku .....	119
42. Grafik Nilai & Bobot Akademik/ Penguasaan Materi .....	121
43. Jumlah Bobot Akademik/ Penguasaan Materi .....	122
44. Grafik Nilai Akhir Peserta .....	123
45. Grafik Predikat Kelulusan .....	125
46. Nilai Rata-rata Penyelenggara .....	129

## **DAFTAR TABEL**

Nomor		Halaman
1.	Fakta Empirik Pelayanan Diklatpim IV Angkatan I dan II	3
2.	Potensi SDM Menurut Pendidikan .....	67
3.	Sumber Daya Sarana Prasarana .....	69
4.	Kinerja Inputs Pelayanan Akademik .....	133
5.	Capaian Kinerja Proses Pelayanan Akademik .....	135
6.	Kinerja Outputs Pelayanan Akademik .....	136
7.	Kinerja Outcomes Pelayanan Akademik .....	137

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Daftar Instrumen Pengumpulan Data	1
2. Matrik Kinerja Pelayanan Akademik	2
3. Panduan Wawancara Standar Pelayanan Akademik	4
4. Kuesioner Pemberdayaan Diklat Bagi Alumni Diklatpim IV	6
5. Data Inputs SDM (KPI-01)	8
6. Data Inputs Sarana dan Prasarana (KPI-02)	10
7. Data Inputs System (KPI-03)	13
8. Data Proses Penyelenggaraan Pelayanan (KPP-04)	16
9. Catatan Lapangan, Penyusunan Standar (KPP-05) 31 Maret 08	18
10. Catatan Lapangan, Penyusunan Standar (KPP-05) 31Maret 08	20
11. Catatan Lapangan, Penyusunan Standar (KPP-05) 1 April 08	22
12. Catatan Lapangan, Penerapan Metode (KPI-03) 4 April 08	24
13. Catatan Lapangan, Inputs Labor Bahasa (KPI-02) 4 April 08	25
14. Catatan Lapangan, Inputs Laborat Mapel (KPI-02) 4 April 08	26
15. Catatan Lapangan, Inputs Genset (KPI-02) 4 April 08	27
16. Rekap Nilai Sikap dan Perilaku (KPO-06)	28
17. Rekap Nilai Akademik dan Penguasaan Materi (KPO-06)	29
18. Rekap Nilai Widyaiswara (KPO-06)	30
19. Catatan feedback	31
20. Nilai Pola Pikir/Cara Kerja dan Perilaku Kerja (KPH-07)	34
21. Daftar Riwayat Hidup	36

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sebagaimana diketahui bahwa kajian administrasi publik meliputi bidang. Administrasi Pembangunan, Birokrasi Publik, Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik. Berdasarkan pembidangan kajian administrasi publik tersebut, maka penelitian dan penulisan tesis ini merupakan bagian dari bidang kajian Pelayanan Publik.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang menghadapi tugas-tugas dan tantangan dan tuntutan pelayanan yang tidak ringan di masa yang akan datang. Hal itu disebabkan karena semakin berkembangnya kebutuhan para stakeholder sebagai akibat dari perkembangan kehidupan masyarakat. Untuk itu Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang (selanjutnya dalam penulisan ini disebut Balai Diklat Keagamaan Semarang) sebagai penyedia layanan perlu mengambil langkah-langkah persiapan dan perencanaan yang matang dalam mewujudkan sasaran-sasaran program pendidikan dan pelatihan yaitu agar yaitu terwujudnya sumber daya aparatur yang berkemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya. Sehingga peran lembaga kediklatan sebagai wahana pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur menjadi amat penting pula.

Selain dari itu menurut pengamatan peneliti selama 12 tahun kami bertugas di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang menangkap

nuansa sikap penyelenggara diklat yang enggan untuk mengadakan koordinasi perencanaan maupun koordinasi evaluasi penyelenggaraan diklat secara rutin sehingga permasalahan-permasalahan yang sesungguhnya dalam penyelenggaraan kediklatan tidak diketahui secara dini dan tidak mudah dilakukan penyesuaian-penyesuaian dalam langkah penyelenggaraan secara cepat dan tepat.

Penelitian kediklatan administrasi pada Balai Diklat Keagamaan Semarang pernah dilakukan pada tahun 2002, yaitu tentang *pengaruh kurikulum diklat Administrasi Dasar Umum (ADUM), kompetensi widyaiswara, kualitas pelayanan terhadap performance peserta diklat*, dilakukan oleh Drs. Sukamdo. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan, pertama hubungan kurikulum dengan performance peserta 30,8% kurang baik dan 23,1% cukup baik. Hubungan kompetensi widyaiswara dengan performance peserta diklat, 25% kurang baik, dan 54% cukup baik. Hubungan variabel kualitas pelayanan dengan performance peserta 63% kurang baik.

Perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa penelitian evaluasi penyelenggaraan program diklat baru dilaksanakan pada akhir tahun 2007 yaitu rumpun diklat tenaga teknis keagamaan.

Selanjutnya berdasar hasil telaah dokumen laporan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Angkatan I dan Angkatan II, diperoleh informasi adanya beberapa fakta empirik yang diungkapkan oleh peserta pada saat evaluasi akhir program sebagaimana tabel berikut:

Tabel: 1  
 FAKTA EMPIRIK PELAYANAN DIKLATPIM IV ANGKATAN I DAN II  
 TAHUN 2007

NOMOR	MASALAH ANGKT I	NOMOR	MASALAH ANGKT II
1.	Pelayanan akomodasi yang belum memadai	1.	Tempat pembelajaran out-bound yang belum disediakan secara khusus
2.	Pelayanan konsumsi kurang bervariasi	2.	Sarana ibadah yang jauh;
3.	Pelayanan kesehatan terbatas pada penyediaan obat-obatan ringan	3.	Tidak tersedianya uang transport bagi peserta;
4.	Pelayanan akademik kurang profesional	4.	Tenaga pengajar yang kurang profesional

Apabila dikaji dari beberapa pelayanan yang harus disediakan dalam penyelenggaraan status kediklatan, maka *pelayanan akademik* merupakan pelayanan yang secara langsung berpengaruh pada produk inti (Core product) yaitu sumber daya aparatur jajaran Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang terlatih.

Oleh karena itu dalam penelitian ini kami akan mengarah pada proses pelaksanaan evaluasi diklat, dengan fokus sasaran pada pelayanan akademik. Pemilihan fokus tersebut karena:

1. Penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Sukamdo pada tahun 2002, menunjukkan antara lain hubungan variable kualitas pelayanan dengan performance peserta 63% kurang baik.
2. Penelitian Evaluasi Penyelenggaraan diklat tenaga administrasi pada Balai Diklat Keagamaan Semarang belum dilakukan .
3. Dari data pendahuluan diperoleh informasi bahwa dari permasalahan yang ada yang dominan berkenaan dengan pelayanan akademik.

4. Pelayanan akademik merupakan pelayanan yang secara langsung berpengaruh pada produk inti (Core product) dari Balai Diklat keagamaan Semarang .

Berdasarkan beberapa pertimbangan tersebut di atas, peneliti berkeinginan melakukan penelitian status kinerja pelayanan akademik dalam penyelenggaraan diklat, yaitu ingin mengetahui kendala dan hambatan penyelenggaraan diklatpim Tingkat IV. Berdasarkan temuan penelitian tersebut selanjutnya diharapkan peneliti kemudian dapat memberikan pertimbangan tentang langkah-langkah peningkatan pelayanan akademik dalam penyelenggaraan kediklatan khususnya Diklatpim Tingkat IV secara tepat.

Oleh karena itu peneliti mengambil judul penelitian: *Evaluasi Kinerja Pelayanan Akademik Dalam Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pada Balai Diklat Keagamaan Semarang.*

Selanjutnya alur pikir yang peneliti gunakan dalam pelaksanaan penelitian ini sebagaimana bagan -1 (terlampir).

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Dalam proses penyelenggaraan diklat di luar tempat kerja (off the job training) khususnya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat

IV pada tahun 2007 ditemukan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Pelayanan akademik kurang profesional;
- b. Tempat pembelajaran out-bound yang belum disediakan secara khusus;
- b. Tenaga pengajar yang kurang profesional.

## **2. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan hasil identifikasi masalah ditemukan beberapa masalah. Masalah tersebut yang dominan, adalah: *pelayanan akademik*. Selain dari pada itu bahwa perbaikan atau penyempurnaan di bidang pelayanan non akademik seperti pelayanan kesehatan sudah dilakukan, pelayanan konsumsi telah ditindak lanjuti dengan membuka sistem kompetisi dalam layanan katering untuk meningkatkan mutu layanan. Sedang dalam pelayanan akomodasi terus menerus dilakukan penambahan fasilitas sesuai dengan kemampuan penyediaan anggaran.

Adapun penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang akan dijadikan sasaran penelitian adalah Diklatpim Tingkat IV Angkatan II yang diselenggarakan pada tanggal 2 Agustus sampai dengan tanggal 8 September 2007.

## **3. Perumusan Masalah**

Dari beberapa permasalahan yang teridentifikasi tersebut, dirumuskan masalah dalam penelitian ini:

- a. Bagaimana kinerja pelayanan akademik dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Angkatan II.
- b. Aspek pelayanan akademik apa yang menjadi kendala dalam pelayanan akademik Diklatpim tingkat IV Angkatan II.
- c. Bagaimana tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan akademik dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat IV angkatan II.

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mendiskripsikan status kinerja pelayanan akademik dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Angkatan II.
2. Mengetahui aspek-aspek pelayanan akademik yang mana dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Angkatan II yang kinerjanya perlu ditingkatkan.
3. Mengetahui cara peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan akademik dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang akan datang.

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah khasanah keilmuan berdasarkan kajian empirik tentang pelayanan di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur.
2. Sebagai bahan masukan bagi lembaga Balai Diklat Keagamaan Semarang dan instansi lain yang berkompeten di bidang kediklatan

aparatur agar dapat lebih memantapkan peran lembaga kediklatan secara tepat.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori.**

Memperhatikan rumusan permasalahan tersebut maka dalam penelitian ini terdapat beberapa teori dalam kajian pustaka. Teori evaluasi kinerja, teori pelayanan akademik dan penyelenggaraan diklat, teori aparatur pelayanan publik dan kompetensi.

##### **1. Evaluasi Kinerja**

Sebelum memahami evaluasi kinerja, sebaiknya dipahami kedua kata evaluasi dan kinerja.

###### **a. Evaluasi**

Evaluasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai menentukan nilai (Suharso, 2005: 136). Dalam Kamus Besar Balai Pustaka evaluasi adalah "penilaian" (Tim Balai Pustaka, 1989:238). Istilah evaluasi dalam Modul Sitem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Edisi Kedua) yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, dapat disamakan dengan *penaksiran* (appraisal), *pemberian angka* (rating) dan *penilaian* (assessment). Suatu evaluasi mempunyai karakteristik tertentu yang membedakan dari analisis, yaitu: fokus nilai, interdependensi fakta nilai, orientasi masa kini dan masa lampau, dualitas nilai.

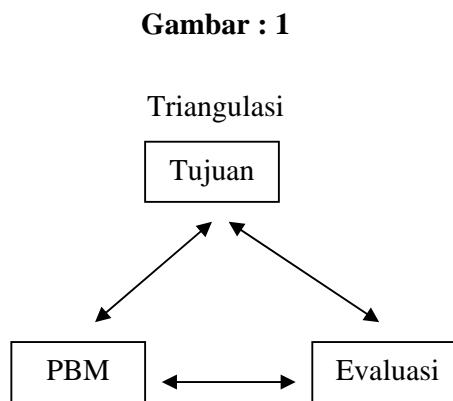
- 1). ***Fokus Nilai***. Evaluasi ditujukan kepada pemberian nilai dari sesuatu kebijakan, program maupun kegiatan. Evaluasi terutama ditujukan untuk menentukan manfaat atau kegunaan dari suatu kebijakan, program maupun kegiatan, bukan sekedar usaha untuk mengumpulkan informasi mengenai sesuatu hal. Ketepatan suatu tujuan maupun sasaran pada umumnya merupakan hal yang perlu dijawab. Oleh karena itu suatu evaluasi mencakup pula prosedur untuk mengevaluasi tujuan dan sasaran itu sendiri.
- 2). ***Interdependensi Fakta - Nilai***. Suatu hasil evaluasi tidak hanya tergantung kepada "***fakta***" semata namun juga terhadap "***nilai***". Untuk memberi pernyataan bahwa suatu kebijakan, program atau kegiatan telah mencapai hasil yang maksimal atau minimal bagi seseorang, kelompok orang atau masyarakat; haruslah didukung dengan bukti-bukti (***fakta***) bahwa hasil kebijakan, program dan kegiatan merupakan konsekuensi dari tindakan-tindakan yang telah dilakukan dalam mengatasi/memecahkan suatu masalah tertentu. Dalam hal ini kegiatan monitoring merupakan suatu persyaratan yang penting bagi evaluasi.
- 3). ***Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau***. Evaluasi diarahkan pada hasil yang sekarang ada dan hasil yang diperoleh masa lalu. Evaluasi tidaklah berkaitan dengan hasil yang diperoleh di masa yang akan datang. Evaluasi bersifat retrospektif, dan berkaitan dengan tindakan-tindakan yang telah dilakukan (***ex-post***).

Rekomendasi yang dihasilkan dari suatu evaluasi bersifat prospektif dan dibuat sebelum tindakan dilakukan (*ex-ante*).

- 4). ***Dualitas Nilai***. Nilai yang ada dari suatu evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena evaluasi dipandang sebagai tujuan sekaligus cara. Evaluasi dipandang sebagai suatu rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai-nilai yang ada (misalnya kesehatan) dapat dianggap sebagai intrinsik (diperlukan bagi dirinya) ataupun ekstrinsik (diperlukan karena kesehatan mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan yang lain). (LAN, 2004: 237-238).

Slameto dalam Evaluasi Pendidikan menjelaskan bahwa evaluasi merupakan sub sistem dari sistem pengajaran yang terdiri dari: Tujuan – Materi – Proses Belajar Mengajar (PBM) – Evaluasi. Selanjutnya diterangkan bahwa Materi dan PBM dirancang untuk mencapai Tujuan. Sedang evaluasi memegang peran penting yaitu untuk menjamin relevansi Materi dan PBM dan untuk mengetahui ketercapaian tujuan. Tujuan dimaksud adalah perubahan siswa kearah yang positif. (Slameto, 2001:5). Lebih lanjut diterangkan bahwa syarat-syarat evaluasi ada 8 yaitu: Sahih (*valid*), keterandalan (*reliable*), obyektif, seimbang, membedakan (*discriminable*), norma, fair dan praktis (Slameto, 2001:19-21). Suharsimi Arikunto membahasnya pada Prinsip Evaluasi. Prinsip umum dan penting dalam kegiatan evaluasi, yaitu adanya triangulasi atau hubungan erat

tiga komponen, yaitu tujuan pembelajaran, kegiatan pembelajaran atau KBM, dan evaluasi. Triangulasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Sumber:** Suharsimi Arikunto, 2005: 24

**a. Hubungan antara tujuan dengan KBM**

Kegiatan belajar mengajar yang dirancang dalam bentuk rencana mengajar disusun oleh guru dengan mengacu pada tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, anak panah yang menunjukkan hubungan antara keduanya mengarah kepada tujuan dengan makna bahwa KBM mengacu pada tujuan, tetapi juga mengarah dari tujuan ke KBM, menunjukkan langkah dari tujuan dilanjutkan pemikirannya ke KBM.

**b. Hubungan antara tujuan dengan evaluasi**

Evaluasi adalah kegiatan pengumpulan data untuk mengukur sejauh mana tujuan telah tercapai. Dengan makna demikian maka anak panah berasal dari evaluasi menuju ke tujuan. Di lain sisi, jika dilihat dari langkah menyusun alat evaluasi ia mengacu kepada tujuan yang sudah dirumuskan.

**c. Hubungan antara KBM dengan evaluasi**

Seperti telah disebutkan KBM dirancang dan disusun mengacu pada tujuan yang telah dirumuskan, alat evaluasi juga disusun dengan mengacu pada tujuan. Selain mengacu pada tujuan maka evaluasi juga harus mengacu atau disesuaikan dengan KBM yang dilaksanakan.

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

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

Evaluasi Sewaktu Latihan dengan sasaran: akomodasi latihan, perlengkapan, perabot, bahan latihan, tenaga kerja, biaya operasional apakah telah mendukung proses belajar mengajar sehingga mencapai

tujuan latihan yang dijabarkan dalam kurikulum dan silabus serta dapat menjamin kelancaran proses belajar mengajar.

Evaluasi Paska Latihan dengan cara membanding kualifikasi lulusan dengan persyaratan jabatan dengan sasaran Pimpinan Unit Kerja Lulusan akan merasakan apakah lulusan latihan tidak memenuhi persyaratan jabatan atau telah memenuhi persyaratan jabatan. Terhadap lulusan yang belum memenuhi kualifikasi maupun yang telah memenuhi persyaratan jabatan menjadi pertimbangan dalam pengembangan program pelatihan (Budiandono,2001:69-72).

Adiwirio dalam Manajemen Training membahas macam evaluasi sama dengan Budiandono. Hanya saja Adiwirio lebih melihat evaluasi dari aspek tujuan dan kegunaannya. Menurut beliau *evaluasi prapendidikan dan pelatihan* dilakukan pada saat akan dilakukan diklat dengan tujuan mengetahui reaksi peserta tentang mata pelajaran yang akan diajarkan. Mengetahui tentang tingkat pengetahuan dan kemampuan teknis peserta tentang mata pelajaran yang akan diajarkan sebagai informasi bagi tenaga pengajar. Adapun *evaluasi selama diklat* dilakukan pada saat berlangsungnya diklat. Tujuannya untuk mengetahui reaksi peserta terhadap sebagian/ selama program diklat. Kegunaannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu kalau diperlukan selama maupun sesudah diklat. Sedang *evaluasi sesudah diklat* dilakukan setelah 6 sampai dengan 12 bulan peserta diklat kembali ke instansi masing-masing. Tujuannya untuk mengetahui

sejauh mana penerapan hasil-hasil pendidikan dan pelatihan oleh peserta pada instansinya dan mengetahui permasalahan yang timbul. Untuk mengetahui pendapat pimpinan dan bawahan peserta terhadap hasil diklat (Adiwirio, 1993:166).

Aspek-aspek yang dinilai dalam evaluasi meliputi:

*Aspek prestasi Akademik*, dengan bobot 60-70% terdiri dari:

- a. pemahaman materi;
- b. komunikasi lisan;
- c. penganalisaan teori dan pemecahan masalah;
- d. komunikasi tertulis.

*Aspek Sikap*, dengan bobot 30-40% terdiri dari:

1. Prakarsa;
2. Disiplin;
3. Kepemimpinan;
4. kerjasama.(Adiwirio,1993:166-167).

Selain terhadap peserta evaluasi ditujukan kepada widyaiswara dan kepada penyelenggara.

*Evaluasi terhadap Widyaiswara* dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh seorang widyaiswara melaksanakan tugas mampu menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada peserta dengan baik, dapat dipahami dan diserap oleh peserta. Adapun unsur-unsur yang dinilai meliputi:

- a. penguasaan materi;

- b. ketepatan waktu;
- c. sistematis penyajian;
- d. penggunaan metode dan alat bantu;
- e. daya simpatik – gaya – sikap terhadap peserta;
- f. penggunaan bahasa;
- g. pembinaan motivasi belajar kepada peserta;
- h. pencapaian tujuan instruksional.

*Evaluasi terhadap Penyelenggara* dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik dalam rangka penyempurnaan program diklat yang akan datang. Evaluasi dilakukan oleh peserta terhadap pelaksanaan diklat dengan fokus pada pelaksanaan administrasi dan akademis. Unsur-unsur yang dinilai meliputi:

- 1). tujuan diklat;
- 2). relevansi program diklat dengan tugas;
- 3). manfaat setiap mata sajian bagi pelaksanaan tugas;
- 4). manfaat diklat bagi peserta /instansi;
- 5). mekanisme pelaksanaan diklat;
- 6). hubungan peserta dengan pelaksana diklat;
- 7). pelayanan sekretariat terhadap peserta;
- 8). pelayanan akomodasi;
- 9). pelayanan konsumsi;
- 10). pelayanan kesehatan.

*Evaluasi antar peserta (peer evaluation)* dimaksudkan untuk mengetahui peserta mana yang dalam kurun waktu tertentu diunggulkan dalam proses belajar mengajar. Kriteria penilaian yang dipakai meliputi:

- 1). ketekunan;
- 2). keteladanan;
- 3). kewibawaan;
- 4). hubungan kerjasama;
- 5). rasa tanggung jawab;
- 6). kemampuan berfikir secara sistematis;
- 7). loyalitas;
- 8). disiplin;
- 9). keluasan wawasan;
- 10). prakarsa;
- 11). kejujuran dan harga diri.

Suharsimi Arikunto dalam Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan mengemukakan evaluasi program sebagai "suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program" Selanjutnya dalam perspektif evaluasi hasil belajar, menyatakan bahwa fungsi penilaian meliputi: selektif, diagnostik, penempatan, pengukuran keberhasilan. (Arikunto,2005:10-11). Adapun sasaran evaluasi adalah *evaluasi input* meliputi: kemampuan, kepribadian, sikap-sikap, intelegensia. *Evaluasi transformasi* meliputi:

kurikulum/materi, metode, sarana pendidikan/media, sistem administrasi, guru/personalia lain. *Evaluasi output*, meliputi: untuk mengetahui seberapa jauh tingkat pencapaian/ prestasi belajar mereka selama mengikuti program dengan menggunakan achievement test. (Arikunto, 2005:21-22).

Husein Kosasih mengemukakan bahwa evaluasi bertujuan agar dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan misi dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang. Kosasih, 2004:3)

Evaluasi dapat dipilah-pilah menurut beberapa hal, seperti menurut jenis yang dievaluasi, menurut pelakunya (evaluator), menurut lingkupnya, menurut kadar kedalamannya, menurut masa atau periodenya. Dalam Modul Akuntabilitas Kinerja, dikemukakan bahwa evaluasi dapat dibagi ke dalam dua bagian besar, misalnya: evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif dapat meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya. Evaluasi formatif, adalah evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi. (LAN, 2004:240). Arikunto menyebutnya dengan tes formatif yaitu untuk mengetahui sejauh mana tujuan telah terbentuk seperti: ulangan

harian(Arikunto,2005:36). Sedang tes sumatif dilakukan setelah pemberian sekelompok program atau program yang lebih besar, seperti: ulangan umum (Arikunto,2005:39). Scriven dalam Purwanto dkk evaluasi formatif digunakan untuk memperbaiki program selama program tersebut sedang berjalan Caranya dengan menyediakan balikan tentang seberapa bagus program tersebut telah berlangsung. Melalui evaluasi formatif ini dapat dideteksi adanya ketidakefisienan sehingga segera dilakukan revisi. Selain itu evaluasi memberikan data yang relatif cepat (shot term data). Hasil evaluasi formatif harus diberikan pada saat yang tepat agar efektif. Evaluasi sumatif bertujuan mengukur efektivitas keseluruhan program. Mengukur dan menilai hasil akhir dari program ini bertujuan untuk membuat keputusan tentang kelangsungan program tersebut, yaitu diteruskan atau dihentikan.(Purwanto dkk, 1999:21).

Menurut Sondang Siagian istilah evaluasi diartikan sebagai penilaian, yaitu: "Proses pengukuran dan perbandingan dari pada hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai". Selanjutnya beliau mengemukakan bahwa hakekat dari penilaian itu adalah:

- a. Penilaian ditujukan kepada satu fase tertentu dalam satu proses setelah fase itu seluruhnya selesai dikerjakan. Berbeda dengan pengawasan yang ditujukan kepada fase yang masih dalam proses

pelaksanaan. Secara sederhana dapat dikatakan dengan selesainya pekerjaan tidak dapat diawasi lagi karena pengawasan hanya berlaku bagi tugas yang sedang dilaksanakan.

- b. Penilaian bersifat korektif terhadap fase yang telah selesai dikerjakan. Mungkin akan timbul pertanyaan: Jika sesuatu telah selesai dikerjakan, nilai korektif yang diperoleh untuk apa? "Korektifitas" yang menjadi sifat dari penilaian sangat berguna, bukan untuk fase yang telah selesai, tetapi untuk fase berikutnya. Artinya, melalui penilaian harus dikemukakan kelemahan-kelemahan sistem yang dipergunakan dalam fase yang baru saja selesai itu. Juga harus dikemukakan penyimpangan-penyimpangan dan/atau penyelewengan-penyelewengan yang telah terjadi. Tetapi lebih penting lagi harus dikemukakan sebab-sebab mengapa penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan-penyelewengan itu terjadi.

Jika ini telah dilakukan, maka akan diperoleh bahan yang sangat berguna untuk dipergunakan pada fase yang berikutnya sehingga kesalahan-kesalahan yang dibuat pada fase yang baru diselesaikan tidak terulang, sehingga dengan demikian organisasi tumbuh dan berkembang dalam bentuk tingkat "performance" yang lebih tinggi dan efisien yang semakin besar yang semakin besar, atau paling sedikit, inefisiensi yang semakin berkurang.

- c. Penilaian bersifat "prescriptive". Sesuatu yang bersifat "prescriptive" adalah yang bersifat "mengobati". Setelah melalui diketemukan kelemahan-kelemahan yang terdapat pada sistem pelaksanaan dalam fase yang lalu, setelah sumber-sumber yang menyebabkan mungkin penyimpangan dan/atau penyelewengan terjadi, melalui penilaian harus pula dapat diberikan "resep" untuk mengobati penyakit-penyakit proses itu penyakit yang sama tidak timbul kembali, dan sekaligus jika mungkin, dicegah pula timbulnya "penyakit" yang baru.
  
- d. Penilaian ditujukan kepada fungsi-fungsi organik lainnya. Fungsi-fungsi administrasi dan manajemen itu tidak merupakan fungsi-fungsi yang "berdiri sendiri" dalam arti lepas dari fungsi-fungsi lainnya. Malahan sesungguhnya kelima fungsi organik administrasi dan manajemen itu merupakan satu rantai kegiatan dan masing-masing fungsi itu merupakan mata rantai yang terikat kepada semua mata rantai yang lain. (Siagian, 1970:143-144).

Menurut Peneliti evaluasi adalah *proses membanding antara kegiatan yang direncanakan dengan kegiatan yang senyatanya dapat dilaksanakan*. Artinya evaluator tidak mungkin melakukan tugasnya tanpa terlebih dahulu mengetahui tentang rencana kegiatan dari suatu sasaran evaluasi dan informasi tentang realisasi dari rencana yang telah ditetapkan dalam keadaan selesai berproses.

## **b. Kinerja**

Kinerja berasal dari bahasa Inggris "performance". Dalam Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris, diartikan: pertunjukan, perbuatan, daya guna, prestasi, pelaksanaan, penyelenggaraan, pagelaran (Adi Gunawan, 2002:279). Kalau Performance Standard artinya "penilaian prestasi", standar-standar pekerjaan (Moekijat,1980:413). Menurut Thomas C. Ale Winl dalam A. Dale Timpe, penyusunan standar kinerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberi peluang kepada pengawas dan karyawan untuk membuat sebuah uraian tugas yang dinamis untuk pekerja. Selanjutnya dia menyarankan bahwa penilaian kinerja harus mengkaji kinerja kerja karyawan. (Ale Winl,1982: 544).

Dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah *tingkat capaian prestasi dari suatu program atau kegiatan tertentu dari tugas kediklatan.*

## **c. Evaluasi Kinerja**

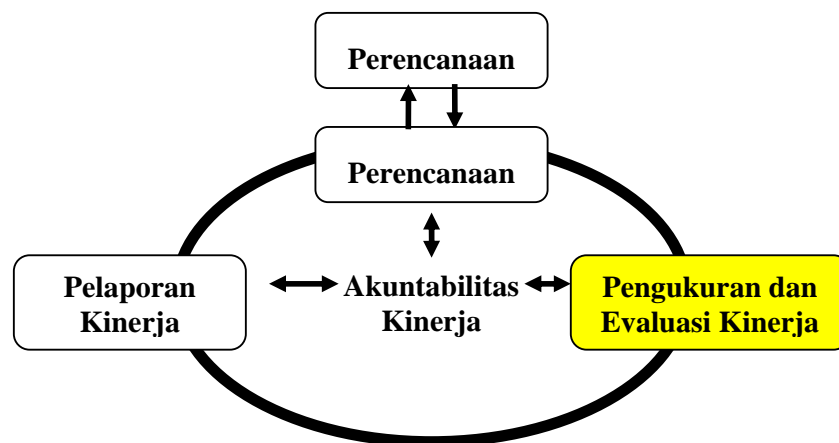
Evaluasi Kinerja dalam konteks Laporan Akuntabilitas Kinerja, evaluasi kinerja dilakukan setelah tahapan Penetapan Indikator Kinerja dan Penetapan Capaian Kinerja. Evaluasi kinerja diartikan sebagai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu dan mendorong adanya produktivitas di masa yang akan datang ( Kosasih, 2004:22).

Evaluasi Kinerja merupakan kegiatan lebih lanjut dari kegiatan Pengukuran Kinerja dan pengembangan Indikator Kinerja. Oleh karena itu dalam melakukan Evaluasi Kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran dan indikator yang telah ditetapkan bersama. (Kosasih, 2004:3)

Evaluasi Kinerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan satuan organisasi/kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Evaluasi Kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja. Dalam melakukan evaluasi kinerja, hasilnya agar dikaitkan dengan sumber daya (inputs) yang berada di bawah wewenangnya seperti SDM, dana/keuangan, sarana-prasarana, metode kerja dan hal lain yang berkaitan. (Kosasih, 2004:3).

Dalam perspektif SAKIP, evaluasi kinerja sebagai subsistem dari SAKIP dapat dilihat pada gambar Siklus Sakip dibawah ini:

**Gambar : 2**  
Siklus Sakip



**Sumber:** LAN, 2004:63

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada pokoknya adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi. Sebagai suatu sistem, SAKIP terdiri dari komponen-komponen yang merupakan satu kesatuan, yakni perencanaan strategik, perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja.

Dengan memperhatikan konsep evaluasi, maka untuk melaksanakan evaluasi kinerja tidak dapat dilakukan tanpa diketahui perencanaan kerjanya dan realisasi kegiatannya. Evaluasi kinerja berfungsi pertama, untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Kedua, memberi masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Selanjutnya dalam pelaksanaan evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan mengevaluasi *kegiatan dan sasaran*, bisa juga mengevaluasi *program dan kebijakan* yang telah ditetapkan. Bisa juga evaluasi dilakukan secara menyeluruh sehingga akhirnya dapat disimpulkan kinerja organisasi. (LAN,2004: 246)

1). ***Evaluasi Kinerja Kegiatan dan sasaran***. Evaluasi terhadap kegiatan instansi adalah bentuk paling kecil dari evaluasi kinerja organisasi. Seluruh atau sebagian kegiatan dapat dievaluasi menurut prioritas manajemen instansi. Tingkat pentingnya evaluasi sangat ditentukan oleh tingkat pentingnya kegiatan itu sendiri. Jika kegiatan tersebut merupakan kegiatan pokok atau kegiatan utama yang merupakan ciri

organisasi instansi dalam pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan yang cukup dominan dalam rangka menjalankan misi instansi, maka dapat dikatakan bahwa kegiatan itu adalah penting.

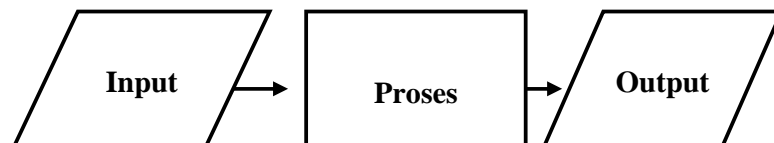
Kedalaman dari evaluasi kegiatan ditentukan oleh manajemen atau pimpinan unit organisasi. Peran penanggung jawab kegiatan dalam menentukan evaluasi terhadap kegiatan sangat penting. Jika penanggung jawab kegiatan merasa perlu atau sadar akan kewajibannya tentulah evaluasi terhadap kegiatan dilakukan. Jika evaluasi ditujukan untuk memperbaiki berbagai aspek pelaksanaan kegiatan dan hasil kegiatan tentulah diperlukan evaluasi yang mendalam.

Evaluasi kinerja kegiatan dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu: **input-proses-output** dan **input dan output**.

Pendekatan analisis input-proses-output sebagaimana gambar 3, sedang pendekatan input dan output seperti gambar 4, dibawah ini:

### Gambar : 3

#### Pendekatan Analisis Input-Proses-Output



Baik input, proses maupun outputs diteliti dan dipelajari secara mendalam.

**Gambar : 4**

## Pendekatan Analisis Input-Output



Input dan output saja yang diteliti dan dipelajari, sedang prosesnya merupakan "black-box" yang dibiarkan tidak diteliti dan dipelajari.

**Sumber:** LAN (2004:248)

Pendekatan pertama akan dapat memberikan rekomendasi atau feed back tentang berbagai hal baik peningkatan hasil (output) maupun prosesnya. Pendekatan yang kedua masih menyisakan pertanyaan tentang bagaimana caranya meningkatkan kinerja dengan memperbaiki proses pelayanan/ produksi yang dilakukan.

Bagi instansi pemerintah kegiatan evaluasi dengan pendekatan yang pertama dilakukan secara lebih sering dan teratur (per triwulan/semester) disesuaikan dengan pola monitoring kinerja secara reguler. Sedangkan pendekatan kedua dilakukan dalam waktu yang agak lama (setahun atau 2 tahun).

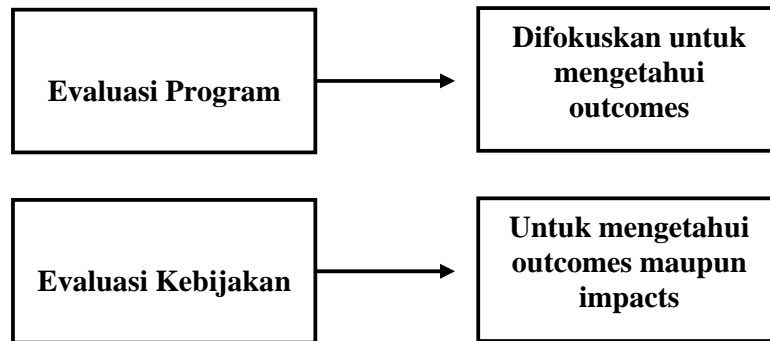
Oleh karena itu evaluasi yang dilakukan secara reguler sangat mengandalkan sistem pengumpulan data internal yang digunakan dalam memantau (monitoring) kegiatan.

- 2). *Evaluasi Program dan Kebijakan*. Evaluasi program cenderung dilakukan untuk mencari jawaban akan outcomes yang dihasilkan,

sedangkan evaluasi kebijakan mungkin saja mulai outcomes hingga dampak (impacts) yang terjadi. Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar : 5**

Model Evaluasi Program dan Kebijakan



Sumber: LAN ( 2004: 249)

Dalam penelitian ini akan difokuskan pada *evaluasi kinerja kegiatan* (dapat menggunakan model seperti: Gambar: 3 atau Gambar:4). Karena dengan diketahui kinerja kegiatan maka *selanjutnya dapat dievaluasi kinerja program* jika dikehendaki.

## 2. Pelayanan Akademik

Pengertian makna akademik dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia (Tri Kurnia Nurhayati, 2005:23) dijelaskan: Akademik: bersifat akademi; akademis. Sedang Akademis dimaknai sebagai: soal-soal akademis: mengenai (berhubungan) dengan akademis; bersifat

ilmiah; bersifat ilmu pengetahuan; bersifat teori; tanpa arti praktis yang langsung.

Pelayanan akademik menurut Atmodiwiryo, (1993:68) disebut dengan istilah kegiatan akademik. Selanjutnya dengan menyitir pendapat Kenneth R. Robinson dinyatakan bahwa tahapan-tahapan pendidikan dan pelatihan itu pertama, menentukan tujuan, kebijakan dan strategi diklat. Kedua, proses diklat yang terdiri dari: - menentukan kebutuhan diklat; - Merencanakan program; - Kegiatan Belajar dan Perilaku; Metode dan teknik diklat; - evaluasi dan tindak lanjut diklat.

Dalam Encyclopaedia of Management Training, tahapan-tahapan pengembangan sistem Pembelajaran ditegaskan:

The various stages in the Instructional Systems Development approach used by the American services will already be familiar to training staff.

- a. Analysis training need are derived in relation to the requirement of each task job. Appropriate performance criteria are established;
- b. Design – objectives are defined, structure, sequencing, determined, test devised;
- c. Development learning media and metode are selected and training materials developed.
- d. Implementation – the instructional plan is put into effect;
- e. Control – the programmes are evaluated and sistem modivited as necessary.

Ber macam macam pendekatan dalam pengembangan sistem pembelajaran yang sudah tidak asing lagi bagi para pelaksana di Amerika Serikat, antara lain:

- a. Analisis kebutuhan Diklat yang dihubungkan dengan kebutuhan masing-masing tugas dari jabatan yang dipangku, mendekati kinerja yang telah ditentukan;

- b. Penentuan disain tujuan, struktur maupun penetapan urutan sebagai dasar uji coba;
- c. Pengembangan media dan metode pembelajaran diseleksi, selanjutnya bahan diklat dikembangkan.
- d. Dalam pelaksanaan pembelajaran berorientasi pada hasil belajar.
- e. Pengendalian terhadap program dapat dievaluasi dan dimodifikasi sesuai kebutuhan.

Pelayanan akademik, dalam pandangan peneliti meliputi *pelayanan inti (core service) penyediaan kurikulum, rekrutmen peserta, rekrutmen widyaiswara, penyiapan hardware dan software, proses belajar mengajar, evaluasi proses belajar mengajar. Pelayanan akademik merupakan tugas utama kediklatan yang secara langsung mempengaruhi pada proses kediklatan dan hasil kediklatan meliputi persiapan dan pelaksanaan.*

### **3. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).**

Menurut Oemar Hamalik, (2005:10), konsep sistem pelatihan secara operasional adalah:

Proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu tertentu yang bertujuan meningkatkan kemampuan kerja

peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas, produktivitas dalam suatu organisasi.

Sehingga dengan demikian pelatihan terdapat unsur-unsur: proses – disengaja – dalam rangka pemberian bantuan – sasaran (peserta) – pelatih yang profesional – satuan waktu tertentu – bertujuan meningkatkan kemampuan tenaga kerja – terkait dengan pekerjaan tertentu.

Menurut Kenneth R. Robinson dalam Atmodiwirio (1993: 2), dinyatakan:

*Training, Therefore we are seeking by an instructional or experiential means to develop a person behavior pattern in the areas of knowledge, skill, or attitude in order to achieve a desire, standard.*

Selanjutnya dikutip pula pendapat dari Robert L. Craig yang menyatakan, training sebagai:

What is more important is the man ability to pass on other the knowledge and skill gained in mastering circustomcess ..... when the message was received by another successfully, we said that learning took place and knowledge or skill was transfered. ( Atmodiwirio,1993:2).

Menurut James E Gardner menyatakan pula bahwa Diklat lebih menekankan kepada belajar.

*Training can be defined broadly is the techniques and arrangements aimed at fostering and expediting learning. The focus is on learning. (Atmodiwirio, 1993:3)*

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian juncto Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pasal 31 berbunyi: “Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pada pasal 1 disebutkan bahwa: Pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Di Indonesia penyelenggaraan dan tanggung jawab pendidikan diatur dalam Keppres Nomor 34 Tahun 1972 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan, dan ditindaklanjuti dengan Inpres Nomor 15 Tahun 1974 Tentang Pelaksanaan Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972, diatur bahwa:

a. Secara menyeluruh bersama-sama Team Koordinasi Pembinaan Pendidikan dan Latihan, yang terdiri Menteri Pendidikan dan Kebudayaan sebagai Ketua merangkap Anggota, Menteri Tenaga Kerja,

Transmigrasi dan Koperasi sebagai Anggota dan Ketua Lembaga Administrasi Negara sebagai Anggota.

b. Secara khusus mengenai pendidikan umum dan kejuruan bersama-sama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan; mengenai latihan keahlian dan kejuruan tenaga kerja bukan Pegawai Negeri bersama-sama Menteri Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Koperasi; mengenai pendidikan khusus bagi Pegawai Negeri bersama-sama Ketua Lembaga Administrasi Negara. Dalam lampiran IV, disebutkan bahwa pendidikan yang dilakukan bagi Pegawai Negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan yang pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri. Sedang latihan Pegawai Negeri ialah bagian yang dilakukan bagi Pegawai Negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaan sebagai Pegawai Negeri.

Menurut Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1 Tahun 2003, disebutkan dalam pasal 1 ayat 1, ” Pendidikan dan Pelatihan yang selanjutnya disebut Diklat adalah Penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka *meningkatkan kompetensi* Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Agama yang dilaksanakan sekurang-kurangnya 40 jam pelajaran, dengan durasi tiap jam 45 menit”.

Dalam Keputusan Menteri Agama RI Nomor 345 Tahun 2004, dinyatakan bahwa tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan (pasal 2), tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan sesuai dengan

wilayah kerja masing-masing Balai Diklat Keagamaan, menunjukkan bahwa peserta diklat terdiri khusus pegawai negeri di lingkungan Departemen Agama. Artinya tidak termasuk pegawai bukan pegawai negeri meskipun dalam tugasnya mendukung pelaksanaan tugas organisasi.

#### **4. Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV**

Menurut Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/ 2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Bab VI Penyelenggaraan huruf B dinyatakan bahwa Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan selama 5-6 minggu, 285 jam pelatihan @ 45 menit, dan peserta diasramakan. Adapun proses penyelenggaraan diklatpim Tingkat IV telah dibakukan standar prosesnya melalui 2 tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pelaksanaan.

Tahap Persiapan dengan kegiatan-kegiatan:

1. Analisis kebutuhan Diklat;
2. Seleksi calon peserta;
3. Pengajuan rencana penyelenggaraan ke LAN;
4. Penetapan Peserta;
5. Persetujuan penyelenggaraan dari LAN;
6. Pemanggilan Peserta;
7. Rapat Koordinasi Penyelenggaraan;

8. Penyiapan akomodasi, pedoman dan bahan diklat;
9. Penetapan Jadwal dan Widyaiswara;
10. Rekonfirmasi Widyaiswara;
11. Persiapan pembukaan (re-checking);
12. Administrasi Keuangan.

Tahap Pelaksanaan dengan kegiatan-kegiatan:

- A. Pemantauan Umum Harian, terdiri dari:
  1. Rekonfirmasi kesediaan mengajar;
  2. Bio Data Widyaiswara (pengajar);
  3. Pendamping/pemandu;
  4. Absensi;
  5. Kebersihan kelas;
  6. Penyiapan ruang kelas dan kelengkapan kegiatan;
  7. Penyiapan Ruang Diskusi dan kelengkapannya;
  8. Modul-modul untuk peserta;
  9. Pengadaan Bahan-bahan penugasan/latihan;
  10. Perlengkapan perkantoran (ATK, komputer, fotocopy);
  11. Memo;
  12. Evaluasi Harian;
  13. Sarana Olah raga dan perlengkapannya.
- B. Pemantauan kegiatan Ekstern, dengan kegiatan:
  1. Observasi Lapangan
  2. Out Bound;

3. Ekstra Kurikuler;

C. Ujian, dengan kegiatan:

1. Memantau ketersediaan Bahan;
2. Pelaksanaan;
3. Petugas pengawas;
4. Koreksi;
5. Rekapitulasi nilai.

D. Evaluasi, dengan kegiatan:

1. Evaluasi terhadap peserta;
2. Hasil akhir kelulusan peserta;
3. Evaluasi terhadap widyaiswara;
4. Evaluasi kinerja penyelenggara;
5. Umpan balik;

E. Sertifikasi, dengan kegiatan:

1. Pencetakan dan Pengisian STTP;
2. Kode Registrasi;
3. Penandatanganan.

Menurut peneliti, *penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara operasional adalah proses yang berawal dari penyiapan kurikulum, penyediaan sarana dan prasarana, penetapan peserta, penetapan widyaiswara, pengendalian proses belajar mengajar dan evaluasi penyelenggaraan baik berkenaan dengan faktor input, faktor*

*proses maupun output dan berakhir dengan pelaporan pada Balai Diklat Keagamaan Semarang tahun 2007.*

## 5. Kompetensi

Kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competence*, yang berarti kemampuan, keahlian, wewenang, dan kekuasaan. Hornby (1982: 172) mengartikan sebagai *person having ability, power, authority, skill, knowledge to do what is needed*. Bertolak dari pengertian ini maka kompetensi dapat diberi makna, orang yang memiliki *kemampuan, kekuasaan, kewenangan, keterampilan, dan pengetahuan* yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas tertentu. ( Ahmad Ghozali & Fuaduddin, 2004: 67).

Kompetensi menurut Steven M. Bornstein dan Antony F. Smith dalam *The Leader of The Future* (2000: 286) adalah keahlian dalam *hard skill* – keterampilan khusus, seperti keterampilan teknis, fungsional, *content expertise skill*, serta *soft skill*, seperti keterampilan interpersonal, komunikasi, tim dan organisasi.

Menurut E. Mulyasa (2004:37) yang dimaksud kompetensi adalah *perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak*. Selanjutnya beliau bahwa setiap sekolah mendiskrepsikan kompetensi-kompetensi secara jelas. Kompetensi tersebut meliputi:

*Kemampuan untuk belajar mengetahui (learning to know); kemampuan untuk belajar melakukan (learning to do); kemampuan*

*belajar untuk hidup bersama(learning to live together); kemampuan untuk menjadi diri sendiri (learning to be); kemampuan untuk belajar seumur hidup (life long learning).* (Mulyasa, 2005: 44).

Menurut Derek Lockwood (1994:96), manajemen program pelatihan yang efektif bila dari aspek peserta (clien) mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh secara langsung pada pekerjaan segera setelah program pelatihan selesai.

Sedang menurut Keputusan Mendiknas RI Nomor 045/U/2002/ dalam Pendidikan Berbasis Kompetensi, yang dimaksud kompetensi adalah *seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki oleh seseorang sebagai syarat kemampuannya untuk mengerjakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu.*

Menurut Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001, tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, pada lampiran Bab I huruf C mengenai kompetensi dinyatakan, bahwa kompetensi jabatan PNS adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab pejabat structural eselon IV dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, maka standar kompetensi yang perlu dimiliki oleh

Pegawai Negeri Sipil pemangku jabatan structural tersebut adalah kemampuan dalam:

- a. menjelaskan kedudukan, tugas, dan fungsi organisasi instansi dalam hubungannya dengan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia;
- b. menerapkan konsep dan teknik pengorganisasian, dan koordinasi dengan benar, baik dalam hubungan internal maupun eksternal;
- c. mengoperasionalkan sistem dan prosedur kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan dan tugas instansi;
- d. melaksanakan prinsip-prinsip good governance dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan;
- e. melaksanakan kebijakan pelayanan prima;
- f. mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya;
- g. menerapkan prinsip dan teknik perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi kinerja unit organisasi;
- h. membangun kerjasama dengan unit-unit terkait, baik dalam organisasi maupun luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya;
- i. menerapkan teknik pengelolaan, penyampaian informasi dan pelaporan yang efektif dan efisien;
- j. memotivasi SDM dan atau peran serta masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja;

- k. mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
- l. memberikan masukan bagi perbaikan dan pengembangan kegiatan kepada atasannya.

Menurut peneliti yang dimaksud dengan kompetensi adalah *kemampuan yang harus dimiliki oleh peserta Diklat selaku pemangku jabatan tertentu dalam menjalankan tugas dari jabatannya itu meliputi kompetensi individual, kompetensi professional dan kompetensi sosial.*

## **6. Aparatur Pelayan Publik.**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia diterangkan: aparat adalah alat, aparat pemerintah; perlengkapan. Sedang aparatur adalah alat Negara, aparatur Negara, para pegawai (negeri) (Suharso dkk, 2005:48). Begitu pula halnya penjelasan dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia (Tri Kurnia, 2005: 78).

Menurut pengertian Undang-Undang Pokok Kepegawaian Nomor 1 Tahun 1974, Pegawai Negeri meliputi ABRI dan Sipil, tetapi menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 pada pasal yang sama disebutkan bahwa Pegawai Negeri terdiri: Pegawai Negeri Sipil; Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Oleh karena itu pemakaian nama pegawai negeri yang bukan Anggota Tentara Nasional Indonesia Indonesia dan bukan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, disebut dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana pada Ps.2(1). Pegawai Negeri

Sipil mempunyai kedudukan sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.(ps.3). (Djoko Prakoso, 1987: 582). Sedang menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 pada pasal yang sama tidak lagi *abdi Negara dan abdi masyarakat*, tetapi kedudukan Pegawai Negeri (1). Sebagai *unsur aparatur negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat* secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan, dan pembangunan. Dalam kedudukan dan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat satu diatas selanjutnya. (2). Pegawai Negeri Sipil harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. (3). Untuk menjamin netralitas Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Pegawai Negeri dilarang menjadi anggota dan/ atau pengurus partai politik. Jika diperhatikan dalam ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Kewajiban Pegawai Negeri Sipil, antara lain pada butir:

g). Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab.

n). Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing (Djoko Prakoso, 1987: 309).

Berkenaan dengan perubahan paradigma baru di era reformasi masih ditemui banyak hambatan yang antara lain sebagai penyebab utamanya adalah pola pikir birokrat (PNS) masih berorientasi sebagai penguasa dari pada sebagai pelayan publik (Dwiyanto, dalam Eko Prasajo, 2007:2).

## **B. Pembahasan Penelitian yang Relevan.**

Penelitian kediklatan pada Balai Diklat Keagamaan Semarang yang telah dilakukan pada tahun 2002 tentang pengaruh kurikulum diklat Administrasi Dasar Umum (ADUM), kompetensi widyaiswara, kualitas pelayanan terhadap performance peserta diklat dilakukan oleh Drs. Sukamdo. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan, pertama hubungan kurikulum dengan performance peserta 30,8% kurang baik dan 23,1% cukup baik. Hubungan kompetensi widyaiswara dengan performance peserta diklat, 25% kurang baik, dan 54% cukup baik. Hubungan variabel kualitas pelayanan dengan performance peserta 63% kurang baik.

Beberapa penelitian kediklatan di luar Balai Diklat Keagamaan Semarang yang relevan, antara lain:

1. Penelitian dilakukan pada tahun 2004, oleh Fitriyadi bertujuan menganalisis sejauh mana pengaruh kompetensi ketrampilan (skill),

pengetahuan (knowledge) dan kecakapan (ability) yang dimiliki karyawan terhadap kinerja karyawan PD. Bangun Banua, Propinsi Kalimantan Selatan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada pengaruh kompetensi Skill, Knowledge, Ability yang dimiliki karyawan terhadap kinerja karyawan PD. Bangun Banua ini. Sedangkan rancangan penelitian adalah tipe penelitian penjelasan (explanatif research). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi skill teknis, kompetensi skill non teknis, kompetensi knowledge dan kompetensi ability (kompetensi SKA) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan PD. Bangun Banua. Hal ini dapat dilihat dari nilai F sebesar 10,277 dengan  $p = 0,000$ . Pengaruh seluruh variabel kompetensi (kompetensi SKA) terhadap kinerja karyawan adalah 43,2%. Variabel kompetensi skill teknis mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,222 dengan  $p = 0,036$ . Dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,185 dan  $p = 0,020$  variabel kompetensi skill non teknis mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PD Bangun Banua. Variabel kompetensi knowledge mempunyai pengaruh yang sangat signifikan bagi peningkatan kinerja karyawan perusahaan daerah ini, dimana dari nilai koefisien regresi sebesar 0,295 dengan  $p = 0,002$ . Variabel kompetensi knowledge ini merupakan variabel yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap peningkatan kinerja karyawan dibandingkan dengan ketiga

variabel kompetensi lainnya. Variabel kompetensi ability mempunyai pengaruh yang signifikan bagi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,182 dengan  $p = 0,041$ . Variabel ini mempunyai pengaruh yang paling kecil diantara ketiga variabel kompetensi lainnya.

2. Penelitian studi evaluatif terhadap efektivitas pelaksanaan Diklat Administrasi Umum tahun 2000-2001. Penelitian ini mendiskripsikan dan menganalisis efektivitas pelaksanaan diklat administrasi umum di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya. Pelaksanaan dimaksud meliputi kegiatan pra diklat, kegiatan penyelenggaraan diklat serta kegiatan pasca diklat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat berjalan efektif dengan indikator adanya persiapan yang matang, penyelenggaraan yang lancar dan hasilnya sesuai dengan harapan.
3. Penelitian efektivitas implementasi kebijakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV dalam meningkatkan kinerja pejabat struktural eselon-4 di lingkungan pemerintah kabupaten Sukabumi. Dilakukan pada tahun 2004. Secara umum dapat disimpulkan, bahwa implementasi kebijakan Diklatpim IV belum dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga belum dapat memberikan pengaruh yang optimal terhadap peningkatan kinerja pejabat struktural eselon-4. Perbaikan-perbaikan pada tahap inputs, process, outputs, dan outcomes perlu segera dilakukan

pemerintah dengan mempertimbangkan penerapan Diklatpim IV berorientasi kinerja.

Studi Kasus Evaluasi Pasca Diklat Terhadap Alumni Diklat Pim III Angkatan I, II, III Tahun 2004 Dilingkungan Badan Diklat Daerah Propinsi Jawa Barat. Dari analisis data disimpulkan bahwa: Penerapan Sistem Manajemen Mutu/ SMM ISO 9001:2000 memiliki pengaruh terhadap Efektivitas Penyelenggaraan Diklat di lingkungan Badan Diklat Daerah Propinsi Jawa Barat. Kapasitas Peserta memiliki pengaruh terhadap Efektivitas Penyelenggaraan Diklat dilingkungan Badan Diklat Daerah Propinsi Jawa Barat. Demikian pula Penerapan Sistem Manajemen Mutu / SMM ISO 9001:2000 dan Kapasitas Peserta secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Efektivitas Penyelenggaraan Diklat di lingkungan **Badan Diklat Daerah Propinsi Jawa Barat.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Perspektif Pendekatan Penelitian**

Ditinjau dari segi tujuan, maka penelitian ini merupakan penelitian evaluasi. Penelitian dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian (research question) yang antara lain mengkaji bagaimanakah status kinerja pelayanan akademik penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV. Apakah penyelenggaraannya khususnya dalam hal pelayanan akademik telah dilaksanakan sesuai standar yang ditentukan serta pada indikator inputs, indikator proses maupun indikator outputs. Diharapkan pula dapat dijangkau penelitian evaluasi program dengan indikator outcomes melalui perbandingan antara rencana tingkat capaian (RTC) dengan realisasinya. Setelah diketahui status kinerja pelayanan akademik, maka selanjutnya memungkinkan untuk dilakukan analisis efisiensi dengan cara membandingkan kinerja input dengan outputs. Sedang analisis efektifitas dari pelayanan akademik pada Diklatpim Tingkat IV Angkatan II, dengan cara membandingkan konsistensi antara output sasaran dan tujuan.

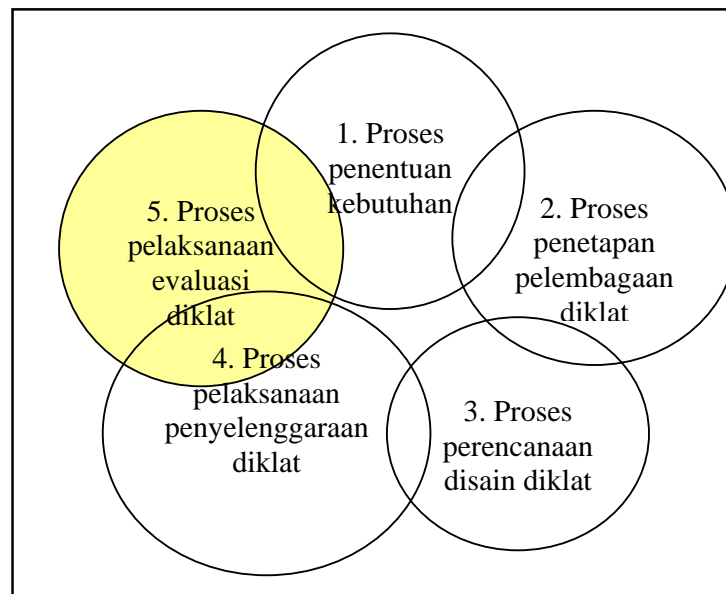
Selanjutnya penelitian ini menggunakan perspektif pendekatan deskriptif kualitatif, dengan teknik analisis kinerja. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah metode penelitian studi dokumentasi dan observasi serta metode wawancara, serta angket. Adapun dalam pengolahan data menggunakan

## B. Fokus Penelitian

Dalam sistem kediklatan sebagaimana dikemukakan oleh Budiandono, terdapat terdapat lima proses yang saling berhubungan, yaitu: proses penentuan kebutuhan diklat, proses penetapan pelebagaan diklat, proses perencanaan disain program diklat, proses pelaksanaan penyelenggaraan diklat, *dan proses pelaksanaan evaluasi Diklat.* (Budiandono,1986:24). Proses tersebut sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar : 6**

Model Kediklatan Sebagai Proses Terpadu



**Sumber:** Budiono,1986: 24

Penelitian di sini diarahkan pada proses pelaksanaan *evaluasi penyelenggaraan diklat* jenjang Diklat Kepemimpinan, yaitu *pelayanan*

*akademik penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Angkatan II* pada Balai Diklat Keagamaan Semarang tahun tahun 2007.

Indikator kegiatan pelayanan akademik pada penyelenggaraan diklatpim tingkat IV meliputi :

1. Indikator inputs terdiri: SDM, sarana dan dana;
2. Indikator Proses terdiri dari: pengarahan program, PBM, evaluasi;
3. Indikator Outputs: 40 peserta yang terlatih;
4. Indikator outcomes: sikap & perilaku alumni sesuai kompetensi jabatan.

### **C. Pemilihan Informan (sample)**

#### **1. Observant/Responden/ Informan**

##### **a. Observant**

Untuk melakukan kajian dokumen dilakukan oleh peneliti sendiri terdiri Dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Balai Diklat Keagamaan Semarang Tahun 2007 dan Laporan Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Jajaran Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Tahun 2007, Angkatan II, serta Kumpulan Naskah Pembelajaran Diklatpim Tingkat IV Angkatan II. Pelaksanaan kaji dokumen menggunakan Panduan Review Dokumen Inputs SDM Pelayanan Akademik Diklatpim Tingkat IV Angkata II dengan kode (KPI – 01). Observant menggunakan Panduan Review Dokumen Inputs Sistem Pelayanan Akademik Diklatpim Tingkat IV Angkatan II dengan

kode (KPI -03). Sedang untuk memperoleh gambaran kinerja inputs Sarana dan Prasarana pendukung Diklatpim Tingkat IV, observant menggunakan Panduan Observasi Inputs Sarana Prasarana Pelayanan Akademik Diklatpim Tingkat IV Angkatan II dengan kode (KPI – 02). Observant menggunakan Panduan Review Dokumen Proses Penyelenggaraan Pelayanan Diklatpim Tingkat IV Angkatan II dengan kode (KPP-04).

**b. Responden dalam penelitian ini adalah;**

**1). Alumni Diklatpim Tingkat IV Angkatan II.**

Alumni Diklatpim terdiri dari para Pemangku jabatan eselon IV dan Calon Pemangku jabatan eselon IV di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, Universitas Islam Negeri Yogyakarta, Institut Agama Islam Walisongo Semarang dan Sekolah Tinggi Agama Islam se Jawa Tengah berjumlah 40 orang. Mereka sebagai responden pada kuesioner Pendapat Alumni Terhadap Pelayanan Akademik Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Angkatan II dengan kode (KPO – 07) untuk memperoleh gambaran kualitas output pelayanan yang telah diberikan. Mereka sebagai pihak yang menerima layanan akademik secara langsung dari penyelenggara Diklatpim Tingkat IV. Dalam manajemen pelayanan disebut sebagai **consumer**.

## **2). Atasan Alumni.**

Atasan alumni adalah mereka yang secara struktural menjadi atasan langsung alumni guna memperoleh gambaran kinerja outcomes pelayanan akademik dengan kode instrumen (KPH-08). Mereka sebagai pihak yang patut mengetahui tentang ada atau tidaknya perubahan sikap dan perilaku bawahan langsungnya. Atau mereka sebagai pengguna jasa kedilatan dapat disebut dalam manajemen pelayanan sebagai **customer**.

### **c. Informan**

#### **1). Yusuf Hidayat**

Informan ini pemangku jabatan Kepala Balai Diklat Keagamaan Semarang, pembuat keputusan operasionalisasi pelayanan di Balai Diklat Keagamaan Semarang.

#### **2). Mahmudi**

Informan ini pemangku jabatan Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi pada Balai Diklat Keagamaan Semarang. Informan yang menyiapkan konsep kebijakan operasional pelaksanaan pelayanan Diklatpim Tingkat IV.

#### **3). Humaidi Adnan**

Assisten bidang akademik Diklatpim Tingkat IV, staf pada Seksi Diklat Tenaga Administrasi Balai Diklat Keagamaan Semarang.

**4). M. Qowi**

Staf pada Seksi Diklat Tenaga Administrasi, pada Diklatpim Tingkat IV sebagai pendamping tetap pada kelas Diklatpim Tingkat IV.

**5). Supar**

Koordinator lapangan armada pemeliharaan gedung- gedung, jaringan air, listrik dan Generator Set.

**6). Lily Nurulia, SS**

Staf Seksi Diklat Tenaga Teknis, Pemegang Kunci Labor Bahasa.

**7). Ratna Prilianti, S.Si**

Staf Seksi Diklat Tenaga Teknis, Pemegang Kunci Labor IPA, BIOLOGI, KIMIA DAN FISIKA.

**D. Instrumen Penelitian.**

Instrumen adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2002:84). Instrumen penelitian perlu dibedakan dengan metode penelitian, karena ada keterkaitan antara keduanya sehingga sering dikacaukan, yaitu bahwa dalam menerapkan metode penelitian dipergunakan instrumen penelitian (Iqbal Hasan, 2002:77).

Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data (IPD) dalam penelitian ini adalah:

1. Peneliti sendiri;
2. Pedoman Review Dokumen
3. Pedoman Observasi
5. Pedoman Wawancara
6. Kuesioner.

Daftar instrumen pengumpul data (IPD), secara rinci terlampir pada (Lampiran: 2)

#### **E. Pengumpulan Data dan Pengolahan Data**

Agar proses pengumpulan data berlangsung secara teratur, logis, sistematis dan sukses, ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh peneliti, yaitu:

1. Mempersiapkan instrumen
2. Mempersiapkan sumber data
3. Mempersiapkan operator instrumen
4. Melaksanakan pengumpulan data ( Prasetya Irawan, 1999: 211).

Dalam penelitian ini berhubung menggunakan pendekatan kualitatif, maka peneliti tidak menggunakan operator instrumen, kolektornya adalah peneliti sendiri.

Adapun mekanisme pengumpulan datanya pertama-tama peneliti merekonstruksi pengamatan selama ini, kemudian menelaah teori dari kepustakaan yang relevan, selanjutnya mempelajari dokumen tentang

standar penyelenggaraan diklat, dokumen laporan penyelenggaraan diklat, dan laporan hasil evaluasi tentang penyelenggaraan. Di samping itu peneliti mengarahkan dan mengamati jalannya fokus group discussion dari peserta diklat yang ditentukan guna membahas pengalaman mereka dalam mengikuti diklat dan saran pemikiran mereka terkait dengan penyelenggaraan diklat. Dari semua hasil telaah direkam dalam catatan lapangan, selanjutnya peneliti mereduksi catatan lapangan dengan mengkonfirmasi konsep-konsep yang ditemukan di lapangan melalui indept interview atau wawancara mendalam dengan sejumlah informan terpilih.

Pengolahan data dilakukan dengan teknik membandingkan antara standar baku dengan realitas yang ditemukan dilapangan.

1. Pengolahan data instrumen KPI-01, dilakukan dengan membandingkan antara kesesuaian realitas inputs *sumber daya manusia* dengan standar baku inputs, sehingga diketahui kesesuaian atau tidak sesuainya. Selanjutnya dikembangkan untuk mengetahui tingkat kesesuaiannya dalam bentuk persentase.

$$\text{KINERJA INPUTS SDM} = \frac{\text{REALISASI}}{\text{STANDAR INPUTS SDM}} \times 100\%$$

2. Pengolahan data intrumen KPI-02, dilakukan dengan membandingkan antara kesesuaian realitas inputs *prasarana dan sarana* dengan standar baku inputs, sehingga diketahui kesesuaian atau tidak sesuainya. Selanjutnya dikembangkan untuk mengetahui tingkat kesesuaiannya dalam bentuk persentase.

$$\text{KINERJA INPUTS SARPRAS} = \frac{\text{REALISASI}}{\text{STANDAR INPUTS SARPRAS}} \times 100\%$$

3. Pengolahan data instrumen KPI-03, dilakukan dengan membandingkan antara kesesuaian realitas inputs sistem dengan standar baku inputs sistem, sehingga diketahui kesesuaian atau tidak sesuainya. Selanjutnya dikembangkan untuk mengetahui tingkat kesesuaiannya dalam bentuk persentase.

$$\text{KINERJA INPUTS SISTEM} = \frac{\text{REALISASI}}{\text{STANDAR INPUTS SISTEM}} \times 100\%$$

4. Pengolahan data instrumen KPP-04, dilakukan dengan membandingkan antara kesesuaian realitas proses penyelenggaraan dengan standar baku proses, sehingga diketahui standar proses mana yang belum atau tidak dilakukan. Sehingga diketahui gap antara proses yang seharusnya dengan proses yang senyatanya dalam pelayanan kediklatan.

$$\text{KINERJA PROSES} = \frac{\text{REALISASI}}{\text{STANDAR PROSES}} \times 100\%$$

5. Pengolahan data instrumen KPP-05, dilakukan dengan mencermati catatan lapangan hasil wawancara, kemudian dikelompokkan informasi tentang proses pelayanan yang senyatanya dilakukan, selanjutnya informasi tersebut dipetakan menurut prinsip-prinsip manajemen kualitas pelayanan. Kemudian memaknai fenomena yang terjadi.

6. Pengolahan data instrumen KPO-06, dilakukan dengan melakukan reduksi dalam aspek sikap dan perilaku dengan bobot 40% dan aspek akademik/penguasaan materi dengan bobot 60%. Dari 40 peserta dari instrumen KPO-06, dilihat pada nilai akhir.

$$\text{NILAI AKHIR PESERTA} = \frac{\text{NILAI SP X BOBOT (40\%)}}{\text{NILAI AK X BOBOT (60\%)}} +$$

Dari nilai akhir kemudian dicari nilai akhir rata-rata kelas dengan :

$$\text{RATA-RATA NA} = \text{NAP X JML PSRT} : \text{JML PSRT}$$

Selanjutnya rata – rata nilai akhir ditransfer ke nilai interval dan kriteria sebagai acuan nilai patokan, seperti yang telah ditetapkan dalam Keputusan Kepala LAN Nomor: 541/XIII/10/6/2001, hal.50 mengenai kualifikasi kelulusan sebagai berikut:

NILAI INTERVAL	KRITERIA	KUALIFIKASI
92,5 -100	Sangat memuaskan	Lulus
85,0 – 92,4	Memuaskan	Lulus
77,5 – 84,9	Baik sekali	Lulus
70,0 – 77,4	Baik	Lulus
0 – 70,0	Tidak Baik	Tidak lulus

Sumber: Kep. Ka LAN No.541/2001: hal.50

Sesungguhnya outputs pelayanan pendidikan dan pelatihan tergambar pada nilai akhir peserta dan kepuasan peserta.

7. Pengolahan data instrumen KPH-07, untuk penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam *pola pikir dan cara kerja*, dilakukan dengan menghitung total skor dan memasukkan dalam kategori.

TOTAL SKOR	KATEGORI
05 – 06	Bagus
07 – 09	Belum bagus
10 -13	Kurang bagus
14 – 20	Tidak bagus

Untuk penerapan *nilai-nilai dasar budaya kerja dalam perilaku bekerja*, dilakukan dengan menghitung total skor dan memasukkan dalam kategori.

TOTAL SKOR	KATEGORI
17 – 20	Bagus
21 – 30	Belum bagus
31 – 45	Kurang bagus
46 – 68	Tidak bagus

Adapun untuk menentukan hasil akhir evaluasi kinerja menggunakan skala pengukuran ordinal. Dalam buku Perencanaan Strategik Instansi Pemerintah, Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara, Modul-1 tentang Akuntabilitas dan Good Governance, halaman: 46 untuk membuat kesimpulan pengukuran menggunakan pedoman sebagai berikut:

NILAI INTERVAL	KRITERIA		
		<i>atau</i>	<i>atau</i>
85 – 100	Baik	Sangat Baik	Sangat Berhasil
70 = $X < 85$	Sedang	Baik	Berhasil
55 = $X < 70$	Kurang	Sedang	Cukup Berhasil
$X < 55$	Sangat Kurang	Kurang Baik	Kurang Berhasil

Kriteria yang dipakai dalam tesis ini adalah kriteria yang pertama. Pemilihan ini dengan pertimbangan nilai batas lulus pada diklatpim IV menurut pedoman adalah 0-70 adalah *tidak baik*, sedang untuk kriteria nilai interval nilai kinerja  $X < 70$  adalah *kurang*, berdekatan.

## F. Analisa Data

Dari data yang telah ditemukan dan berbagai informasi dari informan peneliti mengelompokkan menurut indikator kegiatan yang terdiri dari indikator inputs, indikator proses, indikator outputs, dan indikator outcomes.

1. Indikator inputs pelayanan akademis penyelenggaraan diklatpim tingkat IV dengan teknik membanding antara rencana kinerja standar inputs dengan realisasi terdiri dari:
  - a. SDM, meliputi: Peserta, Widyaiswara, Panitia Penyelenggara.
  - b. Sarana dan prasarana meliputi: kurikulum, silabus, bahan ajar, metode, media, kelas, ruang belajar, sarana olah raga.
  - c. Dana, meliputi biaya: tatap muka, bimbingan, diskusi dan seminar, konsumsi, transportasi, uang saku.
2. Indikator Proses Pelayanan akademik, meliputi:
  - a. Persiapan
  - b. Pemanggilan peserta
  - c. Pendaftaran kembali
  - d. Pengasramaan
  - e. Pengarahan program
  - f. PBM
  - g. Evaluasi PBM
  - h. Penyerahan hasil evaluasi
  - i. Penyerahan sertifikat.

3. Indikator Outputs pelayanan akademik, adalah jumlah peserta yang terlatih, nilai akhir peserta, kepuasan peserta, nilai penyelenggara.
4. Indikator Outcomes pelayanan akademik, adalah sikap dan perilaku serta cara kerja alumni selaku pemangku jabatan eselon IV dan aparatur pelayan publik.

Selanjutnya peneliti mendeskripsikan outcomes dengan membandingkan antara harapan dengan kenyataan khususnya dalam perilaku kerja setelah Diklatpim IV. Dari hasil Selanjutnya peneliti mencari dan menentukan gap penyelenggaraan. Berangkat dari gap tersebut peneliti mengurai sebab-sebab timbulnya gap tersebut. Kemudian setelah itu peneliti mengidentifikasi upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Balai Diklat keagamaan Semarang dalam tahun 2007. Kemudian peneliti mengajukan saran atau rekomendasi optimalisasi penyelenggaraan diklatpim tingkat IV dimasa yang akan datang.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN**

##### **1. Letak**

Lokasi penelitian adalah Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang selanjutnya disebut dengan Balai Diklat Keagamaan Semarang. Terletak di Jalan Temugiring, Banyumanik, Kota Semarang. Adapun wilayah pelayanan Balai Diklat Keagamaan Semarang meliputi propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

##### **2. Dasar Hukum**

- a. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 juncto Undang-Undang nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Ketentuan Pokok Kepegawaian Republik Indonesia.
- b. Peraturan Pemerintah nomor 101 Tahun 2000 Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- c. Keputusan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 1981 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi, Kantor Departemen Agama

Kabupaten/Kotamadya dan Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan, kemudian diubah dan disempurnakan sebagian dengan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 345 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan.

- d. Keputusan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2003 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai negeri Sipil di Lingkungan Satuan Organisasi/ Satuan kerja Departemen Agama.
- e. Sertifikat Badan Litbang dan Diklat Keagamaan Departemen Agama Nomor: BD.IV/I/Kp.08.8/668/2004, Tanggal 17 Desember 2004 Menyatakan bahwa: Balai Diklat Keagamaan Semarang memenuhi kualifikasi untuk menyelenggarakan program: 1). Diklat Prajabatan Pegawai Negeri Sipil Golongan I; 2). Diklat Prajabatan Pegawai Negeri Sipil Golongan II; 3). Diklat Prajabatan Golongan III; 4). Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

### **3. Tugas Pokok**

Tugas Balai Diklat adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan sesuai wilayah kerja masing-masing.(Ps.2)

#### **4. Fungsi**

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan visi, misi, dan kebijakan Balai Diklat keagamaan;
- b. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi, dan tenaga teknis keagamaan;
- c. pelayanan bidang pendidikan dan pelatihan keagamaan;
- d. pelaksanaan koordinasi dan pengembangan kemitraan dengan satuan organisasi/satuan kerja di lingkungan Departemen Agama, dan pemerintah daerah, serta lembaga terkait (Ps.3).

#### **5. VISI**

Terwujudnya Pendidikan dan Pelatihan yang handal dan profesional dalam mewujudkan Sumber Daya Manusia Departemen Agama yang berkualitas dan berakhlakul karimah. (Lakip BDK, 2007:3)

#### **6. MISI**

- a). Mengembangkan sistem Diklat sebagai bagian dari pengembangan SDM dan karier aparatur di lingkungan Departemen Agama;
- b). Mengembangkan koordinasi dengan jajaran Departemen Agama dengan berlandaskan semangat kekeluargaan dan kemitraan untuk memperkokoh kelembagaan Diklat;
- c). Menyelenggarakan Diklat sesuai prioritas kebutuhan pengguna jasa diklat;

- d). Mendorong pemanfaatan alumni diklat untuk peningkatan produktivitas dan kinerja Departemen Agama.
- e). Meningkatkan efektifitas penyelenggaraan Diklat dengan senantiasa mengembangkan SDM aparatur penyelenggara diklat ((Lakip BDK, 2007:3)

## **7. STAKEHOLDERS INTERNAL**

- a. Sub Bagian Tata Usaha;
- b. Seksi Diklat Tenaga Administrasi;
- c. Seksi Diklat Tenaga Teknis ;
- d. Kelompok Widyaiswara;
- e. Kelompok Pustakawan;
- f. Kelompok Laboran;

## **8. STAKEHOLDERS EKSTERNAL**

- a. Kanwil Departemen Agama Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta;
- b. Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah;
- c. Universitas Islam Negeri Yogyakarta;
- d. IAIN Sunan Walisongo;
- e. Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah, 35 buah;
- f. Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota se- D.I. Yogyakarta, 5 buah;
- g. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri se- Jawa Tengah, 6 buah;
- h. Madrasah Aliyah Negeri se Jawa Tengah, 63 buah;

- i. Madrasah Aliyah Negeri se Yogyakarta, 14 buah;
- j. Kantor Urusan Agama Kecamatan se- Jawa tengah, 348 buah;
- k. Kantor Urusan Agama Kecamatan, 78 buah;
- l. Madrasah Tsanawiyah Negeri se- Jawa Tengah, 116 buah;
- m. Madrasah Tsanawiyah Negeri se-D.I. Yogyakarta, 34 buah;
- n. Madrasah Ibtidaiyah Negeri se- Jawa Tengah;
- o. Madrasah Ibtidaiyah Negeri se- D.I. Yogyakarta.

## **9. POTENSI SUMBER DAYA**

Dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi serta mengimplementasikan visi dan misi serta mencapai tujuan Balai Diklat Keagamaan diback up dengan susunan organisasi, sumberdaya manusia, sumberdana, serta sarana dan prasarana, serta dokumentasi sebagai berikut:

### **a. Susunan Organisasi.**

Organisasi Balai Diklat Keagamaan berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 345 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan. Balai Diklat Keagamaan berbentuk lini dan staf, dengan susunan organisasi terdiri dari Kepala, dibantu oleh :

- 1). Subbagian Tata Usaha; mempunyai tugas melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi bagi satuan kerja di

lingkungan Balai Diklat Keagamaan (ps.5). Subbagian Tata Usaha Balai Diklat Keagamaan menyelenggarakan fungsi:

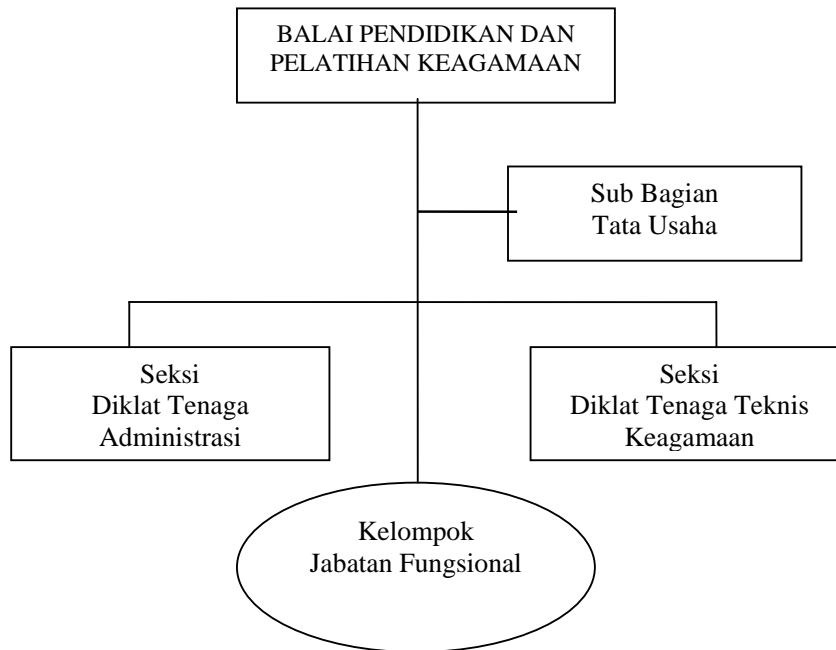
- a). Penyiapan bahan perumusan visi, misi, serta kebijakan Balai Diklat keagamaan;
  - b). Penyiapan program dan anggaran serta pembinaan, pengelolaan dan koordinasi di bidang keuangan dan IKN, organisasi dan ketatalaksanaan, kepegawaian, hukum dan hubungan masyarakat, informasi kediklatan, administrasi perkantoran dan kerumahtanggaan;
  - c). Melaksanakan pelaksanaan evaluasi dan pelaporan teknis dan administrasi balai serta penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan. (ps.8).
- 2). Seksi Diklat Tenaga Administrasi; mempunyai tugas melakukan penyiapan dan pelaksanaan program, kegiatan akademik, kepesertaan dan sarana diklat struktural, diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan teknis administrasi ( ps. 6).
  - 3). Seksi Diklat Tenaga Teknis Keagamaan; mempunyai tugas melakukan penyiapan dan pelaksanaan program, kegiatan akademik, kepesertaan, sarana
  - 4). prasarana diklat fungsional dan teknis keagamaan (ps.7) .
  - 5). Kelompok Jabatan Fungsional; mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan bidang keahliannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (ps.13). Dalam

menjalankan tugasnya Jabatan Fungsional bertanggung jawab kepada Kepala Balai (ps.13 ayat (4)).

- 6). Instalasi. Terdiri dari Perpustakaan dan Laboratorium.dan bertanggung jawab gsung kepada Kepala Balai Diklat Keagamaan (ps.9 & ps.11).
  - a). Perpustakaan mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pengelolaan, penataan dan pemeliharaan bahan pustaka, serta publikasi dan pelayanan perpustakaan (ps.10).
  - b). Sedang Laboratorium mempunyai tugas pengumpulan, pemilahan, penataan, pemeliharaan, penyiapan bahan serta pelayanan laboratorium (ps.13).

Gambar : 7

**BAGAN ORGANISASI  
BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SEMARANG  
(KMA NO. 345/204)**



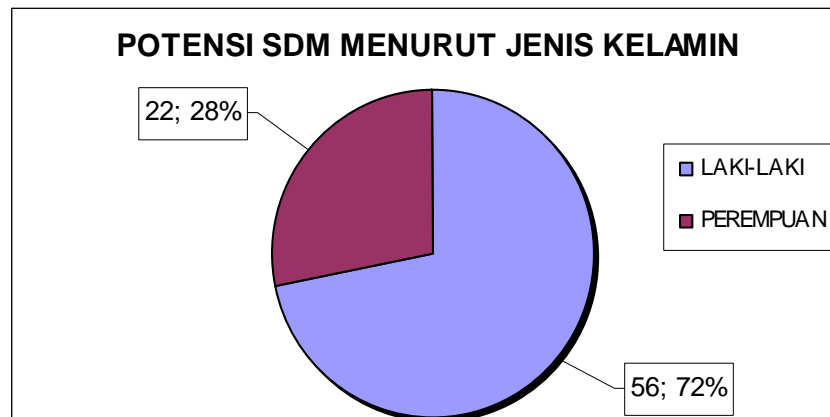
**b. Sumber Daya Manusia.**

Faktor pendukung pelaksanaan tugas dari sumber daya manusia menurut kepangkatan, Jabatan dan pendidikan.

Berdasar kepangkatan/golongan keadaan pegawai Diklat Keagamaan Semarang sebagaimana grafik berikut:

Gambar : 8

Grafik SDM Menurut Jenis Kelamin

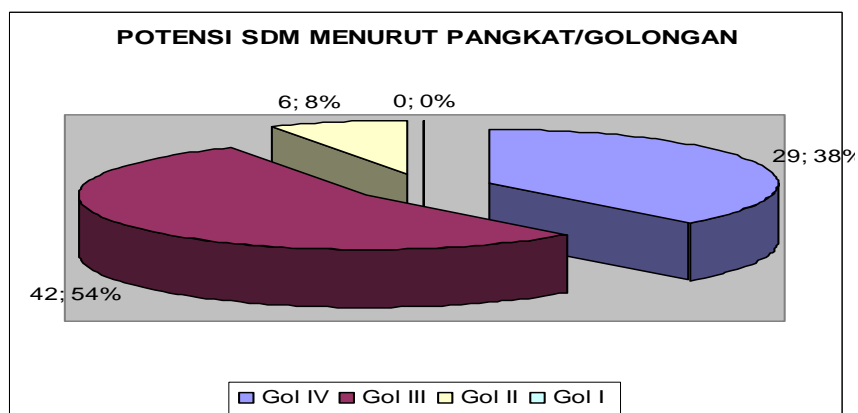


Dari grafik tersebut, maka diketahui potensi sumber daya manusia (SDM) dari jenis kelamin tergambar Laki-laki sebanyak 56 orang (71,79%), sedang pegawai perempuan sebanyak 22 (28,21%)

Berdasarkan Kepangkatan/Golongan keadaan pegawai Diklat Keagamaan Semarang sebagaimana grafik berikut:

Gambar: 9

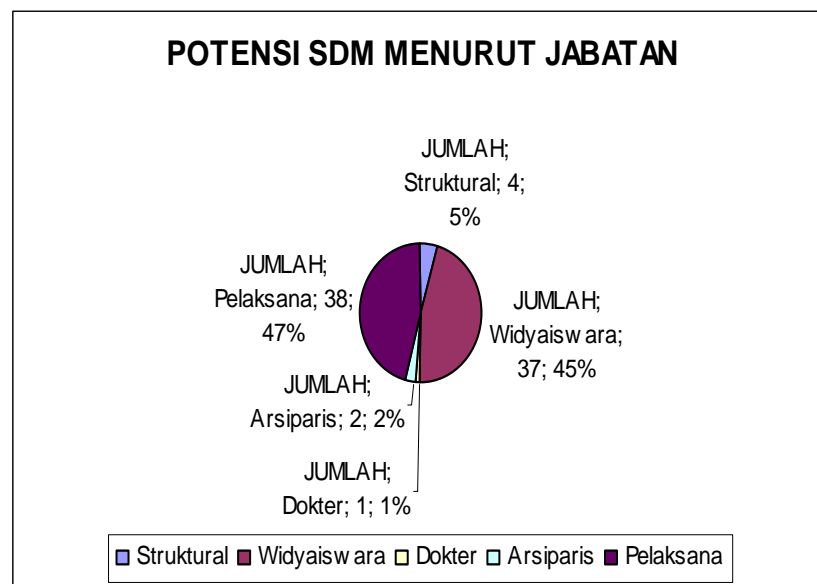
Grafik Potensi SDM Menurut Pangkat/Golongan



Dari data tersebut di atas diketahui bahwa pegawai Balai Diklat Keagamaan Semarang sebaran terbesar pada pegawai yang menduduki Golongan III, berjumlah 42 orang (53,85%).

Keadaan pegawai menurut jabatan dapat dipertelakan sebagaimana grafik berikut:

Gambar: 10  
Grafik Potensi SDM Menurut Jabatan



Dari data tersebut diketahui pegawai yang memangku jabatan struktural maupun fungsional berjumlah 44 orang (51,28 %), sebagai staf pelaksana: 38 orang (48.72% ).

Adapun keadaan pegawai berdasar pendidikan sebagai tabel di bawah ini :

**Tabel : 2**  
**POTENSI SUMBERDAYA MANUSIA**  
**MENURUT PENDIDIKAN**  
**AKHIR TAHUN 2007**

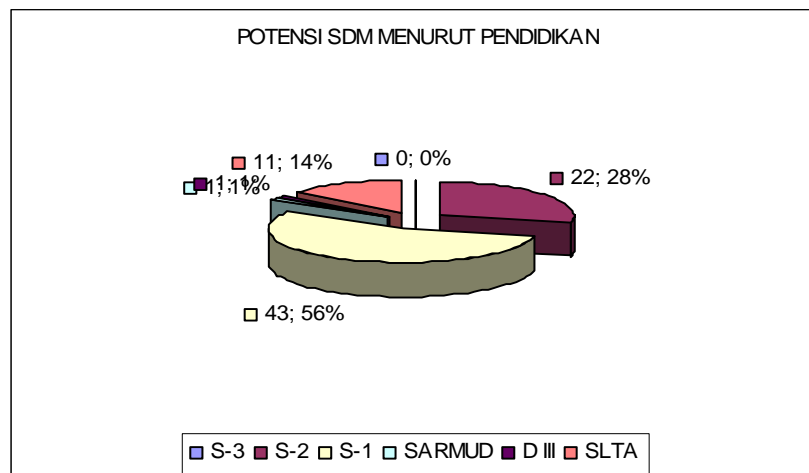
TOTAL	PENDIDIKAN			KET
	STRATA	JUMLAH	%	
78	S-3	0	0,00	
	S-2	22	28,21	
	S-1	43	55,13	
	SARMUD	1	1,28	
	D III	1	1,28	
	SLTA	11	14,10	
	TOTAL	78	100	

**Sumber Data: TU BDK Semarang**

Berdasarkan data tersebut di atas maka diperoleh gambaran bahwa pegawai Diklat Keagamaan Semarang dilihat dari aspek pendidikan diketahui bahwa sebaran terbesar pada pendidikan : SARJANA (S1) sebanyak 43 orang atau 55,13%.

Gambar : 11

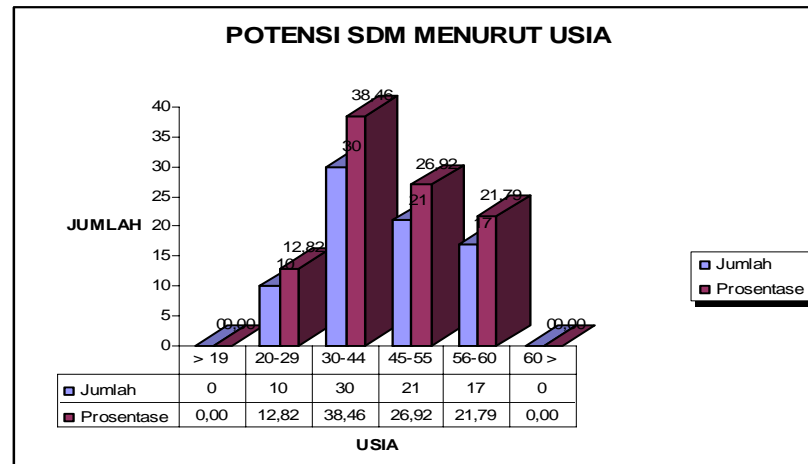
Grafik SDM Menurut Pendidikan



Sedang berdasar usia keadaan pegawai Diklat Keagamaan Semarang sebagaimana grafik di bawah ini:

Gambar : 12

## Grafik Potensi SDM Menurut Usia



Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa sebaran terbesar pegawai Diklat Keagamaan Semarang pada antara usia 30-44 tahun sebanyak 30 orang (38,46%).

**c. Sarana Dan Prasarana.**

Sarana pendukung pelaksanaan tugas sebagaimana tabel berikut :

Tabel : 3

**SUMBER DAYA SARANA DAN PRASANANA**

No.	Jenis Sarana Prasarana	Jumlah
1.	Gedung Kantor Jl . Temugiring, Banyumanik, Semarang	1 unit
2.	Transportasi - Kendaraan Roda 4 - Kendaraan Roda 2	8 unit 3 unit
3.	Mesin-mesin Kantor a. Komputer b. Mesin Ketik Manual c. Mesin Ketik Elektronik d. LCD e. Laptop f. Telpon g. Faximili h. Genset	53 unit 6 unit 2 unit 2 unit 31 unit 2 unit 1 unit 1 Unit
4.	Peralatan Kantor Lainnya a. Meja dan Kursi kerja b. Meja belajar c. Kursi besi d. Sentral Telpon e. File Cabinet f. Sound System g. AC	78 set 185unit 811 unit 2 unit 37 unit 5 set 44 unit
5.	Ruang Kelas Auditorium Ruang Laboratorium Ruang Perpustakaan Ruang Diskusi Ruang seminar	7 buah 1 buah 3 unit 1 unit - -
6.	Asrama Kamar Tempat tidur/springbed Meja dan Kursi Asrama Lemari Kayu Ruang makan Asrama	6 buah 120 kamar 210 unit 120 Set 120 Set 6 buah

**Sumber Data: Subag TU BDK Semarang**

**d. Dukungan Dana/Pembiayaan**

- 1). Aset, posisi 31 Desember 2007, berjumlah Rp.20.163.906.346,-
- 2). Dukungan Biaya Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Tahun Anggaran 1997 sepenuhnya dari APBN sebesar RP.23.404.468.500,- terdiri dari :
  - a). Program Peningkatan Sarana dan Prasaran dan Peningkatan Wawasan, berjumlah Rp.822.825.000,-
  - b). Program Peningkatan SDM Aparatur, berjumlah Rp. 7.942.913.000,-
  - c). Belanja Satuan Kerja, berjumlah Rp. 14.638.730.500,-

(**Sumber data:** LAKIP BDK Tahun 2007.)

Dari program Peningkatan SDM Aparatur, berjumlah Rp. 7.942.913.000,- sebesar Rp. 262.329.000,- dialokasikan untuk pembiayaan Program Diklatpim Tingkat IV atau sebesar 33,02 %. Sedang dari total biaya program diklatpim IV, **sebesar Rp.119.422.000,- untuk belanja akademik, atau sebesar 45.52 %.**

**e. Program Pelayanan**

Sesuai kewenangan yang diberikan oleh Menteri Agama nomor 1 Tahun 2003 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Departemen Agama, Balai Diklat Keagamaan diberi tugas untuk menyelenggarakan diklat bagi Pegawai Negeri Sipil dalam wilayah kerjanya.

Program pelayanan dikelola secara klasikal (off the job training) bagi tenaga administrasi maupun bagi tenaga teknis keagamaan. Pada Tahun 2007 Program Diklat Administrasi sebanyak 20 program dengan peserta berjumlah: 2218 orang. Realisasi 38 kelas dengan peserta: 1445 orang dan Diklat Prajab: 20 kelas dengan peserta 773 orang. Program Diklat Tenaga Teknis: 41 program dengan peserta: 2800 orang. Realisasi 74 kelas dengan peserta: 2800 orang. Selain dari pada itu Balai Diklat Keagamaan Semarang mengelola program pelayanan nonklasikal (on the job training) sesuai permintaan pengguna jasa dan layanan konsultasi manajemen bagi pengguna jasa yang memerlukannya. DDTK Tenaga Administrasi: 8 lokasi, 16 kegiatan, jumlah peserta: 320 orang. DDTK Tenaga Teknis Keagamaan: 12 lokasi, 24 kegiatan, peserta: 480 orang.

## **B. HASIL PENELITIAN**

Sebagaimana dikemukakan terdahulu pada BAB I bahwa tujuan yang hendak dicapai dalam evaluasi kinerja pelayanan akademik penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV antara lain adalah mendiskripsikan status kinerja pelayanan akademik pada Diklatpim Tingkat IV, untuk mengetahui aspek-aspek pelayanan akademik yang perlu ditingkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan akademik, serta untuk mengetahui cara peningkatan kinerja pelayanan akademik.

Sehubungan dengan tujuan - tujuan tersebut pula telah dibangun instrumen pengumpulan data (IPD) yang berdasar konstruk permasalahan – permasalahan penelitian seperti: panduan review dokumen, panduan observasi, kuesioner, melibatkan berbagai pihak baik responden maupun informan.

Hasil pengumpulan data kemudian diolah dan disajikan dalam bentuk display sebagai berikut:

### **1. Standar Nilai Layanan Akademik**

Penyajian data kinerja layanan akademik pada pemberian nilai menggunakan standar nilai sebagai berikut:

Untuk inputs SDM, Sarana dan Prasarana(hardware) pendukung dan sistem (software) pendukung, serta data proses layanan, menggunakan prosentase dengan membanding kinerja standar dan kinerja riil. Selain dari pada itu data ditampilkan dalam bentuk verbal dan gambar-gambar.

Untuk Outputs pelayanan akademik terdiri dari: Nilai Akhir Peserta, Nilai Penyelenggara.

Nilai Akhir Peserta menggunakan nilai absolut dan bobot dengan kriteria, nilai Penyelenggara, menggunakan angka absolut. Indeks Kepuasan Peserta terhadap pelayanan akademik, menggunakan dan angka absolut dan verbal. Untuk Outcomes pelayanan akademik, menggunakan angka skor. Masing-masing penilaian menggunakan acuan nilai patokan sebagaimana tersebut pada BAB III .

## 2. Data Kinerja Pelayanan Akademik

### a. Kinerja Inputs

Kinerja inputs dalam pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV Angkatan II yang diteliti terdiri dari: inputs SDM dengan kode instrumen (KPI-01), inputs SARANA PRASARANA (hardware) dengan kode instrumen (KPI-02), serta inputs PERANGKAT LUNAK (software) dengan Kode (KPI-03).

1). Inputs SDM terdiri dari : Peserta, Widyaiswara, dan Panitia Penyelenggara (KPI-01).

#### a). Peserta

Empat aspek untuk mengukur kinerja inputs SDM, yaitu: aspek persyaratan, aspek pencalonan dan aspek seleksi serta jumlah peserta dalam kelas. Persyaratan sikap dan perilaku tidak ditemukan dalam dokumen oleh karena itu dilanjutkan pengumpulan data melalui wawancara dan ditemukan bahwa untuk persyaratan sikap dan perilaku tentang moral, loyalitas, kemampuan, jasmani dan rohani, motivasi, prestasi dalam tugas sebuah dengan standar baik, dalam realitas penyelenggara tidak melakukan penelitian apakah calon peserta diklatpim telah memenuhi standar atau tidak. Keterangan yang diperoleh bahwa penelitian tersebut memerlukan waktu banyak dan diperlukan informasi yang

lebih lengkap. Dalam wawancara Kepala Seksi Diklat Tenaga

Administrasi [menyatakan](#):

*“Balai Diklat hanya melakukan pemeriksaan ulang pada persyaratan administrasi. Untuk persyaratan fisik, kejiwaan, moralitas, prestasi dari instansi pengirim atau permanen sistem diserahkan kepada instansi pengirim melalui surat tugas yang diterbitkan”.*(1.10-1.33)

Sedang Kepala Balai berkenaan dengan prosedur seleksi

peserta yang paling sering dilakukan, beliau [menyatakan](#):

*“Informasi disebar melalui Rapat Kordinasi Teknis Kediklatan. Rakor tersebut dihadiri oleh peserta yang lebih paripurna dari pada Tim Seleksi Pendidikan dan Pelatihan Instansi (TSPDI). Forum TSPDI selama ini tidak efektif”.*  
(1.02-1.33)

Oleh karena itu penyelenggara menerima calon peserta apa adanya. Mengenai sikap dan perilaku calon peserta penyelenggara memandang bahwa semua peserta yang diusulkan telah dipertimbangkan oleh Instansi pengirim atau user sebagai telah memenuhi standar yang dipersyaratkan.

*Pangkat/golongan* peserta sebagian besar telah berpangkat di atas pangkat minimal yang dipersyaratkan yaitu minimal calon peserta berpangkat Penata Muda/ III-a berjumlah 36 orang dari 40 orang peserta atau 90%. *Jabatan calon peserta*, mereka berjumlah 39 orang yang telah menduduki jabatan eselon IV sedang 1 orang sebagai pelaksana yang diorientasikan menduduki jabatan eselon IV. *Pendidikan calon peserta*, yang belum mencapai pendidikan minimal

Strata-1 berjumlah 2 orang atau 5%. Sesuai pendidikan minimal sebanyak 26 orang atau 65%. Adapun yang melampaui pendidikan minimal yang dipersyaratkan sebanyak 12 orang atau 30%. Penguasaan Bahasa Inggris dengan standar Skor TOEFL 300 tidak dijadikan persyaratan.

Dari aspek pencalonan peserta menurut standar diajukan oleh pejabat yang berwenang untuk mengangkat pegawai dalam jabatan eselon IV, realitas calon peserta diajukan oleh pimpinan satuan organisasi yang tidak selalu berwenang untuk itu.

Dari aspek seleksi peserta seharusnya dilakukan secara kolektif berdasarkan pertemuan Tim Seleksi Pendidikan dan Diklat Instansi (TSPDI), kenyataan tidak dilakukan oleh TSPDI melainkan oleh pimpinan Satuan Organisasi yang bersangkutan.

Dari aspek jumlah maksimal perkelas menurut standar sebanyak 40 orang telah memenuhi standar.

b). Widyaiswara

Widyaiswara yang ditugaskan untuk mengajar pada Diklatpim Tingkat IV sebanyak 15 orang. Berkenaan dengan standar pangkat minimal III/a, jabatan minimal Widyaiswara Muda dan pengalaman minimal telah pernah menduduki jabatan eselon IV, telah sesuai. Adapun TOT yang

dipersyaratkan bagi Widyaiswara sesuai materi terkait pada umumnya mereka telah mengikuti TOT materi Diklatpim.

c). Panitia Penyelenggara

Panitia penyelenggara sebagai bagian dari inputs SDM panitia penyelenggara ditentukan ada 6 aspek, yaitu: pelatihan, pengalaman, pencapaian tujuan, penyediaan fasilitas, penyediaan bahan diklat, pemberian layanan. Dari jumlah panitia 6 orang, 3 orang yang belum mengikuti Training Officer Course (TOC). Tentang pengalaman seluruh personil panitia telah memiliki pengalaman yang memadai dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Dari tabulasi nilai penyelenggara yang diberikan oleh peserta menunjukkan nilai efektifitas pencapaian tujuan 84,13; nilai penyediaan fasilitas meliputi (kelas, asrama, cafe, toilet, olah raga, kesehatan) 82,90. Nilai penyediaan bahan 84,87. Nilai pemberian layanan 85,59.

Rata-rata nilai pelayanan dari evaluasi peserta terhadap Panitia Penyelenggara di akhir program Diklatpim IV Angkatan II adalah 70,50 (Sedang). Sumbangan terbesar yang menyebabkan rendahnya capaian kinerja penyelenggara adalah standar TOC. Dari Penyelenggara yang berjumlah 5 orang yang telah mengikuti TOC 3 orang atau 60 %. Namun pada saat penelitian dilakukan salah seorang telah

diikutsertakan pada TOC di Pusdiklat Tenaga Administrasi Jakarta .

2). Inputs SARANA PRASARANA terdiri dari: ruang kelas, ruang diskusi, ruang seminar, ruang kantor, ruang internet, perpustakaan, laboratorium, lapangan olah raga, asrama, wisma dosen, poliklinik, sarana parkir.(KPI-02)

a). Ruang Kelas

Ruang kelas yang digunakan Diklatpim Tingkat IV, sebagaimana nampak pada gambar di bawah ini:

Gambar: 13

Foto Ruang Kelas Diklatpim



Ruang kelas yang digunakan sebagai prasarana belajar bagi Diklatpim seharusnya dilengkapi dengan beberapa perlengkapan sebagai penunjang proses belajar mengajar (PBM) yang memadai. Perlengkapan tersebut ada yang telah memenuhi standar ada pula yang tidak memenuhi standar.

Yang telah memenuhi standar adalah meja/kursi, lemari, overhead projector, layar OHP, LCD, jam dinding, mimbar, alat tulis menulis (ATK), Papan tulis, mesin pendingin (AC). Adapun yang tidak/belum memenuhi standar adalah: papan tulis, Flip Chart, TV & CD Player, alat perekam (Recorder), komputer, jaringan akses internet, sound system, sarana komunikasi internal (interkom) yang menghubungkan antara kelas dengan seluruh instalasi akademik seperti: perpustakaan, laboratorium, ruang kerja panitia penyelenggara.

b). Ruang Diskusi

Ruang diskusi sebagai penunjang kelas utama sebagai pengembangan model belajar dengan pendekatan andragogi belum tersedia.

c). Ruang Seminar

Ruang seminar sama dengan ruang diskusi belum tersedia. Begitu pula halnya ruang kerja panitia selama ini menggunakan ruang kerja kantor yang terpisah dengan ruang kelas.

d). Ruang Internet

Ruang khusus yang memungkinkan akses internet maupun kawasan hotspot guna mengembangkan bahan ajar dalam proses penggunaan media pembelajaran, belum tersedia.

e). Perpustakaan

Perpustakaan Balai Diklat Keagamaan Semarang telah tersedia dengan luas kurang lebih 200M<sup>2</sup> dengan fasilitas meja/kursi dan koleksi pustaka yang memadai. Hanya saja dalam pengelolaan perpustakaan belum ditangani secara profesional sebagaimana layaknya sebuah sarana penunjang pendidikan seperti manajemen tidak jelas, katalog indek, pengarang maupun judul belum diolah, waktu layanan yang masuh terbatas pada jam dinas.

Gambar : 14  
Foto Gedung Perpustakaan



Digedung ini lantai 2 terdapat ruang Perpustakaan Balai Diklat Keagamaan untuk fasilitas penunjang bagi seluruh program diklat teknis & Administrasi.

Gambar: 15  
Jadwal Pelayanan Perpustakaan



Pada petunjuk waktu pelayanan perpustakaan menunjukkan bahwa kesiapan layanan diberikan sebagai fasilitas penunjang pada jam belajar mulai pukul 8.00 sampai pukul 16.30. Padahal jadwal belajar di kelas baru berakhir jam 17.00.

Gambar: 16

Foto Laci Katalog



Pada bagian lain dapat disaksikan laci katalog yang masih kosong, tanpa kartu katalog. Berarti tidak berfungsi untuk mendukung layanan pembaca..

Gambar: 17  
Ruang Baca Perpustakaan



Ruang baca ini terletak pada bagian tengah perpustakaan. Nampak sebagian rak buku terbuka dari jumlah seluruhnya 23 buah, meja kerja 5 buah, kursi 35 buah, standar koran 1 buah, komputer 2 set, 1 buah file katalog, jam dinding 1 buah, AC 2 unit.

Gambar : 18  
Foto Seorang Petugas Perpustakaan



Nampak seorang petugas sedang memberikan label pada koleksi pustaka. Disampingnya nampak standar koran yang sudah tidak berfungsi lagi. Disamping rak buku terlihat file katalog yang masih kosong.

Pada bagian lain terdapat mesin komputer, namun katalog yang ada didalamnya tidak dapat diakses oleh pengunjung perpustakaan.

Gambar:19  
Foto Petugas Klasir



Seorang petugas (bukan Pustakawan) sedang mengklasir bahan pustaka.

f). Laboratorium

Balai Diklat Keagamaan Semarang memiliki beberapa laboratorium, yaitu: Laboratorium Bahasa, Laboratorium Komputer, Laboratorium IPA, Laboratorium Fisika, Laboratorium Biologi, Labotatorium Kimia. Laboratorium yang berkaitan dengan program Diklatpim Tingkat IV adalah Laboratorium Komputer.

Berkeunaan fasilitas laboratorium sebagai penunjang kegiatan pelayanan akademik masih banyak yang harus dibenahi. Antara lain: pada laboratorium komputer suplai listrik tidak mencukupi, tidak ada pengelola khusus, kebersihan tidak terjaga. Pada laboratorium bahasa masih ditemui kekurangan-kekurangan seperti: tidak ada pengelola khusus, AC hanya 1 buah, space yang sempit kurang lebih hanya 100 M<sup>2</sup>, Sound sistem tidak tepat, kebersihan kurang, software terbatas. Pada laboratorium Biologi, IPA, Kimia, Fisika menempati ruang yang sama dengan fasilitas yang sangat terbatas, seperti: kursi labor yang tidak sesuai jumlah dan spesifikasinya, suplai air dan listrik setiap meja labor tidak tersedia pula. Bahkan tidak memiliki tenaga laboran seorangpun.

Salah satu laboratorium yang terkait erat dengan pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV adalah laboratorium komputer. Keadaan laboratorium tersebut nampak sebagaimana gambar foto di bawah ini.

Gambar: 20

## Laboratorium Komputer



Foto Laboratorium Komputer dalam keadaan tidak terawat.

## g). Lapangan Olah Raga

Fasilitas olah raga yang tersedia adalah: lapangan tenis, tennis meja, lapangan bulu tangkis, meja bilyard. Semua tersedia dan berfungsi sebagai sarana menjaga kebugaran peserta sehingga dapat mengikuti kegiatan akademik secara prima. Berkenaan fasilitas olah raga ini yang kurang dimanfaatkan secara efektif adalah tennis meja yang diletakkan pada gedung D lantai-3 dan berdekatan dengan kamar tidur peserta. Meja bilyard yang berada di tempat terbuka di bawah gedung perpustakaan dan di depan Laboratorium Bahasa.

Gambar: 21

Foto Meja Bilyard



Meja bilyard ini terletak di depan Laboratorium Bahasa.

Gambar: 22

Lapangan Bulu Tangkis



Lapangan Badminton ini di tengah-tengah asrama A. Di saat jam belajar lapangan yang banyak sinar matahari dijadikan tempat jemur pakaian.

Gambar: 23  
Lapangan Tennis



Lapangan Tennis 1 band, ini nampak sudah berlumut kehitaman. Sudah barang tentu akan membahayakan pada saat keadaan basah. Lapangan ini sebagai sarana pendukung akademik terletak antara Kantor Utama Balai Diklat dengan Shelter mobil.

h). Asrama

Seluruh peserta Diklatpim IV putra dan putri berjumlah 40 orang, diasramakan di gedung D tiga lantai. Lantai-1 berkapasitas 8 kamar. Setiap kamar berisi 2 penghuni dengan fasilitas 2 singel bed, 1 almari pakaian, 1 Cermin, 1 kapstok, 1 tempat handuk, 1 kamar mandi dan WC.

Lantai-2 berkapasitas 8 kamar. Setiap kamar berisi 2 penghuni dengan fasilitas sebagaimana pada lantai-1. Perbedaannya untuk kamar-kamar di lantai-2 dilengkapi dengan 2 buah lemari pakaian.

Lantai-3 dengan fasilitas sama dengan kamar-kamar di lantai-1. Masing-masing lantai gedung di bagian tengah tersedia ruang lobi. Ruang lobi tersebut sejak lama sampai dengan saat sekarang ini digunakan untuk ruang makan untuk penghuni kamar. Selain terdapat meja/kursi makan, terdapat 1 pesawat TV, 1 buah dispenser, 1 meja setrika lengkap dengan setrikanya. Kecuali dilantai -3 terdapat lapangan tenis meja. Keberadaan sarana olah raga yang satu ini bukan dikatakan sebagai keunggulan dari pada penghuni kamar lain, melainkan sebagai masalah yang menimbulkan kebisingan bagi penghuni lantai-3.

Gambar: 24  
Foto Lapangan Tennis Meja



Inilah gambaran suasana asrama tersebut sebagaimana nampak pada photo-photo di bawah ini:

Gambar: 25

Foto Gedung D Asrama Peserta Diklatpim IV



Photo depan Gedung B, diambil gambar ketika sedang dilakukan pemeliharaan ringan.

Gambar: 26

Foto Ruang Lobi Asrama



Ini ruang lobi Asrama lantai-1 Gedung D  
Photo di ambil peneliti 7 jam sebelum peserta masuk asrama.

Gambar: 27  
Foto Kamar Tidur Asrama



Dua photo di atas diambil dari kamar yang sama dengan posisi yang berbeda.

Masih terdapat kekurangan jika dibandingkan dengan standar fasilitas kamar yang ada, yaitu meja untuk kopor dan tempat sepatu/sandal, sarana komunikasi internal kampus (interkom). Selain itu belum dilengkapi pendingin (AC).

i). Wisma Dosen

Wisma dosen/widyaiswara disediakan bagi widyaiswara luar biasa yang berasal dari luar kota. Fasilitas itu disediakan untuk menjamin kepastian presensi dalam kegiatan akademik. Wisma dosen juga digunakan sebagai rumah tamu (guest house). Beberapa fasilitas yang tersedia kamar tidur, kamar mandi dan WC, beset 3 buah. Standar bakunya 1 buah jadi malah mengurangi kenyamanan.

Fasilitas lain berupa 1 set meja makan, 1 set pesawat televisi, tempat handuk, dispenser, Cermin, pendingin udara 1 unit, 2 set kursi tamu padahal menurut standar cukup 1 set. Sehingga keberadaannya mengurangi space yang ada. Fasilitas yang perlu ditambahkan adalah sarana komunikasi internal (intercom), meja kopor dan sepatu, meja/kursi tulis.

Gambar: 28

Foto Wisma Transit Widyaiswara



Foto Wisma Transit Widyaiswara luar biasa. (Gedung M). Terletak di bagian belakang kampus. Sering juga gedung ini difungsikan sebagai Rumah Tamu (Guest House).

j). Poliklinik

Salah satu fasilitas untuk memelihara kesehatan pegawai dengan menyediakan instalasi poliklinik. Pelayanan diberikan pada jam kerja setiap hari secara cuma-cuma. Sarana pendukung untuk operasional poliklinik adalah: meja kursi dokter, 1 buah bed pasien, timbangan badan untuk orang dewasa, lemari obat, peralatan kedokteran untuk pertolongan sakit ringan, seperangkat alat bantu pernafasan dan serangan jantung, ruang tunggu, kursi roda, dan kursi tunggu berkapasitas 10 orang, 1 buah ambulance sebagai sarana

transportasi jika terdapat pasien yang di rujuk ke rumah sakit dan guna pengawalan ketika acara outbound. Beberapa perlengkapan yang belum tersedia adalah: jam dinding, mesin pendingin udara (AC).

Gambar: 29

Foto Ruang Kerja Dokter



Di ruang ini para peserta diklat termasuk peserta Diklatpim Tingkat IV mendapatkan pelayanan kesehatan untuk menjaga kesehatan peserta.

Sebelum masuk ruang kerja dokter terdapat ruang tunggu yang cukup luas kurang lebih 24 m<sup>2</sup>.

Gambar: 30  
Ruang Tunggu Pasien



Gambar: 31  
Ruang Perawatan



Ruang Perawatan Pasien sebelum dirujuk ke rumah sakit.

Gambar: 32

Tempat Penyimpanan Peralatan



Gambar : 33

Foto Ambulance



Ambulance standby selama 24 Jam siap melayani peserta jika akan dirujuk ke Rumah Sakit.

k). Sarana Parkir

Tersedianya tempat parkir yang aman merupakan faktor penjamin ketenangan peserta dalam mengikuti program akademik pula. Tersedia shelter parkir untuk sepeda motor dengan kapasitas 50 buah sepeda motor.

Gambar: 34

Shelter Sepeda Motor



Adapun shelter untuk parkir mobil dengan kapasitas 2 bus dinas dengan kapasitas angkut 50 orang penumpang.

Foto shelter mobil untuk Bus dan Ambulance sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar: 35

## Shelter Mobil



Shelter mobil ini berada di sebelah kiri Lapangan Tennis.

Daya tampung terbatas sehingga mobil peserta ditempatkan di halaman terbuka. Bangunan masih perlu ditingkatkan lagi pengadaan shelter yang memadai, pengaturan rambu-rambu petunjuk, larangan dan perintah di lingkungan kampus belum tersedia.

3). Inputs PERANGKAT LUNAK terdiri dari: Kurikulum, Sistem Seleksi, Metode (KPI-03).

a). Kurikulum

Kurikulum Diklatpim Tingkat V terdiri dari 4 kajian, yaitu: Kajian Sikap dan Perilaku; Kajian Manajemen Publik; Kajian Pembangunan; Kajian Aktualisasi.

- 1). Kajian Sikap dan Perilaku. Durasi 60 jam pelajaran/21,05 % dari total durasi 285 jam pelajaran. Kajian Sikap dan Perilaku terdiri dari 4 mata diklat, yaitu: Kepemimpinan di Alam Terbuka (KIAT) (36 jp); Kecerdasan Emosional (9 jp); Pengenalan dan Pengukuran Potensi diri (9 jp); Etika Kepemimpinan Aparatur (6 jp);
- 2). Kajian Manajemen Publik. Durasi 96 jam pelajaran/33,68 % dari total durasi 285 jam pelajaran. Kajian Manajemen Publik terdiri 10 mata diklat, yaitu: Sistem Administrasi Republik Indonesia (SANRI) (6 jp); Dasar-Dasar Administrasi Publik (6 jp); Dasar-Dasar Kepemerintahan yang Baik (6 jp); Manajemen SDM, Keuangan dan Materiil (15 jp); Koordinasi dan Hubungan Kerja (6 Jp); Operasionalisasi Pelayanan Prima (9 jp); Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (12 jp); Teknik Komunikasi dan Presentasi (9 jp). Pola Kerja Terpadu

- (PKT) (18 jp); Pengelolaan Informasi dan Teknik Laporan (9 jp).
- 3). Kajian Pembangunan. Durasi 36 jam pelajaran/ 12,63 % dari total durasi 285 jam pelajaran. Kajian Pembangunan terdiri 4 mata diklat, yaitu: Konsep dan Indikator Pembangunan (6 jp); Otonomi dan Pembangunan Daerah (6 jp); Kebijakan dan Program Pembangunan Nasional (9 jp); Muatan Teknis Substantif Lembaga (15 jp).
- 4). Kajian Aktualisasi. Durasi 78 jam pelajaran/27,36 % dari total durasi 285 jam pelajaran. Kajian Aktualisasi terdiri 5 mata diklat, yaitu: Isu Aktual Tema seharusnya 15 jp, realisasi (3 jp); Observasi Lapangan (27 jp); Kertas Kerja Perorangan (KKP) (18 jp) realisasi 34 jp; Kertas Kerja Kelompok (KKK)18 jp, realisasi (12 jp); Kertas Kerja Angkatan (KKA) (18 jp)

*Dari kinerja standar kurikulum 22 item, realisasi sesuai standar 20 item, 2 item tidak sesuai. Sehingga kinerja kurikulum=  $(20/22*100)= 90,90 \%$ .*

b). Sistem Seleksi

Seleksi calon peserta Diklatpim Tingkat IV sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2003 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai negeri Sipil di Lingkungan Satuan Organisasi/

Satuan kerja Departemen Agama, dilaksanakan oleh Tim Seleksi Pendidikan dan Pelatihan Instansi (TSPDI), dengan struktur Tim di Lingkungan Departemen Agama di daerah terdiri dari:

Pengarah : Rektor/ Ketua STAIN

Ketua : Ka Kanwil Departemen Agama

Sekretaris : Kepala Balai Diklat Keagamaan

Anggota : Kepala Kantor Departemen Agama Kab/Ko

Kepala Madrasah Aliyah Negeri

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri

Adapun Tata Kerja Tim adalah: Sidang Tim bersama Baperjakat, Tim menyampaikan rekomendasi kepada pejabat Pembina Kepegawaian Instansi, Pembina Kepegawaian Instansi menetapkan peserta diklat; kemudian Penyelenggara Diklat memanggil peserta.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa TSPDI tidak pernah terbentuk. Namun hubungan kerja terkait dengan pencalonan peserta dan penetapan peserta berjalan lancar dan peserta diusulkan oleh Satuan Organisasi tempat kerja calon peserta.

Selanjutnya peneliti melakukan konfirmasi dengan Kasi Diklat Tenaga Administrasi, berkenaan seleksi peserta Diklatpim beliau [menyatakan](#):

*“Sama dengan seleksi diklat yang lain. Tidak ada perbedaan pada Diklatpim IV dibanding yang lain. Dalam praktek lebih berorientasi pada kepraktisan. Semua berjalan mengalir secara rutin dan sebagaimana biasa”.*(1,14-1.33)

Berkenaan dengan sistem seleksi ini menurut pandangan Kepala Balai cukup dengan koordinasi teknis kediklatan yang lebih tertuju untuk menjaring kebutuhan diklat, dan evaluasi kediklatan bagi para user. Forum itu sudah cukup memadai untuk rekrutmen pesertanya. Bahkan beliau memandang bahwa forum rakor lebih paripurna dari pada Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI). Beliau menyatakan:

*“Informasi disebar melalui Rapat Kordinasi Teknis Kediklatan. Rakor tersebut dihadiri oleh peserta yang lebih paripurna dari pada Tim Seleksi Pendidikan dan Pelatihan Instansi (TSPDI). Forum TSPDI selama ini tidak efektif”.*

Oleh karena itu untuk informasi sistem seleksi peneliti berpendapat bahwa berkenaan dengan sistem seleksi telah jenuh dan jelas dapat disimpulkan tidak ada TSPDI dan fungsinya digantikan oleh forum lain seperti: Rakor dan kunjungan kerja Kepala Balai kepada para User.

*Dari kinerja standar sistem seleksi 9 item tidak sesuai 7 item, sesuai 2 item  $= (2/9 * 100) = 22,22\%$ .*

## c). Metode

Sesuai standar dalam PBM perbandingan antara teori dan praktek berbanding 40%: 60%, realisasi telah sesuai dengan standar. Menurut keterangan pendamping tetap kelas Diklatpim IV (M. Qowi), berkenaan dengan penggunaan metode studi kasus dalam proses belajar mengajar menunjukkan dari 15 Widyaiswara 8 orang diantaranya menggunakan metode studi kasus atau 50%. [M.Qowi](#) menyatakan:

*” Ada yang menggunakan studi kasus; ada 8 orang widyaiswara yang menggunakan media studi kasus”.*

Adapaun widyaiswara yang menggunakan metode diskusi pada umumnya menggunakan metode diskusi, khususnya diskusi kelompok. M. Qowi menyatakan:

*” pada umumnya para widyaiswara menggunakan metode diskusi dalam PBM, hanya porsinya berbeda-beda tergantung kebutuhannya”.*

Dari studi dokumentasi pada naskah bahan ajar menunjukkan pemanfaatan metode diskusi 80%. Penggunaan Simulasi 50%. Penulisan Kertas Kerja telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan. Hanya saja terdapat masalah bahwa sesuai petunjuk bahwa analisis yang digunakan mengacu pada analisis kinerja Instansi Pemerintah padahal dalam kurikulum

tidak ada mata diklat Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

*Dari 9 item standar metode, 6 item telah sesuai, 3 item lainnya masing-masing 50%,80% dan 50% = 780/9. Jadi Rata-rata kinerja metode=86,66%*

#### **b. Kinerja Proses**

Secara makro penetapan standar pelayanan akademik seharusnya mengacu pada kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Balai Diklat Keagamaan Semarang dan pemakaian standar tersebut secara operasional pada tahap-tahap penyelenggaraan kediklatan.

Kinerja proses dalam pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV Angkatan II sebagaimana pada diklatpim angkatan sebelumnya melalui tahapan-tahapan: Tahap Persiapan, Tahap-Pelaksanaan Kegiatan, Ujian, dan Sertifikasi.

- 1). Tahap Persiapan
- 2). Tahap Pelaksanaan Kegiatan
- 3). Tahap Ujian
- 4). Tahap Sertifikasi

- 1). Tahap Persiapan. Proses penyelenggaraan pelayanan Diklatpim Tingkat IV dengan kode instrumen (KPP-04). Dari hasil review dokumen proses penyelenggaraan, diketahui bahwa *Tahap persiapan terdapat 10 kegiatan, meliputi kegiatan: Analisi*

*kebutuhan diklat, Seleksi calon peserta pada saat registrasi, pengajuan rencana ke Lembaga Administrasi Negara, penetapan peserta, rapat koordinasi penyelenggaraan, penyiapan akomodasi-pedoman-bahan diklat, penetapan jadwal dan widyaiswara, rekonfirmasi kepastian widyaiswara, persiapan pembukaan, penyiapan administrasi keuangan; 1 kegiatan yang tidak dilakukan yaitu rapat koordinasi penyelenggaraan, 9 item telah dilakukan sebagaimana mestinya atau 90%.*

- 2). Tahap Pelaksanaan , *terdapat 16 kegiatan. Terlaksana secara efektif 10 kegiatan atau 62.5% meliputi kegiatan: rekonfirmasi kesediaan mengajar, bio data pengajar, absensi [pengisian daftar hadir peserta dan widyaiswara], penyiapan ruang kelas dan kelengkapan kegiatan?,penyiapan ruang diskusi dan kelengkapannya, distribusi modul-modul, pengadaan bahan penugasan-penugasan, menyelenggarakan observasi lapangan, menyelenggarakan outbound. Adapun 6 kegiatan tidak efektif, yaitu: pendampingan kelas, kebersihan kelas, penyediaan sarana komputer dan foto copy, tidak adanya perhatian penyiapan souvenir untuk sasaran orientasi lapangan., dan ekstra kurikuler tidak dikelola secara memadai.*
- 3). Tahap Ujian, *terdapat 5 kegiatan, Semua dihandle oleh Lembaga Administrasi Negara dan dibantu Panitia Penyelenggara. Penyelenggaraan ujian terlaksana secara efektif atau 100%.*

- 4). Tahap Sertifikasi, terdapat 3 kegiatan, yaitu Pencetakan dan pengisian STTP, Kode Registrasi, penandatanganan. Berhubung penandatanganan terdiri dari Kepala Balai Diklat Keagamaan Semarang, Kapusdiklat Tenaga Administrasi di Jakarta, dan Kepala Lembaga Administrasi Negara, maka memerlukan waktu relatif lama yaitu 1 bulan.

Proses penyusunan standar pelayanan secara makro sebagaimana dirancang pada instrumen Standar Pelayanan Akademik (KPP-05). Dari hasil wawancara dapat dilaporkan temuan penelitian sebagai berikut:

- 1). Jenis pelayanan yang diberikan oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang masih terfokus pada pelayanan off the jobs training. Hal itu tergambar dengan total pelayanan diklat klasikal sebanyak: 58 program, 112 kelas, peserta: 4245 orang dan untuk non klasikal (on the jobs Training) sebanyak: 20 lokasi, 40 kegiatan, peserta: 800 orang atau hanya 18.84% jika dibandingkan dengan pelayanan klasikal. Adapun cara menemukenali kebutuhan pelayanan khususnya Diklatpim IV setahun sekali melalui Rapat koordinasi teknis Kediklatan dengan para stakeholder se Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain dari itu Kepala Balai Diklat Keagamaan melakukan informal meeting dengan silaturahmi

dengan para User untuk menampung aspirasi atau mendengar kebutuhan para user.

- 2). Instansi yang menjadi pelanggan (customer) Balai Diklat Keagamaan Semarang adalah: Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta; Universitas Negeri Yogyakarta; Institut Agama Islam Negeri Walisongo; Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota se Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta; Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Surakarta, Salatiga, Kudus, Pekalongan dan Purwokerto, Madrasah Aliyah Negeri (MAN), Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) se Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta; Kantor Urusan Agama Kecamatan se Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.
- 3). Teknik yang digunakan dalam membangun komunikasi dan dalam mengidentifikasi harapan pelanggan melalui kegiatan Rapat koodinasi Teknis dan perbincangan ketika memonitor pelaksanaan program Diklat Di Tempat Kerja (DDTK).
- 4). Visi Balai Diklat keagamaan Semarang adalah:  
”Terwujudnya Pendidikan dan Pelatihan yang handal dan profesional dalam mewujudkan Sumber Daya Manusia Departemen Agama yang berkualitas dan berakhlakul karimah.”  
Adapun misi Balai Diklat Keagamaan Semarang adalah:

- a). Mengembangkan sistem Diklat sebagai bagian dari pengembangan SDM dan karier aparatur di lingkungan Departemen Agama;
- b). Mengembangkan koordinasi dengan jajaran Departemen Agama dengan berlandaskan semangat kekeluargaan dan kemitraan untuk memperkokoh kelembagaan Diklat;
- c). Menyelenggarakan Diklat sesuai prioritas kebutuhan pengguna jasa diklat;
- d). Mendorong pemanfaatan alumni diklat untuk peningkatan produktivitas dan kinerja Departemen Agama.
- e). Meningkatkan efektifitas penyelenggaraan Diklat dengan senantiasa mengembangkan SDM aparatur penyelenggara diklat.

Prosedur perumusan visi dan misi tersebut, bermula dari konsep yang disiapkan tim kecil kemudian disampaikan kepada Stakeholder untuk mendapatkan tanggapan dan saran-saran. Berdasarkan tanggapan dan saran pada forum pertemuan tersebut selanjutnya dirumuskan kembali oleh Tim Perumus dan selanjutnya dilaporkan kepada Kepala Balai untuk ditetapkan dalam Surat Keputusan. Namun yang terjadi sampai dengan dilaksanakan penelitian visi dan misi tersebut belum dituangkan dalam sebuah Surat Keputusan.

- 5). Langkah-langkah yang dilakukan dalam menetapkan proses dan prosedur layanan, prasyarat mengacu pada kebiasaan yang sering dilakukan. Pengadaan sarana tidak memperhatikan kemanfaatan dan fungsi paska beli begitu pembangunan prasarana kurang berorientasi pada fungsi utama prasarana. Begitu pula penetapan waktu tidak dikaji secara matang dan mendalam sehingga masih sering ditemui keluhan dari peserta mengenai penetapan waktu yang tidak sesuai dengan kalender kerja pada permanen sistem. Mengenai biaya pelayanan memang tersedia dan para peserta peserta tidak dikenai beban pembiayaan pendidikan. Hanya dalam kuesioner kualitas outputs menurut salah seorang alumni menyarankan agar pengadaan jaket, topi dan kaos untuk keperluan Orientasi Lapangan tidak dibebankan kepada peserta. Proses perencanaan anggaran untuk perencanaan anggaran program diklatpim tingkat IV maupaun perencanaan untuk program diklat tidak diolah berdasarkan telaah lengkap staff, sehingga sering ditemui kejanggalan-kejanggalan dalam pelaksanaan program seperti kegiatan-kegiatan yang tidak tersedia dana secara memadai terutama pada kegiatan Outbound, kegiatan Orientasi Lapangan dan kegiatan diskusi dan seminar.
- 6). Mekanisme pengelolaan terhadap pengaduan pelanggan melalui panitia penyelenggara menyediakan formulir penilaian peserta terhadap kinerja pelayanan panitia maupun kemudian penilaian

tersebut ditabulasi merupakan gambaran kinerja penyelenggaraan dan kinerja widyaiswara dari aspek tatap muka. Dari 15 orang widyaiswara 2 orang atau 13,33% yang dinilai kurang, yaitu dengan nilai: 69.92 dan 65.03.

Berikut beberapa foto-foto wawancara dalam rangka pengumpulan data di bawah ini.

Gambar: 36

Wawancara Penulis dengan Kasi Diklat Tenaga Administrasi



[Wawancara](#) peneliti dengan Kasi Diklat Tenaga Administrasi.

Dalam wawancara ini antara lain diketahui bahwa untuk mengidentifikasi harapan pelanggan dilakukan melalui rapat koordinasi teknis dan diserap melalui monitoring program DDTK.

Kasi Diklat Tenaga Administrasi antara lain menyatakan:

*“Harapan tersebut diketahui melalui rapat koordinasi teknis kediklatan. Selain itu harapan tersebut dapat diserap pada saat pelaksanaan Diklat Di Tempat Kerja (DDTK) pada Instansi yang bersangkutan”.*

Gambar: 37  
Wawancara dengan Ka Balai



[Wawancara](#) peneliti dengan Kepala Balai di ruang kerjanya.

Untuk mengenali kebutuhan diklat melalui kunjungan kerja.

Beliau menyatakan:

*“Kepala Balai melakukan kunjungan silaturahmi dengan para pimpinan Instansi Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah maupun Daerah Istimewa Yogyakarta. Begitu pula silaturahmi dengan Rektor IAIN Walisongo, maupaun Rektor Universitas Islam Negeri Yogyakarta. Para Ketua STAIN guna mendengar aspirasi dan harapan mereka”.*

Selanjutnya untuk harapan pelanggan digunakan teknik

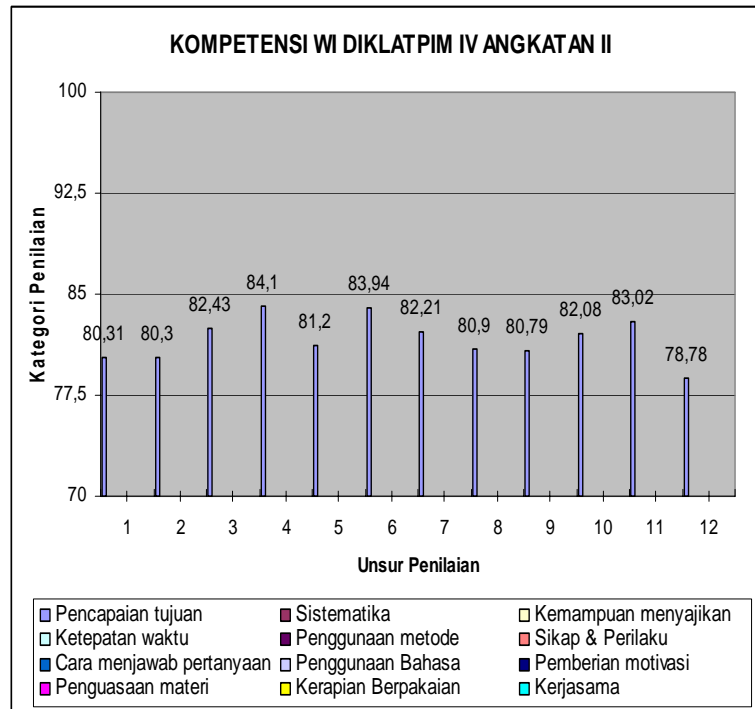
learning feedback tiga unsur pokok diklat. Beliau menyatakan:

*“ Harapan tersebut ditemukan melalui informasi yang dijarah melalui Widyaiswara, melalui panitia dan melalui peserta diklat”.*

Berkenaan dengan kompetensi WI dalam Diklatpim Angkatan II tergambar sebagaimana grafik di bawah ini:

Gambar: 38

Gafik Kompetensi PBM Widyaiswara



Dari grafik diatas maka dapat diketahui kompetensi terendah rata-rata pada ketepatan waktu, sedang rata-rata tertinggi pada sikap dan perilaku. Adapun jika dilihat dari kompetensi secara individual ditemukan kompetensi terendah dengan nilai 70,89 yaitu widyaiswara nomor 8. Sedang kompetensi tertinggi dengan nilai 88,29 adalah widyaiswara nomor 14.

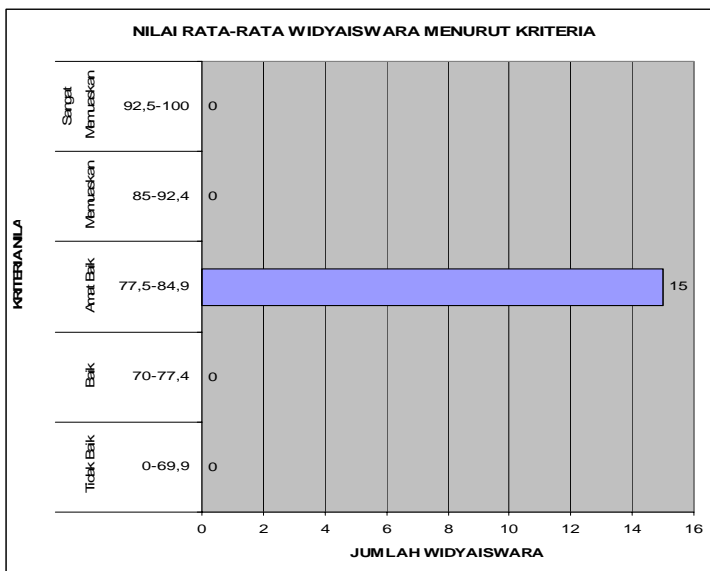
Penilaian peserta terhadap Widyaiswara di lapangan ada 12 unsur yang dinilai yaitu: Pencapaian tujuan, sistematika

penyajian, kemampuan menyajikan/memfasilitasi, ketepatan waktu, hadir dan cara menyajikan, penggunaan metode dan sarana diklat, sikap dan perilaku cara menjawab pertanyaan peserta, penggunaan bahasa, pemberian motivasi, penguasaan materi, kerapian berpakaian, kerjasama antar pengajar.

Apabila dilihat dari 12 aspek penilaian tersebut, maka rata-rata nilai bagi widyaiswara dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar: 39

Grafik Nilai Rata-Rata Widyaiswara



Dari grafik diatas diketahui bahwa kompetensi 15 widyaiswara pengajar Diklatpim IV Angkatan II, seluruhnya mempunyai nilai dalam kategori amat baik, yaitu antara (77,5-84,9). Namun jika dilihat menurut rata-rata nilai

individual ditemukan, 2 orang bernilai (tidak baik) atau sebesar 5%, yaitu widyaiswara nomor urut 6 dan 8.

Seluruh widyaiswara dalam melaksanakan tugasnya telah dilengkapi dengan mandat dengan Surat Keputusan Kepala Balai Diklat Keagamaan Semarang No.Bdl.6/KP.02.2/1011/2007, Tanggal 27 Juli 2007.

### c. Kinerja Outputs

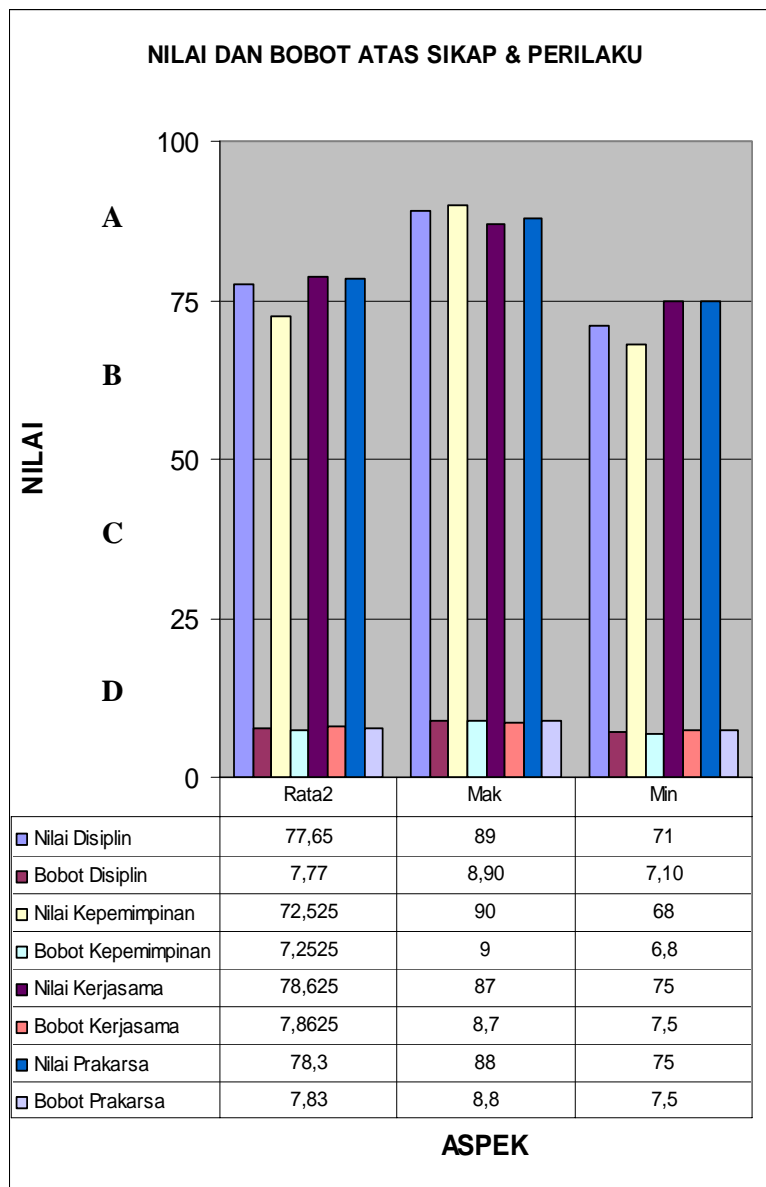
Kinerja outputs dalam pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV Angkatan II, terdiri dari *nilai akhir proses pembelajaran, kepuasan peserta terhadap pelayanan akademik penyelenggara, dan penilaian peserta terhadap penyelenggara.*

#### 1).Nilai Akhir Proses Pembelajaran

Nilai proses belajar peserta dilihat dari aspek sikap dan perilaku dan dari aspek akademik atau penguasaan materi.

Aspek sikap dan perilaku dengan bobot 40%, terdiri dari disiplin 10%, kepemimpinan 10%, kerjasama 10% dan prakarsa 10%. Dari hasil Review dokumen laporan Diklatpim Tk. IV Angkatan II Tahun 2007 diketahui nilai dan bobot *Sikap & Perilaku* sebagai berikut:

Gambar: 40  
Grafik Nilai Sikap & Perilaku



Sesuai dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001, Tentang: Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pada Bab

VIII tentang Evaluasi diatur bahwa penilaian terhadap peserta meliputi 2 aspek yaitu:

- a).Aspek sikap dan perilaku kepemimpinan dengan bobot 40%.
- b).Aspek akademik/penguasaan materi dengan bobot 60%.

Nilai terendah adalah 0 (nol), sedangkan nilai tertinggi adalah 100 (seratus).

a). Aspek sikap dan perilaku kepemimpinan

1). Unsur yang dinilai mengenai aspek sikap dan perilaku kepemimpinan dan bobotnya adalah sebagai berikut:

- (a). Disiplin ..... 10%;
- (b). Kepemimpinan ... 10%;
- (c). Kerjasama ..... 10%;
- (d). Prakarsa ..... 10%.

Indikator yang dinilai dari masing-masing unsur aspek sikap dan perilaku kepemimpinan adalah:

(a). Disiplin

Disiplin adalah ketaatan dan kepatuhan peserta terhadap seluruh ketentuan yang ditetapkan oleh Penyelenggara.

Indikator disiplin adalah:

- (1).Kerapian berpakaian;
- (2).Ketepatan hadir dalam setiap kegiatan Diklat;
- (3).Kesungguhan mengikuti setiap kegiatan;

(4).Kejujuran dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas.

(b). Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan bersikap taat asas, bertanggung jawab; memiliki visi kedepan, serta mampu memperdayakan tim secara demokratis.

Indikator kepemimpinan adalah:

- (1). Konsistensi dan tanggung jawab;
- (2). Visioner;
- (3). Pemberdayaan (empowering);
- (4). Demokratis.

(c). Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan untuk berkoordinasi dalam menyelesaikan tugas secara tim, serta mampu meyakinkan dan mempertemukan gagasan.

Indikator kerjasama adalah:

- (1). Kontribusi dalam penyelesaian tugas bersama;
- (2). Membina keutuhan dan kekompakan kelompok;
- (3). Tidak mendikte dan atau mendominasi kelompok;
- (4). Bersedia menerima pendapat orang lain.

(d). Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan untuk mengajukan gagasan yang bermanfaat bagi kepentingan kelompok atau kepentingan yang lebih luas.

Indikator prakarsa adalah:

- (1). Membantu iklim diklat yang menggairahkan;
- (2). Mampu membuat saran demi kelancaran diklat;
- (3). Aktif mengajukan pertanyaan yang relevan;
- (4). Mampu mengendalikan diri, waktu, situasi, dan lingkungan.

2). Penilaian

Penilaian terhadap sikap dan perilaku kepemimpinan peserta dilakukan berdasarkan pengamatan yang cermat oleh Widyaiswara, Penyelenggara, Pembimbing, Pendamping, Pengamat dan lain-lain pihak yang bertanggung jawab dalam proses pembelajaran selama Diklat berlangsung baik kegiatan dalam maupun luar kelas, kegiatan:

- a). Kegiatan belajar di kelas;
- b). Kegiatan harian di asrama;
- c). Diskusi, penyusunan kertas kerja/tugas-tugas, dan seminar;
- d). Olah raga dan kegiatan ekstra kurikuler lainnya;

e). Kegiatan Outbound;

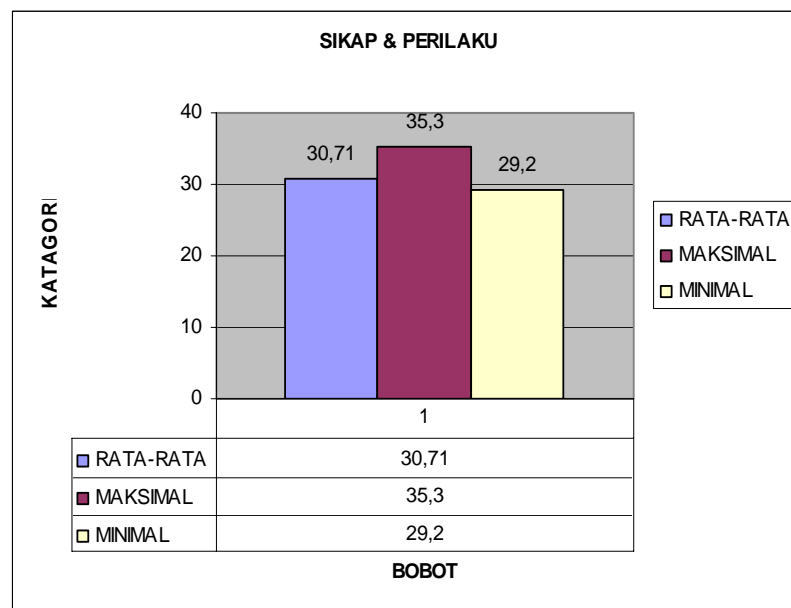
f). Observasi Lapangan (OL).

Setelah ditabulasi penilaian dari berbagai pihak, kemudian ditabulasikan sebagai mana hasil pengumpulan data dengan kode KPO-06.

Jumlah bobot Sikap & Perilaku Kepemimpinan tersebut sebagai berikut:

Gambar: 41

Grafik Bobot Sikap&Perilaku



Dari penjumlahan bobot: Disiplin, Kepemimpinan, Kerjasama dan Prakarsa, kemudian dilihat dari bobot rata-rata kelas/ angkatan, Bobot tertinggi (maksimal), dan bobot terendah (minimal) sebagaimana nampak pada grafik diatas. Dengan bobot 40%, angka yang dicapai menunjukkan: Rata-rata 30,71 dengan kategori

(Amat Baik). Maksimal 35,3 dengan kategori (Amat Baik), Dan minimal 29,2 dengan kategori (Baik).

b). Aspek akademik / Penguasaan Materi

(1).Unsur yang dinilai

Unsur yang dinilai mengenai penguasaan materi dan bobotnya adalah sebagai berikut:

- (a). Ujian Akhir dengan bobot 25%
- (b). Kertas Kerja Peorangan dengan bobot 15%
- (c). Kertas Kerja Kelompok dengan bobot 10%
- (d). Orientasi Lapangan dengan bobot 10%

(2).Penilaian

Penilaian terhadap peserta dalam aspek akademik / penguasaan materi dilakukan berdasarkan pemeriksaan yang cermat terhadap hasil ujian akhir, kualitas kertas kerja, penyajian dan penguasaan KKP, partisipasi dan kualitas pemikiran, pertanyaan dan tanggapan dalam pembahasan KKK, Kemampuan melakukan observasi lapangan dan partisipasi dalam seminar.

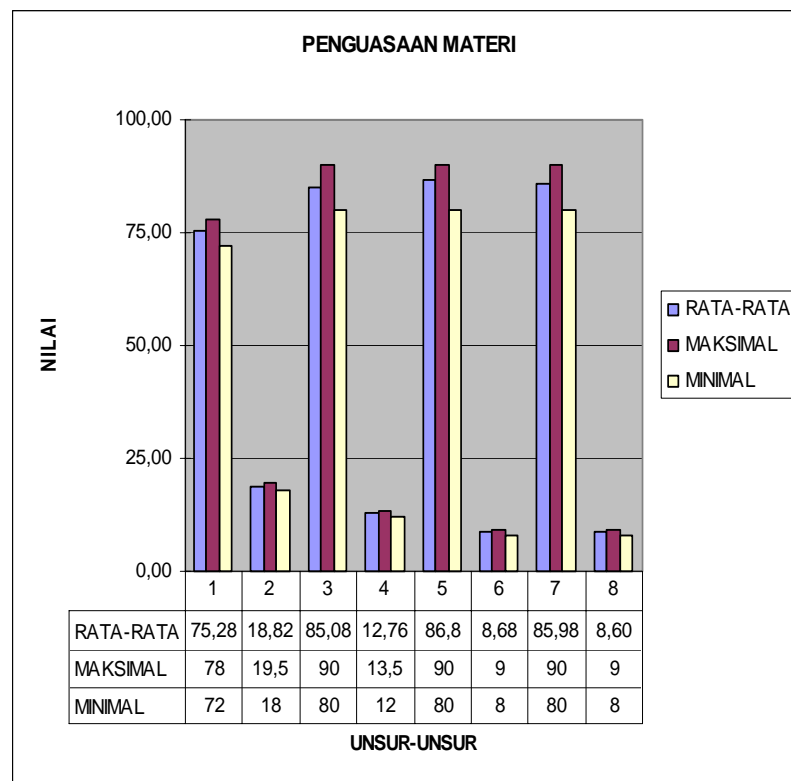
Penilaian aspek akademik / penguasaan materi ini dilakukan oleh Penyelenggara, Widyaiswara, Pembimbing, Narasumber dan moderator seminar.

Nilai terendah adalah 0 (nol), sedang nilai tertinggi adalah (seratus).

Dari hasil Review dokumen laporan Diklatpim Tk. IV Angkatan II Tahun 2007 diketahui nilai dan bobot Akademik / penguasaan materi sebagai berikut:

Gambar : 42

Grafik Nilai & Bobot Akademik/Penguasaan Materi



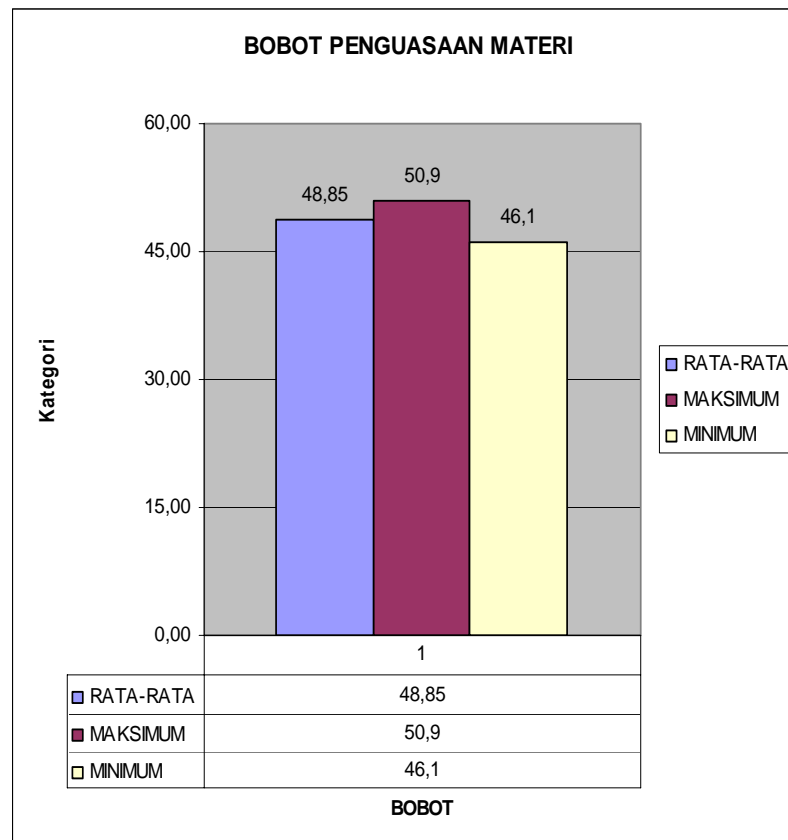
Nilai Rata-rata tertinggi adalah KKK dengan nilai 86,8 (Sangat Baik). Nilai Rata-rata terendah pada materi ujian akhir dengan nilai 75,28 (Amat Baik). Nilai maksimal kelas 90 (Amat Baik) pada

materi KKP, KKK, dan OL. Sedang nilai terendah pada materi ujian akhir, yaitu: 78 (Amat Baik). Begitu pula halnya pada nilai minimal ujian akhir terendah dengan nilai 72 (Baik) sedang untuk KKP, KKK, OL masing-masing dengan nilai 80 (Amat Baik).

Selanjutnya untuk jumlah bobot aspek akademik / penguasaan materi, yaitu merupakan gabungan antara ujian akhir, KKP, KKK dan OL dapat digambarkan sebagaimana grafik di bawah ini.

Gambar: 43

## Jumlah Bobot Akademik/Penguasaan Materi



Keterangan:

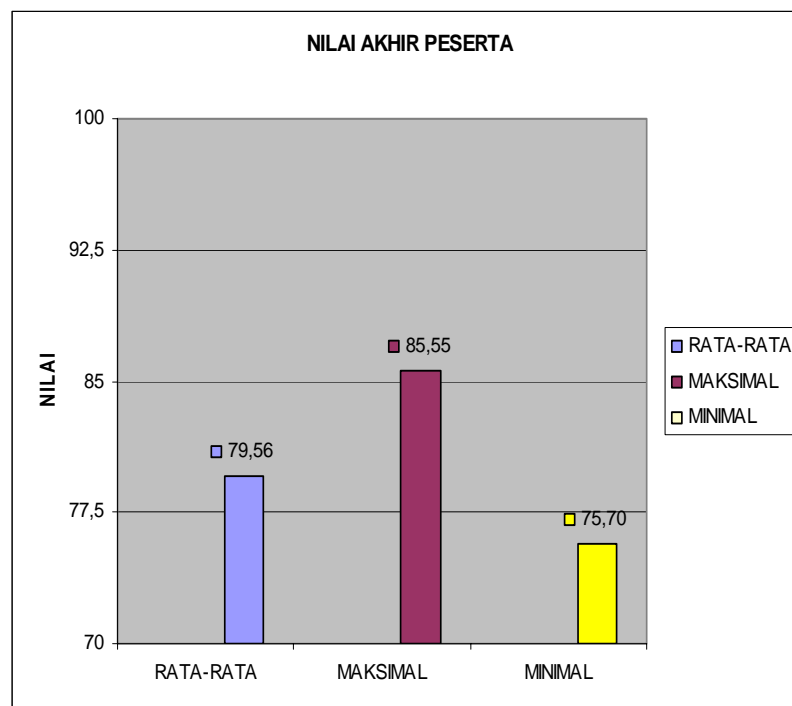
0,00-14,99= Tidak Baik; 15-29,99= Kurang Baik; 30-44,99= Baik; 45-60=Amat Baik

Pada bobot 60% merupakan akumulasi dari bobot pada unsur Ujian Akhir, KKP dan KKK serta OL menunjukkan Rata-rata kelas atau Angkatan II capaiannya 48,85% (Amat Baik). Maksimum atau Capaian tertinggi 50,9% (Amat Baik). Sedang capaian minimum 46,1% (Amat Baik).

Setelah dijumlahkan antara bobot Sikap & Perilaku dengan bobot Akademi/Penguasaan Materi, atau nilai akhir peserta sebagai gambaran capaian output pelayanan akademik dari proses PBM dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar: 44

Grafik Nilai Akhir Peserta



Keterangan:

0-69,9= Tdk Baik; 70-77,49=Baik; 77,50-84,99=Sangat Baik;  
85-92,4= Memuaskan; 92,5-100= Sangat Memuaskan.

Nilai akhir merupakan rekapitulasi dari nilai sikap & perilaku kepemimpinan dengan nilai akademik/penguasaan materi direkapitulasi dengan pembobotan masing-masing.

Nilai Akhir peserta Diklatpim Tingkat IV Angkatan II, rata-rata mencapai 79,56 (Baik Sekali). Nilai maksimal angkatan II mencapai 85,55 (Memuaskan). Adapun nilai minimalnya, adalah 75,70 (Baik).

Apabila ditinjau dari kualifikasi kelulusan dari peserta dengan predikatnya adalah:

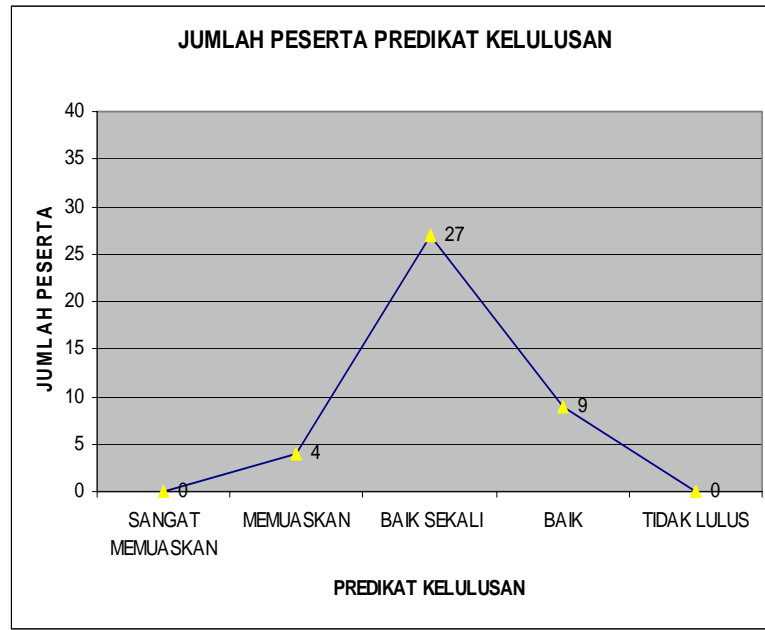
Nilai di bawah 70 (tidak lulus); nilai 70,0 – 77,4 (Lulus dengan predikat Baik); nilai 77,5 – 84,9 (Lulus dengan predikat Baik Sekali); nilai 85 - 92,4 (Lulus dengan predikat Memuaskan); dan nilai 92,5 – 100 (Lulus dengan predikat Sangat Memuaskan).

Hasil tabulasi nilai dilihat dari predikat kelulusannya maka ditemukan 4 orang dengan predikat "sangat memuaskan" tidak ada atau 0%.

Dari 40 peserta apabila dilihat dari predikat kelulusan, maka dapat digambarkan bahwa kelulusan peserta Diklatpim Tingkat IV Angkatan II dapat dilihat pada grafik di bawah ini.

Gambar: 45

Grafik Kelulusan Peserta



Peserta dengan predikat "memuaskan" ditemukan berjumlah 4 orang atau 10%. Peserta dengan predikat "sangat baik" berjumlah 27 orang peserta atau 67,5 %. Dan peserta dengan predikat "baik" berjumlah 9 orang atau 22,5%. Adapun peserta dengan predikat "tidak lulus" tidak ada atau 0%.

Selanjutnya berkenaan dengan upaya peningkatan kinerja pelayanan akademik yang akan datang berdasarkan pengalaman mereka mengikuti Diklatpim Tingkat IV, maka terdapat beberapa saran masukan dari alumni. Saran dan umpan balik tersebut dapat dipilah menurut substansinya sebagai berikut:

## a). Kepesertaan

- (1). Seleksi peserta hendaknya dilakukan secara merata di semua user, khususnya di lingkungan IAIN dan UIN masih banyak yang belum mengikuti Diklatpim Tingkat IV.
- (2). Perlu peningkatan kedisiplinan peserta.
- (3). Syarat Jabatan Calon peserta sebagai pemangku jabatan eselon IV tidak ketat.

## b). Widyaiswara

- (1). Perlu peningkatan widyaiswara junior dengan bimbingan yang memadai.
- (2). Widyaiswara Departemen Agama masih kurang profesional jika dibandingkan dengan Widyaiswara Luar biasa. Hal itu sejalan dengan hasil rekapitulasi penilaian peserta terhadap widyaiswara terdapat 2 orang yang diawah standar dengan nilai 65,03 dan 69,92 adalah widyaiswara internal Balai Diklat Keagamaan sedang nilai tertinggi dicapai oleh widyaiswara dari luar Balai Diklat Keagamaan Semarang dengan nilai 87,83 yaitu dari Bada Diklat Propinsi.
- (3). Rekrutmen Widyaiswara tidak selektif.
- (4). Pembimbing kertas kerja hendaknya WI yang sesuai dalam pendidikan dan pengalaman kerja .

## c). Kepanitiaan

- (1). Tanggung jawab kurang;
- (2). Mutu konsumsi perlu ditingkatkan;
- (3). Jacket, topi, kaos masih dibebankan kepada peserta;
- (4). Penyajian konsumsi agar ditingkatkan;

## d). Kurikulum dan Silabus

- (1). Kegiatan Outbound hendaknya diset untuk seminggu sekali;
- (2). Pengadaan referensi sedini mungkin;
- (3). Sebagian materi out of date.
- (4). Isu Aktual hendaknya yang ada relevansi tinggi di bidang tugasnya.
- (5). Penentuan sasaran observasi lapangan (OL) berdasar kualifikasi tertentu yang dapat di contoh managemennya dimaksudkan adalah sasaran atau obyek observasi hendaknya memiliki keunggulan.

## e). Sarana dan Prasarana penunjang akademik

- (1). Perlu penyediaan mikrophone disetiap meja peserta.
- (2). Pengadaan Bahan ajar sebelum proses pembelajaran.
- (3). Penyediaan referensi di perpustakaan sesuai dengan materi yang disajikan;
- (4). Sarana olah raga tidak terawat;
- (5). Laboratorium Komputer tidak terawat dan tidak terurus;

- (6). Pada laboratorium bahasa perlu: penambahan Ac, space kurang, sound system tidak representatif, kotor, software terbatas, tidak ada manajemen.
- (7). Laboratorium IPA, Biologi, Kimia, Fisika masih digabung menjadi satu. Selain itu masih terdapat beberapa kekurangan seperti: kursi tidak sesuai dengan meja lab; masing-masing meja belum dilengkapi kran air dan wastafel; setiap meja belum dilengkapi dengan stopkontak; bahan praktek tidak sesuai; tenaga laboran tidak ada.
- (8). Penempatan lapangan tennis meja tidak tepat, karena berdekatan dengan kamar tidur sehingga mengganggu ketenangan penghuni kamar yang bersangkutan;
- (9). Fasilitas penyetrikaan dan fotocopy tidak tersedia;
- (10). Sarana ibadah (masjid) tidak memadai;
- (11). Kamar asrama peserta panas karena tidak dilengkapi pendingin udara.
- (12). Untuk mengusir nyamuk perlu exhauster di masing-masing kamar
- (13). Prosedur layanan secara tertulis dipublikasikan di setiap kamar.
- (14). Satu kamar hendaknya dihuni 2 orang dengan 2 bed, namun meja tulisnya hanya disediakan sebuah meja.

## f). Lingkungan

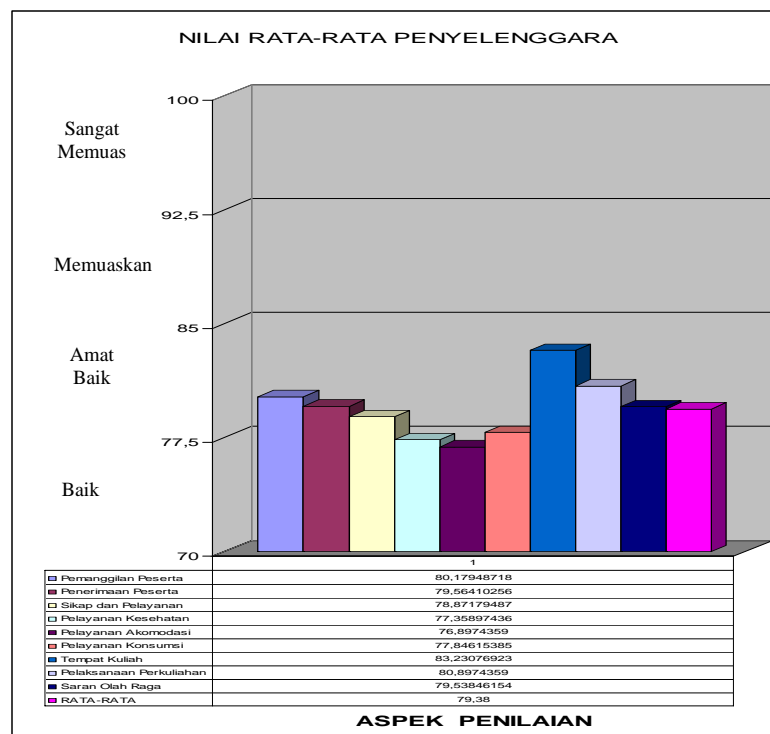
- (1). Akses masuk kampus sempit;
- (2). Petunjuk atau rambu-rambu lingkungan tidak ada;
- (3). Lingkungan kampus sangar;
- (4). Pohon perindang Lingkungan kurang;
- (5). Sanitasi lingkungan tidak diperhatikan;
- (6). Penghijauan perlu digalakkan.

## 2). Penilaian Peserta Kepada Penyelenggara

Evaluasi kinerja Panitia Penyelenggara dilakukan oleh para peserta dengan mengisi formulir 11 lampiran pedoman. Setelah ditabulasi diketahui kinerja Panitia Penyelenggara sebagai berikut:

Gambar: 46

## Nilai Rata-Rata Penyelenggara



Hasil penilaian pada 9 aspek kinerja penyelenggara menunjukkan:

a). Pemanggilan peserta	: 80,18
b). Penerimaan Peserta	: 79,56
c). Sikap dan Pelayanan	: 78,87
d). Pelayanan Kesehatan	: 77,36
e). Pelayanan Akomodasi	: 76,90
f). Pelayanan Konsumsi	: 77,85
g). Penyediaan Tempat Kuliah	: 83,23
h). Pelaksanaan Perkuliahan	: 80,90
i). Sarana Olah Raga	: 79,38

Dengan demikian diketahui rata-rata pelayanan penyelenggaraan secara akumulatif dari seluruh aspek 79,38 (Baik sekali). Adapun nilai pelayanan khusus akademik sebagai Core Service Penyelenggara dalam instrumen ini yaitu dalam penyediaan tempat kuliah dengan nilai rata-rata 83,23 (Baik Sekali) dan pelaksanaan perkuliahan dengan nilai rata-rata 80,90 (Baik Sekali). Sehingga Nilai rata-rata dalam *pelayanan akademik bagi penyelenggara adalah 82,65 (Baik sekali)*.

#### **d. Kineja Outcomes**

Kinerja Outcomes dalam pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV Angkatan II yang diteliti terdiri dari: Nilai Dasar Budaya Kerja

dalam Pola Pikir dan Cara Kerja Alumni dan Nilai Dasar Budaya dalam Perilaku Kerja dengan kode instrumen (KPH-07).

Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja dalam Pola Pikir dan Cara Kerja menunjukkan seberapa besar alumni berada pada skor 5-6 berarti terjadi **Bagus**. Sedangkan dalam Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja dalam Perilaku bekerja sebagian besar alumni berada pada skor 31-45 yang berarti **Kurang Bagus**.

### C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Berdasarkan data kinerja layanan akademik yang dikumpulkan dan diolah, dan maka selanjutnya dilakukan analisis sesuai dengan tujuan penelitian sebagaimana pada Bab I huruf C. Tujuan Penelitian, yaitu untuk:

1. Mendiskripsikan status kinerja pelayanan akademik dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Angkatan II.
2. Mengetahui aspek-aspek pelayanan akademik yang mana dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Angkatan II yang kinerjanya perlu ditingkatkan.
3. Mengetahui cara peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan akademik dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang akan datang.

maka selanjutnya dilakukan analisis hasil penelitian sesuai dengan tujuan penelitian tersebut.

## 1. KINERJA PELAYANAN AKADEMIK

Kinerja pelayanan akademik Diklatpim IV Angkatan II, ditetapkan melalui proses membandingkan kinerja standar dan kinerja realitas.

Pada Analisis Hasil Penelitian ini akan diperbandingkan antara kinerja inputs; kinerja proses, dan kinerja outputs. Pada bagian akhir dari analisis ini juga dikemukakan pula gambaran kinerja.

### a. Kinerja Inputs

Kinerja inputs terdiri dari unsur Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Daya Sarana/prasarana, dan Sumber Daya Kesisteman.

Kinerja Sumberdaya Manusia pada Diklatpim IV meliputi aspek-aspek: peserta, widyaiswara, dan panitia penyelenggara.

Setelah melalui proses pengolahan data dalam hal ini dengan teknik membandingkan antara kinerja standar dengan kinerja realitas dapat diketahui capaian sebagai berikut: - capaian kinerja peserta 92,50 %.

Capaian kinerja Widyaiswara: 86,74%. Capaian kinerja Panitia penyelenggara 70,50%. *Jadi capaian unsur SDM pada kinerja inputs rata-rata adalah 72,2% (Sedang).*

Unsur Sarana dan Prasarana (hardware) pendukung dalam pelayanan akademik pada Diklatpim IV meliputi aspek-aspek: kelas, perpustakaan, laboratorium, sarana olah raga, poliklinik dan asrama.

Capaian kinerja kelas 62,35%. Capaian kinerja perpustakaan 83,33%. Capaian kinerja sarana olah raga 80%. Capaian Poliklinik

71,42%. Capaian kinerja asrama 75%. Jadi rata-rata capaian kinerja sarana prasarana adalah **72,02%**.

Unsur Kesisteman (software) pendukung dalam pelayanan akademik Diklatpim IV meliputi aspek-aspek: kurikulum, sistem seleksi dan metode. Capaian kinerja kurikulum 90,90%. Capaian sistem seleksi peserta 10%. Capaian kinerja metode 86,66. Jadi rata-rata capaian kinerja sistem adalah **62,92**.

Rata-rata capaian **kinerja Inputs adalah 72,52 (Sedang)**.

Untuk lebih jelasnya berikut tabel kinerja inputs pelayanan akademik Diklatpim IV di Balai Diklat Keagamaan Semarang.

**Tabel: 3**

**KINERJA INPUTS PELAYANAN AKADEMIK**

KINERJA	ASPEK	CAPAIAN	RATA-RATA CAPAIAN
INPUTS			72,52
SDM	Peserta	92,50	83,25
	Widyaiswara	86,74	
	Panitia Penyelenggara	70,50	
SDSARPRAS	Kelas	62,35	72,02
	Perpustakaan	83,33	
	Laboratorium	60	
	Sarana / O.R	80	
	Poliklinik	71,42	
	Asrama	75	
SISTEM	Kurikulum	90,90	62,52
	Sis seleksi	10	
	Metode	86,66	

**b. Kinerja Proses**

Kinerja Proses terdiri dari unsur: Penyusunan Standar dan Penyelenggaraan.

Unsur Penyusunan Standar meliputi aspek-aspek: Jenis pelayanan, Pelanggan, Identifikasi Harapan, Teknik Komunikasi, Visi & misi, Proses & Prosedure.

Capaian kinerja Jenis Pelayanan 81,16. Capaian kinerja pelanggan 100. Capaian kinerja Identifikasi Harapan 100. Capaian Teknik Komunikasi 100. Capaian kinerja Visi & Misi 100. Proses dan Prosedure 80. *Jadi Rata-rata capaian kinerja penyusunan standar adalah 93.53 (baik).*

Unsur Penyelenggaraan meliputi aspek-aspek: Persiapan, Pelaksanaan, Ujian, Evaluasi, Sertifikasi.

Capaian kinerja Persiapan 70 . Capaian kinerja Pelaksanaan 70,62. Capaian kinerja Ujian 100. Capaian kinerja Evaluasi 100. Capaian kinerja Sertifikasi 100.

*Jadi rata-rata capaian kinerja Penyelenggaraan adalah 88,12.*

Rata-rata capaian **kinerja Proses adalah 90,82 (Baik).**

Untuk jelasnya berikut tabel Capaian Kinerja Proses Pelayanan Akademik Diklatpim IV Angkatan II.

**Tabel: 4**  
**CAPAIAN KINERJA PROSES PELAYANAN AKADEMIK**

**KINERJA PROSES**

KINERJA	ASPEK	CAPAIAN	RATA-RATA CAPAIAN
PROSES			<b>90,82</b>
<i>PENYUSUNAN STANDAR</i>	1. Jenis Pelayanan	81,16	<b>93,83</b>
	2. Pelanggan	100	
	3. Identifikasi Harapan	100	
	4. Teknik Komunikasi	100	
	5. Visi & Misi	100	
	6. Proses & prosedur	80	
<i>PENYELENGG ARAAN</i>	Persiapan	70	<b>88,12</b>
	Pelaksanaan	70,62	
	Ujian	100	
	Evaluasi	100	
	Sertifikasi	100	

**c. Kinerja Outputs**

Kinerja Outputs terdiri dari unsur: Nilai Akhir, Penilaian peserta terhadap Penyelenggara (Nilai Penyelenggara).

Unsur Nilai Akhir meliputi aspek-aspek: Sikap & Perilaku dan Akademik.

Capaian kinerja Sikap & perilaku & akademik minimal 75,70 dan maksimal 85,55. Capaian rata-rata pada Nilai Akhir adalah 79,56.

*Jadi Rata-rata capaian kinerja Nilai Akhir adalah 79,56 (Baik Sekali)*

Unsur Nilai Penyelenggara dalam memberikan pelayanan terhadap peserta Diklatpim IV meliputi 9 aspek pelayanan atau 9 item,

yaitu: Pemanggilan peserta, Penerimaan Peserta, Sikap dan Pelayanan, Pelayanan Kesehatan, Pelayanan Akomodasi, Pelayanan Konsumsi, Penyediaan Tempat Kuliah, Pelaksanaan Perkuliahan, Sarana Olah Raga.

Capaian rata-rata kinerja penyelenggara dalam pemberian pelayanan **79,38 (Baik Sekali)**. Adapun secara spesifik rata-rata capaian kinerja pelayanan kelas dalam hal ini penyediaan tempat kuliah dan pelaksanaan perkuliahan adalah **80,90 ( Baik Sekali)**

Rata-rata capaian **kinerja Outputs adalah 80,23 (Sedang)**.

Untuk jelasnya berikut tabel Capaian Kinerja Outputs Pelayanan Akademik Diklatpim IV Angkatan II.

**Tabel: 5**

**KINERJA OUTPUTS PELAYANAN AKADEMIK**

KINERJA	ASPEK	CAPAI AN	RATA-RATA CAPAIAN
OUTPUTS			<b>80,23 (Sedang)</b>
<i>NILAI AKHIR</i>	Sikap & perilaku dan Akademik	75,70 & 85,55	<b>79,56(Baik sekali)</b>
<i>NILAI PENYELENGGARA</i>	Pelayanan penyelenggaraan	80,90	<b>80,90 (Baik sekali) /79,38 (Baik sekali)</b>

**d. Kinerja Outcomes**

Kinerja Outcomes terdiri dari unsur: Perubahan Pola Pikir & Cara Kerja, Perubahan dalam Perilaku Kerja.

Unsur Perubahan Pola Pikir & Cara Kerja dan Perubahan dalam Perilaku Kerja meliputi 5 aspek: Sinergitas, Menjalankan peran,

Orientasi berfikir, kesadaran pelayanan, Inovasi. Pada umumnya Atasan langsung menyatakan bahwa setelah mengikuti Diklatpim Pola pikir & Cara Kerja mereka Bagus. *Sebagian besar capaian kinerja Pola Pikir & Cara Kerja adalah **Bagus**.*

Unsur Perubahan dalam Perilaku Kerja meliputi 17 aspek: komitmen dan konsistensi, wewenang & tanggung jawab, keikhlasan dan kejujuran, integritas & profesionalisme, kreativitas dan kepekaan, kepemimpinan dan keteladanan, kebersamaan dan dinamika kerja, ketepatan dan kecepatan, rasionalitas dan kecerdasan emosi, keteguhan dan ketegasan, disiplin dan keteraturan kerja, keberanian dan kearifan dalam pengambilan keputusan, dedikasi dan loyalitas, semangat dan motivasi, ketekunan dan kesabaran, keadilan dan keterbukaan, penguasaan iptek. Menjalankan peran, Orientasi berfikir, kesadaran pelayanan, Inovasi. Pada umumnya Atasan langsung menyatakan bahwa setelah mengikuti Diklatpim para alumni berperilaku **Kurang Bagus**. *Sebagian besar capaian kinerja Perilaku Kerja adalah **Kurang Bagus**.* Untuk lebih jelasnya dapat dilihat tabel Outcomes di bawah ini.

**Tabel: 8**  
**KINERJA OUTCOMES PELAYANAN AKADEMIK**

OUTCOMES

<i>KOGNITIF</i>	Perubahan Pola Pikir & Cara Kerja	Skor dominan 5 - 6	<b>Bagus</b>
<i>AFEKTIF &amp; PSIKOMOTORIK</i>	Perubahan Dalam Perilaku Kerja	Skor dominan 31-45	<b>Kurang Bagus</b>

Dari uraian analisis hasil penelitian tersebut di atas diketahui tingkat capaian kinerja pelayanan akademik sebagai berikut:

1. *Kinerja Inputs = 72,52 (Sedang);*
2. *Kinerja Proses = 90,82 ( Baik);*
3. *Kinerja Outputs = 76,57 (Sedang);*
4. *Kinerja Outcomes, untuk pola pikir = (Bagus); untuk perilaku kerja = (Kurang Bagus).*

Rendahnya kinerja inputs mempunyai banyak makna. Antara lain hal itu menunjukkan kurangnya perhatian terhadap penyediaan faktor resources sesuai dengan standar. Kurangnya perhatian dapat disebabkan oleh beberapa hal, yaitu: adanya "gap persepsi", sistem informasi yang tidak sehat, pengawasan yang rendah. Semua itu terlahir karena komitmen pimpinan terhadap pelayanan akademik itu sendiri masih tidak memadai.

## **2. ASPEK PELAYANAN AKADEMIK YANG MENJADI KENDALA**

### **a. Rekrutmen Peserta**

Pemerataan kesempatan menjadi peserta Diklatpim agaknya masih menjadi persoalan yang laten. Menurut pengamatan peneliti karena masih adanya gap persepsi terhadap kebijakan seleksi yang telah ditetapkan dengan komitmen para pengambil keputusan sebagai pejabat pembina kepegawaian di lingkungan masing-masing. Dari data yang terkumpul diperoleh informasi bahwa seleksi peserta tidak dilakukan secara merata di semua

user, seperti khususnya di lingkungan IAIN dan UIN masih banyak yang belum mengikuti Diklatpim Tingkat IV. Kemungkinan ini pula akibat dari masih rendahnya komitmen tersebut. Sehingga hingga kini Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi belum berfungsi sebagaimana mestinya.

#### **b. Laboratorium**

Dalam pelayanan akademik selain proses belajar di dalam kelas perlu sarana pendukung seperti perpustakaan dan laboratorium. Bagi Diklatpim Tingkat IV sarana laboratorium yang diperlukan adalah laboratorium komputer. Realitas ditemukan bahwa Laboratorium Komputer yang ada tidak terawat dan tidak terurus. Memang pengurus dan manajemennya pun juga tidak jelas. Yang dapat dijumpai dari laboratorium adalah pemegang kunci ruangan saja.

Di luar target penelitian dari layanan akademik Diklatpim adalah: laboratorium bahasa, laboratorium IPA, Biologi, Kimia dan Fisika keberadaannya masih digabung dalam satu ruangan dengan peralatan yang tidak proporsional. Tentang manajemen dan sumber daya manusia keberadaannya sama dengan laboratorium bahasa. Selain tidak ada manajemennya juga tidak ada dukungan tenaga laboran .

**c. Sarana Kelas**

Pisik kelas luasnya sudah memadai karena memang kelas yang digunakan untuk kelas Diklatpim dirancang untuk ruang aula yang dilengkapi panggung. Sinar sulit dikendalikan karena dinding keliling leter U semua berkaca, sehingga sarana LCD yang tidak optimal maupun overhead projector

Sarana kelas yang tersedia, papan tulis besar satu buah dan papan flipchart satu buah keduanya sudah kusam. LCD yang tersedia tidak bekerja optimal seperti lampu LCD sudah tidak terang, kabel koneksi antara laptop dengan LCD sering trouble. Sarana sound sistem mono, mike 2 buah dengan kabel mike yang terbatas. Perlu penyediaan mikrophone di masing-masing meja peserta.

**d. Pemeliharaan Asrama**

Asrama yang diperuntukkan Diklatpim Tingkat IV adalah gedung D lantai 1 sampai dengan lantai-3. Beberapa hal yang perlu dibenahi ialah:

- 1). Daun pintu kamar banyak kebanyakan berongga atau tidak dapat menutup rapat kamar;
- 2). Satu kamar berpenghuni 2 orang di lantai satu dilengkapi 1 lemari pakaian, 1 meja tulis dan dua kursi kerja. Di lantai 2 dan lantai 3 masing-masing kamar dilengkapi 2 lemari

pakaian. Lemari pakaian banyak yang kuncinya tidak berfungsi.

- 3). Beberapa bagian terbuka di lantai 2 dan lantai 3 digunakan untuk tumpukan meja dan diletakkan meja ping-pong. Kondisi cat dinding sudah kotor. Grendel pintu kamar mandi sebagian ada yang rusak.
- 4). Kondisi udara dalam ruang asrama relatif panas tanpa pendingin udara apakah van, exhauser apalagi air condition (AC). Kenyamanan dalam kamar memang bukan pendukung secara langsung pelayanan akademik, namun perlu diingat bahwa tempat istirahat yang tidak nyaman akan mengakibatkan kondisi kebugaran rendah. Jika kondisi kebugaran jasmani peserta rendah maka proses belajar mengajar di kelas akan menjadi tidak efektif.

Pada pelayanan akademik ditemukan beberapa aspek yang memberi kontribusi rendah terhadap pencapaian kinerja kelompok atau kinerja unsur. Aspek pelayanan akademik yang masih berkinerja rendah semua berada pada indikator inputs tersebar pada unsur-unsur: HARDWARE, dan SOFTWARE. Aspek tersebut adalah: kualifikasi penyediaan kelas dan seleksi peserta.

### 3. TINGKAT EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KINERJA PELAYANAN AKADEMIK DIKLATPIM TINGKAT IV

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil analisis kinerja pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV, maka dapat diketahui sebesar apa tingkat efisiensi dalam pelayanan akademik tersebut dengan membandingkan antara capaian kinerja inputs dengan kinerja outputs. Dari hasil olah data dapat dikemukakan perbandingan tersebut adalah (Kinerja Inputs : Kinerja Outputs) = (72,52 : 76,57). Jika dilihat dengan pendekatan kualitatif ternyata **kinerja input rendah** dapat menghasilkan **output yang lebih tinggi** berarti telah terjadi efisiensi dalam pelayanan akademik. Seberapa besar efisiensinya hanya dapat diketahui melalui pendekatan kuantitatif. Jika dilihat melalui pendekatan kuantitatif diketahui bahwa dalam pelayanan akademik terjadi **efisiensi sebesar 4,05 %**.

Selanjutnya tentang efektivitas pelayanan dapat dilihat pada tingkat kepuasan peserta sebagai consumer selama mengikuti Diklatpim IV dan hasil yang dapat dirasakan oleh pengguna Diklat sebagai customer.

Efektifnya sebuah pelayanan dapat diukur dari tingkat kepuasan dari pihak yang dilayani. Untuk itu menurut hasil pengumpulan data tentang efektivitas pelayanan akademik menunjukkan bahwa tingkat kepuasan mereka pada fase akhir program, rata-rata tingkat kepuasan peserta atas pelayanan pada umumnya dibanding dengan pelayanan akademik menunjukkan (pelayanan umum : pelayanan akademik),

sama dengan (79,38 : 80,90) atau **selisih sebesar 1,52 %**. Sedang pendapat atasan langsung terhadap perubahan para alumni setelah 7 bulan berakhir program menunjukkan bahwa nilai budaya dalam pola pikir dan cara kerja mereka **Bagus**. Adapun perubahan nilai dasar dalam Perilaku Kerja **Kurang Bagus**.

**a. Rekrutmen Peserta**

Mengefektifkan Tim Seleksi Pendidikan dan Pelatihan Instansi dengan langkah-langkah:

- 1). Koordinasi dilakukan oleh Kepala Balai Diklat Keagamaan melalui rapat koordinasi dengan mengundang Pimpinan Instansi Pembina Kepegawaian;
- 2). Membentuk Tim Seleksi dengan susunan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2003;
- 3). Membuat kesepakatan bersama tentang agenda kerja Tim.

**b. Laboratorium**

Di Laboratorium komputer perlu dilakukan pembenahan seperti:

- 1). Manajemen laboratorium;
- 2). Tenaga Laboran;
- 3). Instalasi hardware;
- 4). Mesin pendingin ruangan;
- 5). Jadwal pemakaian Laboratorium.

Begitu pula halnya pada laboratorium bahasa sama keberadaannya dengan laboratorium komputer. Di Laboratorium bahasa pembenahan yang diperlukan adalah:

- 1). Penambahan Ac;
- 2). Space kurang memadai;
- 3). Sound system tidak representatif;
- 4). Kotor;
- 5). Software terbatas dan tidak memadai;
- 6). Penunjukan manajemen pengelola laboratorium.

Laboratorium IPA, Biologi, Kimia, Fisika masih digabung menjadi satu. Di sini ditemukan banyak kekurangan yang perlu di benahi, yaitu:

- 1). Kursi tidak sesuai dengan meja laboratorium;
- 2). Masing-masing meja belum dilengkapi kran air dan wastafel;
- 3). Setiap meja belum dilengkapi dengan stopkontak;
- 4). Bahan praktek tidak sesuai;
- 5). Tenaga laboran tidak ada.
- 6). Ruang kerja manajemen laboratorium belum tersedia.

### **c. Sarana Kelas**

Rehabilitasi kelas atau pembangunan ruang kelas yang representatif sebagaimana standar kelas dengan disain kelas dengan tata sinar yang cukup tidak berlebihan. Untuk mengatur kelas mulai tata letak, tata sinar dan tata suara

menggunakan jasa profesional disainer interior dan disainer akustik. Selain itu kelas dilengkapi saluran komunikasi internal, ruang pengendali kelas, jaringan hotspot, jaringan mikrophone online untuk 40 peserta dan pengajar sehingga kelas interaktif mudah diwujudkan. Selain itu disetiap kelas sebaiknya dipasang kamera monitor yang dapat dipantau dari pusat pengendali di kantor.

**d. Pemeliharaan Asrama**

- 1). Penghunian asrama tetap dipertahankan 1 kamar diisi 2 orang;
- 2). Meskipun 1 kamar diisi 2 orang hendaknya privasi individu tetap diperhatikan dengan cara menyediakan perlengkapan kamar seperti: lemari pakaian, meja kursi belajar, tempat handuk, setiap penghuni disediakan perlengkapan sendiri-sendiri.
- 3). Mengembalikan fungsi pengamanan kamar sebagaimana mestinya. Seperti pintu kamar mandi, pintu lemari dan pintu kamar. Jaminan keamanan yang handal akan menjadikan rasa aman terhadap barang-barang mereka di kamar, akan menjamin ketenangan mereka tatkala mengikuti kegiatan belajar mengajar (KBM).
- 4). Balai Diklat membangun gedung baru yang difungsikan menjadi gudang. Di gudang inilah dengan manajemen

- gudang yang baik dapat untuk menempatkan meubelair yang berserakan di berbagai tempat termasuk di asrama peserta Diklatpim Tingkat IV di lantai 2 dan di lantai 3.
- 5). Pengecatan kembali bagian dalam gedung asrama dengan pemilihan warna yang teduh. Dengan demikian akan mempengaruhi mutu istirahat dan memelihara semangat para peserta.
  - 6). Menyediakan ruang khusus untuk petugas asrama di lantai 1 sekaligus sebagai resepsionis asrama, pengendalian kebersihan dan keamanan asrama. Bagi peserta ada kepastian dalam hal berkomunikasi terkait dengan pelayanan akomodasi.
  - 7). Pemasangan air condition di asrama untuk meningkatkan mutu istirahat mereka.
  - 8). Untuk menjaga ketertiban pemakaian fasilitas asrama bahkan ketertiban kampus di dalam kamar disediakan Tata Tertib penghuni asrama dan petunjuk-petunjuk lain yang diperlukan. Sehingga petunjuk-petunjuk yang ditempelkan diberbagai tempat di ruang asrama dibersihkan guna menciptakan suasana indah dan bersih.
  - 9). Minimal dalam satu gedung asrama dilengkapi dengan fasilitas komunikasi antar gedung dan antara gedung dengan pusat kendali di kantor.

10).Berhubung antara asrama dan ruang belajar terpisah, hendaknya disediakan pula fasilitas payung, jika musim penghujan sehingga ketepatan waktu hadir di kelas dapat terjamin.

Dari hasil analisis tersebut diatas ditemukan informasi: bahwa tingkat efisiensi pelayanan akademik sebesar 8,07%, bahwa tingkat efektivitas pada fase yang sama yaitu pada akhir program terjadi perbedaan kepuasan peserta antara layanan penyelenggaraan diklat aspek pendukung akademik dengan aspek utama akademik, yaitu lebih tinggi kepuasan terhadap aspek akademik sebesar 1,52%.

Sehubungan dengan peningkatan kompetensi peserta diklatpim Tingkat IV Angkatan II menurut pengguna (User) yaitu atasan langsung alumni diperoleh informasi bahwa telah terjadi perubahan besar (Bagus) pada Nilai Dasar Budaya dalam Pola Pikir dan Pola Kerja mereka. Sedang perubahan pada Nilai Dasar Budaya Kerja dalam Perilaku kerja (kurang bagus). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan pola perilaku yang selama ini dianggap sejalan dengan pola pikir, ternyata tidak demikian. Atau dengan kata lain dapat dimaknai bahwa pada umumnya pejabat di lingkungan Departemen Agama di Wilayah Propinsi Jawa Tengah dan DI Yogyakarta cenderung menggunakan standar ganda dalam menjalankan tugasnya.

## D. DISKUSI

### 1. Status Kinerja Pelayanan Akademik.

Dari analisis hasil penelitian status kinerja pelayanan akademik Diklatpim Tingkat IV dapat dikemukakan tentang capaian kinerja inputs; kinerja proses, dan kinerja outputs, serta kinerja outcomes.

*Kinerja inputs* terdiri dari unsur SDM, hardware dan software. Unsur inputs SDM mencapai rata-rata **83,25 % (Sedang)**, dengan rincian kinerja peserta **92,50 % (Baik)**, kinerja widyaiswara **86,74% (Baik)**, kinerja panitia penyelenggara **70,50% (Kurang)**. Kontribusi terendah pada kinerja penyelenggara. Hal ini disebabkan karena 3 orang belum dikirim ke Training Officer Course) TOC ketika Diklatpim diselenggarakan dan sekarang mereka telah di TOC kan.

Kinerja inputs unsur Sarana dan Prasarana (hardware) pendukung dalam pelayanan akademik pada Diklatpim IV meliputi aspek-aspek: ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, sarana olah raga, poliklinik dan asrama.

Capaian kinerja kelas 62,35% (Kurang). Capaian kinerja perpustakaan 83,33% (Sedang). Capaian kinerja sarana olah raga 80% (Sedang). Capaian Poliklinik 71,42% (Sedang). Capaian kinerja asrama 75% (Sedang). *Jadi rata-rata capaian kinerja sarana prasarana adalah 72,02% (Sedang).*

Kinerja inputs unsur Kesisteman (software) pendukung dalam pelayanan akademik Diklatpim IV meliputi aspek-aspek: kurikulum,

sistem seleksi dan metode. Capaian kinerja kurikulum 90,90% (Baik). Capaian sistem seleksi peserta 10% (Sangat Kurang). Capaian kinerja penggunaan metode 86,66% (Baik). Kontribusi terbesar yang mempengaruhi rata-rata capaian kinerja sistem rendah, yaitu: **62,92 (Kurang)** adalah sistem seleksi peserta yang tidak diterapkan. Dampaknya di lapangan ditemukan keluhan bahwa ada pegawai yang sering mengikuti kediklatan dan ada pula yang sama sekali tidak mendapatkan kesempatan khususnya di lingkungan IAIN dan UIN. Jadi rata-rata capaian **kinerja Inputs adalah 72,52 (Sedang)**.

*Kinerja Proses* terdiri dari unsur: Penyusunan Standar dan Penyelenggaraan. Unsur Penyusunan Standar meliputi aspek-aspek: Jenis pelayanan, Pelanggan, Identifikasi Harapan, Teknik Komunikasi, Visi & misi, Proses & Prosedure.

Capaian kinerja Jenis Pelayanan 81,16. Capaian kinerja pelanggan 100. Capaian kinerja Identifikasi Harapan 100. Capaian Teknik Komunikasi 100. Capaian kinerja Visi & Misi 100. Proses dan Prosedure 80. *Jadi Rata-rata capaian kinerja penyusunan standar adalah 93.53 (Baik)*.

Unsur Penyelenggaraan meliputi aspek-aspek: Persiapan, Pelaksanaan, Ujian, Evaluasi, Sertifikasi.

Capaian kinerja Persiapan 70. Capaian kinerja Pelaksanaan 70,62. Capaian kinerja Ujian 100. Capaian kinerja Evaluasi 100. Capaian kinerja Sertifikasi 100. *Jadi rata-rata capaian kinerja Penyelenggaraan*

adalah **88,12 (Baik)**. Rata-rata capaian **kinerja Proses adalah 90,82 (Baik)**.

*Kinerja Outputs*, ini kinerja yang menggambarkan tentang kinerja pelayanan yang sesungguhnya karena pada bagian ini merupakan core product dari pelayanan akademik.

Kinerja Outputs terdiri dari unsur: Nilai Akhir dan Penilaian peserta terhadap Penyelenggara (Nilai Penyelenggara).

Unsur Nilai Akhir meliputi aspek-aspek: Sikap & Perilaku dan Akademik. Capaian kinerja Sikap & perilaku & akademik minimal 75,70 dan maksimal 85,55. Capaian rata-rata pada Nilai Akhir adalah 79,56.

*Jadi Rata-rata capaian kinerja Nilai Akhir adalah 79,56 (Sedang)*.

Unsur Nilai Penyelenggara dalam memberikan pelayanan terhadap peserta Dklatpim IV meliputi 9 aspek pelayanan atau 9 item, yaitu: Pemanggilan peserta, Penerimaan Peserta, Sikap dan Pelayanan, Pelayanan Kesehatan, Pelayanan Akomodasi, Pelayanan Konsumsi, Penyediaan Tempat Kuliah, Pelaksanaan Perkuliahan, Sarana Olah Raga. Capaian rata-rata kinerja penyelenggara dalam pemberian pelayanan 79,38. Adapun secara spesifik rata-rata capaian kinerja pelayanan kelas dalam hal ini penyediaan tempat kuliah dan pelaksanaan perkuliahan adalah **80,90 (Sedang)**. Rata-rata capaian **kinerja Outputs adalah 80,23 (Baik)**.

Di sini ditemui fenomena yang menarik, yaitu ketika dinilai memakai standar mutu yang ditetapkan menunjukkan kinerja "kelas" atau dalam

evaluasi penyelenggara dipakai istilah "penyediaan tempat kuliah" menunjukkan perbandingan yang mencolok. Pada evaluasi dengan perbandingan dengan standar kinerja "kelas" menunjukkan angka: 62,25 (kurang), sedang pada evaluasi penyelenggara kinerja penyediaan "tempat kuliah" mencapai angka 83,23 (Baik). Untuk peningkatan kinerja menurut peneliti hendaknya lebih memperhatikan pada kinerja yang lemah.

Kinerja Outcomes terdiri dari unsur: Perubahan Pola Pikir & Cara Kerja, Perubahan dalam Perilaku Kerja.

Unsur Perubahan Pola Pikir & Cara Kerja dan Perubahan dalam Perilaku Kerja meliputi 5 aspek: Sinergitas, menjalankan peran, Orientasi berfikir, kesadaran pelayanan, Inovasi. Pada umumnya Atasan langsung menyatakan bahwa setelah mengikuti Diklatpim Pola Pikir & Cara Kerja mereka Bagus. *Sebagian besar capaian kinerja Perilaku Kerja adalah Kurang Bagus..*

Unsur Perubahan dalam Perilaku Kerja meliputi 17 aspek: komitmen dan konsistensi, wewenang & tanggung jawab, keikhlasan dan kejujuran, integritas & profesionalisme, kreativitas dan kepekaan, kepemimpinan dan keteladanan, kebersamaan dan dinamika kerja, ketepatan dan kecepatan, rasionalitas dan kecerdasan emosi, keteguhan dan ketegasan, disiplin dan keteraturan kerja, keberanian dan kearifan dalam pengambilan keputusan, dedikasi dan loyalitas, semangat dan motivasi, ketekunan dan kesabaran, keadilan dan keterbukaan,

penguasaan iptek. Menjalankan peran, Orientasi berfikir, kesadaran pelayanan, Inovasi. Pada umumnya Atasan langsung menyatakan bahwa setelah mengikuti Diklatpim Pola Pikir & Cara Kerja mereka sangat baik. *Sebagian besar capaian kinerja Perilaku Kerja adalah **Kurang Bagus**.*

## 2. Aspek Pelayanan Akademik yang Berkinerja Rendah

Sebenarnya meskipun rata-rata kinerja inputs telah menunjukkan kriteria Sedang, namun pada kelompok kinerja inputs ini masih ditemukan beberapa hal yang harus ditingkatkan kinerjanya, yaitu:

- a. Pendidikan dan pelatihan bagi Penyelenggara atau Training Officer Course (TOC);
- b. Terdapat 2 orang widyaiswara yang dalam Kegiatan Belajar Mengajar sebagai pengampu mata diklat masih di bawah standar minimal;
- c. Pemerataan kesempatan Diklatpim bagi pejabat yang dipersyaratkan tidak merata;
- d. Kelas dan sarana serta peralatan kelas tidak memadai;
- e. Penempatan sarana olah raga yang tidak tepat;
- f. Ruang registrasi, ruang diskusi & seminar belum memadai;
- g. Katalog perputakaan dan manajemennya.
- h. Laboratorium yang tanpa pengelola dengan sarana yang tidak terpelihara;

- i. Alokasi mata diklat Outbound yang perlu ditingkatkan;
- j. Sistem seleksi yang tidak efektif.

Begitu pula halnya pada kinerja proses menunjukkan angka 90,82 berarti kategori (Memuaskan), bukan serta merta tidak perlu ada retooling. Karena pada angka 9,18 % kemungkinan terdapat aspek-aspek pelayanan yang perlu ditingkatkan; seperti kinerja aspek *persiapan* adalah sebagai aspek berkinerja terendah pada unsur penyelenggaraan. Hal itu terjadi karena dalam penyelenggaraan Diklatpim tidak dilakukan persiapan. Diklatpim Tingkat IV Angkatan II tidak dilakukan koordinasi pra penyelenggaraan maupun dalam bentuk sarasehan para pengampu mata diklat sebelum program dijalankan.

### 3. Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Pelayanan

#### Akademik

Efisiensi dalam pelayanan akademik tersebut dengan membandingkan antara capaian kinerja inputs dengan kinerja outputs. Dari hasil olah data dapat dikemukakan perbandingan tersebut adalah (Kinerja Inputs : Kinerja Outputs) = (72,52 : 76,57). Jika dilihat dengan pendekatan kualitatif sulit dibedakan atau sulit dilihat besarnya efisiensi dalam pelayanan akademik. Karena baik kinerja inputs maupun kinerja outputs berada pada kriteria yang sama yaitu: **Baik**. Namun jika dilihat melalui pendekatan kuantitatif diketahui bahwa dalam pelayanan akademik terjadi **efisiensi sebesar 4,05 %**.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. SIMPULAN**

1. Status Kinerja Pelayanan Akademik Dilatpim Tingkat IV Angkatan II adalah: Kinerja Inputs (Sedang); Kinerja Proses (Baik); Kinerja Outputs (Sedang); Kinerja Outcomes untuk Perubahan Pola Pikir (Bagus Sekali), untuk Perubahan Sikap & Perilaku (Kurang Bagus).
  - a. *Kinerja inputs* terdiri dari unsur SDM, hardware dan software. Unsur inputs SDM mencapai rata-rata **83,25 % (Sedang)**, dengan rincian kinerja peserta **92,50 % (Baik)**, kinerja widyaiswara **86,74% (Baik)**, kinerja panitia penyelenggara **70,50% (Kurang)**. Kontribusi terendah pada kinerja penyelenggara. Hal ini disebabkan karena 3 orang belum dikirim ke Training Officer Course) TOC ketika Diklatpim diselenggarakan dan sekarang mereka telah di TOC kan.
  - b. Kinerja inputs unsur Sarana dan Prasarana (hardware) pendukung dalam pelayanan akademik pada Diklatpim IV meliputi aspek-aspek: ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, sarana olah raga, poliklinik dan asrama.

Capaian kinerja kelas 62,35% (Kurang). Capaian kinerja perpustakaan 83,33% (Sedang). Capaian kinerja sarana olah raga 80% (Sedang). Capaian Poliklinik 71,42% (Sedang). Capaian

kinerja asrama 75% (Sedang). *Jadi rata-rata capaian kinerja sarana prasarana adalah 72,02% (Sedang).*

- c. Kinerja inputs unsur Kesisteman (software) pendukung dalam pelayanan akademik Diklatpim IV meliputi aspek-aspek: kurikulum, sistem seleksi dan metode. Capaian kinerja kurikulum 90,90% (Baik). Capaian sistem seleksi peserta 10% (Sangat Kurang). Capaian kinerja penggunaan metode 86,66% (Baik). Kontribusi terbesar yang mempengaruhi rata-rata capaian kinerja sistem rendah, yaitu: **62,92 (Kurang)** adalah sistem seleksi peserta yang tidak diterapkan. Dampaknya di lapangan ditemukan keluhan bahwa ada pegawai yang sering mengikuti kediklatan dan ada pula yang sama sekali tidak mendapatkan kesempatan khususnya di lingkungan IAIN dan UIN. **Jadi rata-rata capaian kinerja Inputs adalah 72,52 (Sedang).**

- d. *Kinerja Proses* terdiri dari unsur: Penyusunan Standar dan Penyelenggaraan. Unsur Penyusunan Standar meliputi aspek-aspek: Jenis pelayanan, Pelanggan, Identifikasi Harapan, Teknik Komunikasi, Visi & misi, Proses & Prosedure.

Capaian kinerja Jenis Pelayanan 81,16. Capaian kinerja pelanggan 100. Capaian kinerja Identifikasi Harapan 100. Capaian Teknik Komunikasi 100. Capaian kinerja Visi & Misi 100. Proses dan Prosedure 80. *Jadi Rata-rata capaian kinerja penyusunan standar adalah 93.83 (Baik).*

Unsur Penyelenggaraan meliputi aspek-aspek: Persiapan, Pelaksanaan, Ujian, Evaluasi, Sertifikasi.

Capaian kinerja Persiapan 70. Capaian kinerja Pelaksanaan 70,62. Capaian kinerja Ujian 100. Capaian kinerja Evaluasi 100. Capaian kinerja Sertifikasi 100. *Jadi rata-rata capaian kinerja Penyelenggaraan adalah 88,12 (Baik).* Rata-rata capaian **kinerja Proses adalah 90,82 (Baik).**

- e. *Kinerja Outputs*, ini kinerja yang menggambarkan tentang kinerja pelayanan yang sesungguhnya karena pada bagian ini merupakan core product dari pelayanan akademik. Kinerja Outputs terdiri dari unsur: Nilai Akhir dan Penilaian peserta terhadap Penyelenggara (Nilai Penyelenggara).

Unsur Nilai Akhir meliputi aspek-aspek: Sikap & Perilaku dan Akademik. Capaian kinerja Sikap & perilaku & akademik minimal 75,70 dan maksimal 85,55. Capaian rata-rata pada Nilai Akhir adalah 79,56. *Jadi Rata-rata capaian kinerja Nilai Akhir adalah 79,56 (Sedang).*

Unsur Nilai Penyelenggara dalam memberikan pelayanan terhadap peserta Dklatpim IV meliputi 9 aspek pelayanan atau 9 item, yaitu: Pemanggilan peserta, Penerimaan Peserta, Sikap dan Pelayanan, Pelayanan Kesehatan, Pelayanan Akomodasi, Pelayanan Konsumsi, Penyediaan Tempat Kuliah, Pelaksanaan Perkuliahan, Sarana Olah Raga.

Capaian rata-rata kinerja penyelenggara dalam pemberian pelayanan 79,38. Adapun secara spesifik rata-rata capaian kinerja pelayanan kelas dalam hal ini penyediaan tempat kuliah dan pelaksanaan perkuliahan adalah **80,90 (Sedang)**. Rata-rata capaian **kinerja Outputs adalah 90,82 (Baik)**.

Di sini ditemui fenomena yang menarik, yaitu ketika dinilai memakai standar mutu yang ditetapkan menunjukkan kinerja "kelas" atau dalam evaluasi penyelenggara dipakai istilah "penyediaan tempat kuliah" menunjukkan perbandingan yang mencolok. Pada evaluasi dengan perbandingan dengan standar kinerja "kelas" menunjukkan angka: 62,25 (kurang), sedang pada evaluasi penyelenggara kinerja penyediaan "tempat kuliah" mencapai angka 83,23 (Baik). Untuk peningkatan kinerja menurut peneliti hendaknya lebih memperhatikan pada kinerja yang lemah.

2. Aspek Pelayanan Akademik Diklatpim Tingkat IV Angkatan II yang Berkinerja Rendah adalah aspek Kelas dan aspek Seleksi Peserta.

Jika diperhatikan pada capaian rata-rata kinerja inputs dan capaian rata-rata kinerja outputs sama-sama menunjukkan kriteria Sedang, namun pada kelompok kinerja inputs nilai aspek-aspeknya masih lebih rendah. Yaitu pada aspek penyediaan kelas dengan nilai 62,35 (Kurang) dan aspek Seleksi Peserta dengan nilai 10 (Sangat Kurang). Sebagai perbandingan apabila diperhatikan meskipun capaian Kinerja Proses

rata-rata menunjukkan nilai 90,82 (baik), namun demikian masih ditemukan beberapa aspek yang perlu ditingkatkan kinerjanya, seperti:

- a. Pendidikan dan pelatihan bagi Penyelenggara atau Training Officer Course (TOC);
- b. Terdapat 2 orang widyaiswara yang dalam Kegiatan Belajar Mengajar sebagai pengampu mata diklat masih di bawah standar minimal;
- c. Kesempatan Diklatpim bagi pejabat yang dipersyaratkan di Lingkungan Departemen Agama di Prons Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta tidak merata;
- d. Penempatan sarana olah raga khususnya meja PINGPONG tidak tepat;
- e. Ruang registrasi, ruang diskusi & seminar belum memadai;
- f. Katalog perputakaan dan manajemennya.
- g. Laboratorium yang tanpa pengelola dengan sarana yang tidak terpelihara;
- h. Alokasi mata diklat Outbound yang perlu ditingkatkan;

Begitu pula halnya pada kinerja proses menunjukkan angka 90,82 berarti kategori (Memuaskan), bukan serta merta tidak perlu ada retooling. Karena pada angka 9,18 % kemungkinan terdapat aspek-aspek pelayanan yang perlu ditingkatkan; seperti kinerja aspek *persiapan* adalah sebagai aspek berkinerja terendah pada unsur penyelenggaraan. Hal itu terjadi karena dalam penyelenggaraan

Diklatpim tidak dilakukan persiapan. Diklatpim Tingkat IV Angkatan II tidak dilakukan koordinasi pra penyelenggaraan maupun dalam bentuk sarasehan para pengampu mata diklat sebelum program dijalankan.

3. Untuk mengetahui cara peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja pelayanan akademik terlebih dahulu harus diketahui lebih dahulu bagaimana tingkat efisiensi dan tingkat efektivitasnya.
  - a. Tingkat efisiensi kinerja pelayanan akademik Diklatpim IV Angkatan II dilakukan dengan membandingkan capaian kinerja inputs dan kinerja outputs. Capaian Kinerja Inputs, rata-rata: 72,52 dengan kriteria (Sedang). Capaian Kinerja Outputs, rata-rata: 80,23 dengan kriteria (Sedang). Dengan demikian tingkat efisiensi pelayanan akademik  $= (80,23-72,52)= 7,71$ . Angka 7,7 dalam efisiensi cukup bagus karena dalam administrasi efisiensi mempunyai makna keseimbangan antara input dan outputs.
  - b. Tingkat efektivitas pelayanan akademik diklatpim IV Angkatan II dilakukan dengan membandingkan antara outcomes yang diharapkan dengan outcomes yang senyatanya. Harapan pertama adalah perubahan pola pikir dan pola kerja. Harapan kedua adalah perubahan Perilaku Kerja. Pada harapan pertama menunjukkan dari 19 atasan alumni yang menyampaikan tanggapan 14 orang atau 73,68 % memberikan skor 4-5 (bagus). Sedang pada harapan kedua

tentang perilaku kerja menunjukkan dari 19 atasan langsung 13 orang atau 68,42% memberikan skor 31-45 (Kurang Bagus).

Dengan demikian Tingkat efektivitas pelayanan akademik aspek perubahan Nilai Dasar Budaya Kerja dalam Pola Pikir dan Pola Kerja para alumni **Bagus**. Sedang untuk Nilai Dasar Budaya Kerja dalam Perubahan Perilaku Kerja (Kurang Bagus).

- c. Cara Peningkatan Efisiensi adalah melalui pembentukan Tim Seleksi Pendidikan dan Pelatihan Instansi (TSPDI), membenahi laboratorium secara profesional, melengkapi sarana kelas sesuai standar dan perkembangan mutakhir ilmu pengetahuan dan teknologi serta meningkatkan pengawasan terhadap pemeliharaan gedung asrama.
- d. Cara Peningkatan Efektivitas Pelayanan Akademik khususnya Nilai Dasar dalam Perilaku Kerja dapat dilakukan melalui pembinaan kediklatan dan dan pembinaan non kedilatan.

## **B. SARAN**

1. Untuk meningkatkan kinerja inputs yang kriterianya **Sedang** diperlukan penguatan komitmen dari pihak Manajemen Balai Diklat Keagamaan Semarang. Peningkatan komitmen dilakukan melalui:
  - a. Penyediaan kelas yang representatif. Sarana kelas yang telah memenuhi standar adalah meja/kursi, lemari, overhead projector,

layar OHP, LCD, jam dinding, mimbar, alat tulis menulis (ATK), Papan tulis, mesin pendingin (AC). Adapun sarana kelas yang belum memenuhi standar adalah: papan tulis, Flip Chart, TV & CD Player, alat perekam (Recorder), komputer, jaringan akses internet (hot spot), sound system, sarana komunikasi internal (interkom) yang menghubungkan antara kelas dengan seluruh instalasi akademik seperti: perpustakaan, laboratorium, ruang kerja panitia penyelenggara. Pihak manajemen hendaknya dalam menata kelas dan sarana-sarananya menggunakan jasa profesional dibidangnya.

Rehabilitasi kelas atau pembangunan ruang kelas yang representatif sebagaimana standar kelas dengan disain kelas dengan tata sinar yang cukup tidak berlebihan. Untuk mengatur kelas mulai tata letak, tata sinar dan tata suara menggunakan jasa profesional disainer interior dan disainer akustik. Selain itu kelas dilengkapi saluran komunikasi internal, ruang pengendali kelas, jaringan hotspot, jaringan mikrophone online untuk 40 peserta dan pengajar sehingga kelas interaktif mudah diwujudkan. Selain itu disetiap kelas sebaiknya dipasang kamera monitor yang dapat dipantau dari pusat pengendali di kantor.

Untuk Pemeliharaan gedung-gedung, hendaknya dibuat schedule rutin bagi petugas, motivasi para pelaksana, serta pengawasan. Jika sistem tersebut tidak dapat efektif, maka alternatif lain yaitu menggunakan jasa profesional Cleaning Service.

b. Pelaksanaan seleksi dengan mengaktifkan TSPDI.

Mengefektifkan Tim Seleksi Pendidikan dan Pelatihan Instansi dengan langkah-langkah:

- 1). Mengalokasikan biaya operasional TSPDI pada DIPA Balai Diklat Keagamaan Semarang;
- 2). Koordinasi dilakukan oleh Kepala Balai Diklat Keagamaan melalui rapat koordinasi dengan mengundang Pimpinan Instansi Pembina Kepegawaian;
- 3). Membentuk Tim Seleksi dengan susunan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2003;
- 4). Membuat kesepakatan bersama tentang agenda kerja Tim.

2. Terhadap Perubahan Sikap dan Perilaku Alumni yang kurang bagus. perlu tindak lanjut berupa Pembinaan Kediklatan maupun melalui Pembinaan Non Kediklatan.

a. Pembinaan Kediklatan.

Pembinaan melalui Kediklatan dilakukan dengan pengembangan kurikulum melalui penelitian Analisis Kebutuhan Diklat sesuai dengan permasalahan mutakhir pada permanent sistem.

b. Pembinaan Non Kediklatan

Pembinaan Non Kediklatan dilakukan melalui pihak User dengan tindakan:

- 1). Pembinaan oleh atasan langsung di permanent system dengan menjalin komunikasi verbal dan non verbal secara intensif.
- 2). Pengawasan melekat melalui koordinasi internal secara rutin.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adi Gunawan, Drs. K. (2002), *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*, Surabaya: Kartika;
- Ahmad Ghozali, Drs. & Fuaduddin, Drs. H. TM. APU, M.Ed, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Efektif*, Modul 3, Pusdiklat Administrasi, Badan Libang Agama dan Diklat Keagamaan;
- Arikunto, Prof. Dr. Suharsimi (2000), *Manajemen Penelitian*, Edisi Baru, Cetakan ke V, Jakarta: PT Rineka Cipta;
- Arikunto, Prof. Dr. Suharsimi (2005), *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Edisi Revisi, Cetakan Kelima, Jakarta: Bumi Aksara;
- Atmodiwirio, Soebagio, (1993), *Manajemen Training, Pedoman Praktis Bagi Penyelenggara Training*, Cet.1, Jakarta: Balai Pustaka;
- Budiandono, D. (1986), *Perencanaan dan Penyelenggaraan Latihan Tenaga Kerja*, Jakarta: Penerbit Bhatara Karya Aksara;
- Dale A. Timpe (1982), *Kinerja*, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT Elex Media Komputindo;
- David Osborne dan Peter Plastrik, (2000), *Memangkas Birokrasi, Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Edisi Revisi, Jakarta: PPM;
- Derek Lockwood, Prof. Eng, (1994), *Desain Pelatihan Efektif, Bagi Supervisor dan Manajemen Madya*, Jakarta: PT Gramedia;
- Drucker Foundation, (2000), *The Leader of The Future*, Cetakan ketiga, Jakarta: PT Elex Media Komputindo

- Eko Prasajo, Dr. Mag. Rer, pub.,(2007), *Tinjauan Kritis Dan Arah Pertumbuhan Reformasi Birokrasi Di Indonesia*, Makalah pada Seminar Nasional, Reformasi Birokrasi di Indonesia Quo Vadis ?, Semarang : Magister Administrasi Publik.
- Hornby, AS (1982), *Oxford Advance Dictionary of Current English*, Oxford University Press;
- Husein Kosasih, Drs. H. (2004) *Teknik Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja Satuan Organisasi/Kerja di Lingkungan Departemen Agama*, Modul Diklat AKIP/LAKIP, Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Keagamaan Pusdiklat Administrasi, Departemen Agama RI.
- Indonesia, Departemen Agama RI, (2003) *Himpunan Peraturan Tentang Kepegawaian*, Jilid III, Jakarta: Sekretariat Jenderal.
- Indonesia, Departemen Agama RI, *Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1 Tahun 2003*, Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil;
- Indonesia, Departemen Agama RI, *Keputusan Menteri Agama RI Nomor 345 Tahun 2004*, Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan;
- Indonesia, LANRI, (2004), *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Edisi Kedua, Jakarta: LAN;
- Indonesia, MENPAN, *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/01/M.PAN/01/2007*, Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah;
- Iqbql Hasan, M, Ir. M.M. (2002), *Pokok-Pokok Materi, Metodologi Penelitian, Dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Ghalia Indonesia;
- Jitendra, MD (1999), *Encyclopaedia of Management Training*, Vol.1, New Delhi: Anmol Publikation Pvt.LTD;

- Laporan *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Balai Diklat Keagamaan Semarang Tahun 2007, Departemen Agama, Semarang: Balai Diklat Keagamaan Semarang;
- Laporan *Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Jajaran Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Tahun 2007*, Angkatan II, Departemen Agama, Semarang: Balai Diklat Keagamaan.
- Moekijat, Drs (1980), *Kamus Manajemen*, Bandung: Alumni;
- Nana Sudjana, DR (1987), *Tuntunan Penyusunan Karya ilmiah Makalah-Skripsi-Tesis-Disertasi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo;
- Oemar Hamalik, Dr. (2005), *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan, Pendekatan Terpadu*, Cetakan ke 3, Jakarta: Bumi Aksara;
- Panitia Istilah Manajemen LPMM, (1994), *Kamus Istilah Manajemen*, Cetakan I, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1989, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, cet. 2, Jakarta: Balai Pustaka.
- Prasetya Irawan, M.Sc. Dr, (1999), *Logika Penelitian dan Prosedur Penelitian, Pengantar Teori dan Panduan Prktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara, Jakarta: STIA-LAN PRESS.
- Purwanto, Drs. M.Pd, Atwi Suparman, Prof. Dr. M.Sc., (1999), *Evaluasi Program Diklat*, Jakarta: SETIA LAN, Press.
- Tri Kurnia Nurhayati, S.S., M.Pd., (2005), *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, Dengan Ejaan Yang Disempurnakan*, Jakarta: Esha Media;
- Slameto, Drs. (2001), *Evaluasi Pendidikan*, Cetakan ketiga, Jakarta: PT Bhumi Aksara;

Spencer & Spencer, (1993), *Competency Assessment Methode*, USA: Addison Wesley Publishing Inc;

Suharso, Drs. dan Ana Retnoningsih Dra, (2005), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cetakan Pertama, Semarang: Widya Karya.

Sugiyono. DR, (2002), *Metode Penelitian Administrasi*, Cetakan Kesembilan, Bandung: Penerbit Alfabeta.

**LAMPIRAN – LAMPIRAN**

## LAMPIRAN 1

### DAFTAR INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA

NO	DATA / INFORMASI	METODE	INSTRUMEN	KODE
1.	Standar inputs dan realisasinya	Studi Dokumentasi	Panduan Review Dokumen SDM	KPI-01
		Observasi	Panduan Observasi Hardware	KPI-02
		Studi Dokumentasi	Panduan Review Dokumen Software	KPI-03
2.	Standar Proses dan realisasinya	Studi Dokumentasi	Panduan Review Dokumen Protap	KPP-04
		Wawancara	Panduan Wawancara Standar Pelayanan	KPP-05
3.	Standar Outputs dan realisasinya	Studi Dokumentasi	Panduan Review Dokumen Nilai Akhir Peserta, WI, Penyelenggara	KPO-06
4.	Realisasi Outcomes	Angket	Kuesioner Pola Pikir dan Perilaku Kerja	KPH-07

**LAMPIRAN 2**  
**MATRIK KINERJA PELAYANAN AKADEMIK**

NO	INDIKATOR KINERJA & UNSUR	ASPEK	NILAI	NILAI RATA-RATA
<b>1.</b>	<b>INPUTS</b>			<b>72,52 (Sedang)</b>
	SDM	Peserta	92,5	83,25 (Sedang)
		Widyaiswara	86,74	
		Penyelenggara	70,50	
	SUMBER DAYA SAPRAS	<b>Kelas</b>	<b>62,35</b>	72,02 (Sedang)
		Perpustakaan	83,33	
		Sarana Olah raga	80	
		Poliklinik	71,42	
	SUMBER DAYA SISTEM	Asrama	75	62,92 (Kurang)
		Kurikulum	90,90	
		<b>Seleksi Peserta</b>	<b>10</b>	
		Metode	86,66	
<b>2.</b>	<b>PROSES</b>			<b>90,82 (Baik)</b>
	<i>PENYUSUNAN STANDAR</i>	Jenis Pelayanan	81,16	93,53 (Baik)
		Pelanggan	100	
		Identifikasi Harapan	100	
		Teknik Komunikasi	100	
		Visi & Misi	100	
		Proses & Prosedure	80	
	<i>PENYELENGGARAAN</i>	Persiapan	70	88,12 (Baik)
		Pelaksanaan	70,62	
		Ujian	100	
		Evaluasi	100	
		Sertifikasi	100	
<b>3.</b>	<b>OUTPUTS</b>			<b>80,23 (Sedang)</b>
	<i>NILAI AKHIR</i>	Sikap & Perilaku Akademik	79,56	80,23 (Sedang)
	<i>NILAI PENYELENGGARA</i>	Pelayanan	80,90 - 79,38	
<b>4.</b>	<b>OUTCOMES</b>			
	<i>KOGNITIF</i>	Pola Pikir & Cara Kerja	Modus Skor	<b>5-6 (Bagus)</b>
	<i>AFEKTIF &amp; PSIKOMOTORIK</i>	Perilaku Kerja	Modus Skor	<b>31-45 (Kurang bagus)</b>

**Keterangan :**

\* **Standar penilaian prestasi Peserta, Widyaiswara, Panitia menggunakan standar penilaian:**

NO	NILAI	KRITERIA	KUALIFIKASI	KETERANGAN
1.	92,5 – 100	Sangat Memuaskan	Lulus	Jika Panitia & WI
2.	85 – 92,4	Memuaskan	Lulus	Berhasil
3.	77,5 – 84,9	Baik Sekali	Lulus	Berhasil
4.	70,0 – 77,4	Baik	Lulus	Berhasil
5.	$\leq 70$	Kurang	Tidak Lulus	Gagal

Sumber: Ka LAN No.541/2001: hal.20; Form.10 & Form.11.: Modul AKIP, LAN (2000:46).

\* **Standar Evaluasi Akhir Kinerja**

NILAI INTERVAL	KRITERIA		
		<i>atau</i>	<i>atau</i>
85 – 100	Baik	Sangat Baik	Sangat Berhasil
$70 = X < 85$	Sedang	Baik	Berhasil
$55 = X < 70$	Kurang	Sedang	Cukup Berhasil
$X < 55$	Sangat Kurang	Kurang Baik	Kurang Berhasil

Sumber: Modul AKIP, LAN (2000:46).

**LAMPIRAN 3**  
**PANDUAN WAWANCARA**  
PANDUAN WAWANCARA  
STANDAR PELAYANAN AKADEMIK

Informan :

1. Kepala Balai Diklat Keagamaan Semarang;
2. Kasi Diklat Tenaga Administrasi;
3. Asisten Bidang Akademik

Pertanyaan:

1. Jenis pelayanan apa saja yang diberikan oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang? Bagaimana cara yang digunakan untuk menemukenali kebutuhan pelayanan tersebut khususnya untuk Diklatpimp IV.
2. Instansi mana saja yang menjadi Pelanggan bagi Balai Diklat Keagamaan Semarang;
3. Bagaimana Balai Diklat Keagamaan Semarang membangun komunikasi dengan pelanggan dan teknik apa yang digunakan untuk mengidentifikasi Harapan Pelanggan;
4. Apa Visi dan Misi Balai Diklat Keagamaan Semarang dan bagaimana prosedur perumusannya serta ditetapkan melalui produk hukum apa?;
5. Langkah apa saja yang dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang dalam menetapkan :
  - a. Proses dan Prosedur;
  - b. Prasyarat;
  - c. Sarana dan Prasarana;
  - d. Waktu;
  - e. dan Biaya Pelayanan;
6. Dalam menyediakan dan menyelenggarakan pelayanan akademik, meskipun telah dikelola secara memadai namun masih ada saja kesenjangan antara pelayanan yang diberikan dengan harapan pelanggan. Menghadapi hal demikian bagaimana Balai Diklat mengelola

pengaduan pelanggan. Bagaimana mekanisme Pengaduan Pelanggan harus disampaikan.

7. Pertanyaan selanjutnya diajukan sesuai perkembangan kebutuhan di lapangan dan diajukan kepada informan/pihak-pihak yang terkait.

## LAMPIRAN 4

### KUESIONER PEMBERDAYAAN DIKLAT

#### BAGI ALUMNI DIKLATPIM TINGKAT IV ANGKATAN II TAHUN 2007

Petunjuk Pengisian:

1. Mohon kuesioner berikut mendapat pengisian secara singkat dan jelas sesuai keadaan yang sebenarnya.
2. Informasi Anda sangat penting dan berarti bagi kami akan berfungsi sebagai feedback bagi penyempurnaan Diklat serta peningkatan pelayanan dalam penyelenggaraan Diklat pada umumnya dan diklatpim IV pada khususnya.
3. Kami sangat berterima kasih atas kesediaan Anda mengisi kuesioner ini.
4. Partisipasi Anda merupakan kebanggaan kami untuk meningkatkan mutu menuju kemajuan bersama.

Kuesioner:

1. Menurut pengalaman Anda secara pribadi diklatpim IV yang telah Anda ikuti beberapa waktu yang lalu sejauh mana telah menambah kemampuan Anda dalam melaksanakan tugas ?
2. Menurut Anda bagaimana tanggapan atasan langsung Anda terhadap diri Anda. Kesan apa yang paling kuat terkait dengan pemberdayaan diri Anda setelah mengikuti Diklat?
3. Apakah yang terjadi ketika Anda menerapkan pengetahuan dan kemampuan yang Anda peroleh dalam diklatpim IV, dalam pelaksanaan tugas dan jabatan yang Anda panguku?
4. Apakah Anda telah mendapat promosi jabatan setelah mengikuti diklatpim IV ? Menurut Anda apa sebabnya?
5. Menurut Anda apakah yang prioritas perlu segera dilakukan perbaikan/penyempurnaan ? Jelaskan saran Anda terkait dengan :
  - a. Seleksi peserta dan pemanggilan peserta:
  - b. Pelayanan registrasi:
  - c. Pelayanan asrama:
  - d. Kurikulum:
  - e. Sarana belajar:
  - f. Pelayanan Akademik:
  - g. Widyaiswara:
  - h. Panitia:

## LAMPIRAN 5 (KPI-01)

### DATA INPUTS SDM DIKLATPIM TINGKAT IV

NO	ASPEK	DIMENSI	STANDAR	REALITAS	%
<b>1.</b>	<b>Peserta</b>		<b>800</b>	<b>740</b>	<b>92,50</b>
	a. Persyaratan	Sikap & perilaku			0
		- Moral	Baik	Internal BDL tidak melakukan pengecekan ulang, menyerahkan	
		- Loyalitas	Baik		
		- Kemampuan	Baik		
		- Jasmani/rohani	Sehat	Sepenuhnya kepada user	
		- Motivasi	Tinggi		
		Prestasi	Baik		
		Pangkat/Golongan	Min III/a	+ 36	100
		Jabatan	Es. IV	- 1 = 39	100
		Pendidikan	Min S-1	-2 , + 12	95%
		Penguasaan Bahasa Inggris	Skor TOEFL 300	Tidak dilakukan	0
	b. Pencalonan	Pengusul	Pejabat yg berwenang mengangkat eselon IV	1. Membuat SE; 2. Menyerahkan kpd User, 3. tdk perlu	50%
	c. Seleksi	TSPDI	Kolektif		0
	d. Jumlah	Per Kelas	Maksimal 40 orang	40	100
<b>3.</b>	<b>Widyaiswara</b>		<b>600</b>	<b>482,75</b>	<b>86,74</b>
		Pangkat	Min. III/a	OK	100
		Jabatan	Min. WI Muda	OK	100
		Pengalaman	Min. birokrasi setara dg. peserta	OK	100
		Pelatihan	TOT materi yg. Diampu	13/15	86,66
		Kompetensi	Menguasai	1 = 70,59-86,92	82,08
			Terampil	3 = 70,89-88,29	81,05

			Metode dan media	5 = 71,30-86,87	81,20
		Mandat	Surat Tugas	Ada	100
<b>4.</b>	<b>Penyelenggara</b>		<b>600</b>	<b>423</b>	<b>70,5</b>
		Pelatihan	TOC	3/5	60
		Pengalaman	Penyelenggara pelatihan	Berpengalaman	100
		Tujuan	Efektif	1= 84,13	84,13
		Fasilitas	Kelas, asrama, kafetaria, toilet, olah raga, kesehatan	4= 82,90	82,90
		Bahan Diklat	Tersedia	5 = 84,87	84,87
		Layanan	Peserta	7 = 85,59	85,59
			Widyaiswara	$\pm$ 84,20	84,20

## LAMPIRAN 6 (KPI-02)

### DATA INPUT PRASARANA DAN SARANA DIKLATPIM TINGKAT IV

NO	PRASARANA	SARANA	STANDAR	REALI TAS	SESUAI/ TIDAK
1.	Ruang Kelas	Papan Tulis	5 buah	3	60
	1060/17	Meja/kursi	43 buah	43/46	100
		Lemari	1 buah	1	100
		Flip Chart	4 buah	2	50
		OHP	1 buah	1	100
		Layar OHP	1 buah	1	100
		LCD	1 buah	1	100
		Jam Dinding	1 buah	1	100
		TV & Video	1 set	-	0
		Alat Perekam	1 buah	-	0
		Komputer	1 buah	-	0
		Sound sistem	1 set	1	50 S/T
		Teknologi Multimedia	1 set	-	0
		Mimbar	1 buah	1	100
		ATK	@ 1 set	1	100
		Mesin pendingin	3 buah	4	100
		Intercom	1 buah	-	0
2.	Ruang Diskusi 0	Meja kursi sidang	44 buah		Belum ada/ menggunakan RK yg ada
		Mimbar	1 buah		
		Papan tulis	1 buah		
		Flip Chart	4 buah		
		Intercom	1 buah		
		Jam dinding	1 buah		
		Lemari	1 buah		
3.	Ruang Seminar 0	Meja kursi sidang	14 buah		Belum ada/ menggunakan rk yg ada
		Mimbar	1 buah		
		Papan tulis	1 buah		
		Flip Chart	1 buah		
		Intercom	1 buah		
		Jam dinding	1 buah		
		Layar	1 buah		
		LCD	1 buah		
		Lemari	1 buah		
4.	Ruang Kantor	Ruang tunggu	1 buah		Belum ada
	0	Kursi tunggu	10 buah		Menggunakan ruang kelas

		Konter registrasi	1 buah		
		Komputer	1 buah		
		Rak Dokumen	1 buah		
		Set Televisi	1 buah		
		Alat angkut/ trolley	10 buah		
		ATK	1 set		
5.	Ruang Internet	Set Komputer	1 set		Belum ada
	0	Jaringan Hotspot	1 buah		
		AC	1 buah		
		Meja kursi	10 buah		
		Intercom	1 buah		
		Tabung Pemadam Kebakaran	1 buah		
6.	Perpustakaan	Rak Buku	4 buah	23	Lemari: 1
	500/6	Meja kursi baca	40 buah	5/35	File cabinet: 1
		Rak penitipan barang	1 buah	0	Jam:1 File katalog:1
		Meja kursi kerja	3 buah	6	
		Standar koran	1 buah	1	
		Set komputer	3 buah	2	
7.	Laboratorium	Manajemen	1	0	Blm. Ada
	300/5	Laboran	1	0	Blm.ada
		Meja/ kursi labor	40 buah	40	
		Peralatan labor	40 set	40	
		Pendingin ruangan	1 buah	1	Masalah: Ac, space, sound system, kebersihan, soft ware, mgt.
8.	Lapangan Olah raga	Tennis Lapangan	1 buah	1	
	(400/5)	Tennis meja	1 buah	1	Penempatan dekat km tidur
		Set Meja Bilyard	1 set	1	Tempat di depan lab.bhs
		Lapangan Bulutangkis	1 buah	1	Open space asrama A
		Fitness Centre	1 buah	-	Blm ada
9.	Asrama	Kamar tidur	20 buah	20	
	(600/8)	Ruang loby	1 buah	3	3 lantai, jadi satu dengan ruang Makan

		Set Televisi	1 buah	3	Cukup
		Lemari pakaian	1 buah	1-2	Cukup
		Kapstok	10 buah	1	Kurang
		Meja/kursi tulis	40 buah	20	Kurang
		Meja kopor/ sepatu	20 buah	-	Tdk ada
		Intercom	20 buah	-	Tdk ada
10.	Wisma Dosen	Bedset	1 set	1	3 SB
		Meja/kursi tulis	1 buah	-	Meja makan
		Set Televisi	1 set	1	Kaca
		Intercom	1 buah	-	
		Lemari pakaian	1 buah		Tdpt: T handuk dispenser, cermin
		Pendingin Ruangan	1 buah	1	Meja makan
		Meja kopor/ sepatu	1 buah	-	Tdk ada
		Set Kursi Tamu	1 set	2	Berlebihan
11.	Poliklinik (500/7)	Meja/kursi kerja dokter	1 buah	1	Kursi tunggu
		Bed pasien	1 buah	1	Alat bantu per
		Timbangan badan	1 buah	1	Nafasan
		Lemari obat	1 buah	1	
		Peralatan Kedokteran	1 set	1	
		Jam dinding	1 buah	-	Tdk ada
		Pendingin Udara	1 buah	-	Tidak ada
12.	Sarana Parkir (200/4)	Shelter parkir Sepeda motor	1 buah	1	
		Shelter parkir mobil	1 buah	1	
		Tanda dan rambu-rambu parkir	10 buah	-	Tidk ada
		Garis batas untuk parkir terbuka	10 lokasi	-	Tidak ada

**LAMPIRAN 7 (KPI-03)**  
**DATA INPUTS SISTEM DIKLATPIM TINGKAT IV**

NO	SISTEM	DIMENSI	STANDAR	RE ALI TAS	+ / -
1.	Kurikulum 20/22	a.Sikap & Perilaku	1). KIAT (36 Jp)	36	Sesuai
			2). Kecerdasan Emosional (9 Jp)	9	Sesuai
			3). Pengenalan dan Pengukuran Potensi Diri (9 Jp)	9	Sesuai
			4). Etika Kepemimpinan Aparatur (6 Jp)	6	Sesuai
		b. Manajemen Publik	1). SANRI (6 Jp)	6	Sesuai
			2). Dasar-dasar Administrasi Publik (6 Jp)	6	Sesuai
			3). Dasar-dasar Keperintahan Yang Baik ( 6 Jp)	6	Sesuai
			4). Manajemen SDM, Keuangan, Materiil (15 Jp)	15	Sesuai
			5). Koordinasi dan Hubungan Kerja (6 Jp)	6	Sesuai
			6). Operasionalisasi Pelayanan Prima (6 Jp)	9	Sesuai
			7). Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (12 Jp)	12	Sesuai
			8). Teknik Komunikasi dan Presentasi yang Efektif (9 Jp)	9	Sesuai
			9). Pola Kerja Terpadu (18 Jp)	18	Sesuai
			10).Pengelolaan Informasi dan Teknik Pelaporan (9 Jp)	9	Sesuai
		c. Pemba ngunan	1). Konsep dan Indikator Pembangunan (6 Jp)	6	Sesuai
			2). Otonomi dan Pemba ngunan Daerah (6 Jp)	6	Sesuai
			3). Kebijakan dan Program Pembangunan Nasional (9 Jp)	9	Sesuai

			4). Muatan Teknis Substantif Lembaga (15 Jp)	15	Sesuai
		d. Aktualisasi	2). Isu Aktual Tema	3	Sesuai
			3). Observasi Lapangan (27 Jp)	27	Sesuai
			4). Kertas Kerja Perorangan (18 Jp)	16	Tdk Sesuai
			5). Kertas Kerja Kelompok, Kertas Kerja Angkatan (18 Jp)	12	Tdk Sesuai
		e. Waktu	285 Jam pelatihan (5-6 minggu) @ 45 menit.		Sesuai
2.	Seleksi	Struktur Tim	Pengarah: Rektor/Ketua STAIN		Tim Seleksi peserta Dik-
			Ketua : Ka Kanwil Depag		lat Instansi tdk ada,
			Sekretaris: Ka Balai		Yang berjalan
			Anggota: Kakandepag		Masing-ma
			Ka MAN		Sing User
			Ka MTsN		Melakukan
			Ka MIN		Seleksi
		Tata Kerja Tim	Sidang Tim bersama Baperjakat		Secara mandiri
			Tim Menyampaikan Rekomendasi kepada Pjbt Pembina Kepegawaian Instansi		Tata Kerja tidak berfungsi
			Pembina Kepegawaian Instansi menetapkan peserta Diklat		Pemanggilan peserta dilakukan berdasar info dari User
			Penyelenggara Diklat memanggil peserta		
3.	Metode	Ceramah/teori	40%	Sesuai	
	Vide: bahaj	Praktek	60%	Sesuai	

	780/9	Studi kasus	PMPK	50 %	
		Diskusi	Team learning	80%	
		Simulasi	TKPE	50%	
		Penulisan Kertas Kerja	KKPRK, KKK, KKA	Ada	Sesuai
		Seminar	KKPRK, KKK, KKA.	Ada	Sesuai
		Outbound	Awal PBM	Ada	Sesuai
		Studi banding	OL	Ada	Sesuai

**LAMPIRAN 8 (KPP-04)**  
**DATA PROSES PENYELENGGARAAN PELAYANAN DIKLATPIM**  
**TINGKAT IV ANGKATAN II**

NO	KEGIATAN	LAP II	KET
<b>A.</b>	<b><i>Tahap Persiapan</i></b>		<b>700/10</b>
1.	Analisis kebutuhan Diklat;	Oleh LAN kecuali MTSI	100
2.	Seleksi calon peserta	Oleh User	0
3.	Pengajuan rencana ke LAN	Tidak ada (tlh.ada lisensi)	100
4.	Penetapan Peserta	SK No.1011/2007, 27 Juli 2007	100
5.	Rapat Koordinasi Penyelenggaraan	Tdk ada	0
6.	Penyiapan akomodasi, pedoman dan bahan diklat;	Ada	100
7.	Penetapan Jadwal dan WI	Ada	100
8.	Rekonfirmasi WI	ADA	100
9.	Persiapan Pembukaan	Terbatas	0
10.	Administrasi Keuangan	Ada	100
<b>B.</b>	<b><i>Tahap Pelaksanaan Kegiatan:</i></b>		<b>1130/16</b>
1.	Rekonfirmasi kesediaan Mengajar	Ada	100
2.	Bio data pengajar	Ada	100
3.	Pendamping / pemandu	Wujuduhu ka'adamihi	50
4.	Absensi	Ada	100
5.	Kebersihan kelas	K	50
6.	Penyiapan ruang kelas dan kelengkapan kegiatan	Ada koordinasi	100
7.	Penyiapan Ruang Diskusi dan kelengkapannya	Ada koordinasi	
8.	Modul-Modul untuk Peserta	Ada	100
9.	Pengadaan Bahan-bahan penugasan	Ada	100
10.	Perlengkapan kantor (ATK, Komputer, fotocopi	Komp. Troubel	50
11.	Memo	Tdk ada	0
12.	Evaluasi Harian	Ada	100
13.	Sarana Olah raga dan perlengkapannya	Ada	100
14.	Observasi lapangan	Ada > sovenir	80
15.	Out Bound	Ada	100

16.	Ekstra Kurikuler	Tidak ada	0
<b>C.</b>	<b><i>Ujian</i></b>		<b>Ujian =500/5</b>
1.	Ketersediaan bahan ujian	LAN	100
2.	Pelaksanaan	LAN	100
3.	Pengawasan	LAN	100
4.	Koreksi	LAN	100
5.	Rekapitulasi nilai	LAN	100
<b>D.</b>	<b><i>Evaluasi</i></b>		<b>Evaluasi=400/5</b>
1.	Evaluasi terhadap peserta	Ada	100
2.	Evaluasi Terhadap Widyaiswara	Ada	100
3.	Evaluasi terhadap kinerja penyelenggara	Ada	100
4.	Umpan balik	Tertulis	100
<b>E.</b>	<b><i>Sertifikasi</i></b>		<b>Sertifikasi=300/3</b>
1.	Pencetakan dan pengisian STTP	Balai	100
2.	Kode Registrasi	LAN	100
3.	Penandatanganan	Balai, Pusdiklat, LAN	100

## LAMPIRAN 9 (KPP-05) CATATAN LAPANGAN

Tanggal 31 Maret 2008, pukul: 9.00 s.d. 9.30

Informan: Kasi Diklat Tenaga Administrasi.

1. *Peneliti* : Assalaamu alaikum war. Wab.  
Pak mohon maaf mengganggu mohon waktu sejenak untuk informasi sekitar penyusunan standar pelayanan diklatpim IV, bisa pak ?  
*Informan* : bisa, silakan apa yang bisa saya bantu ?
2. *Peneliti*: Sesuai dengan ketentuan yang berlaku, bahwa seleksi peserta dilakukan dengan persyaratan antara lain : moral, loyalitas, kemampuan, jasmani dan rohani, motivasi, prestasi dalam tugas. Bagaimana cara seleksi untuk kualifikasi tersebut ?  
*Informan*: di Balai Diklat hanya melakukan pemeriksaan ulang pada persyaratan administrasi. Untuk persyaratan fisik, kejiwaan, moralitas, prestasi dari instansi pengirim atau permanen sistem diserahkan kepada instansi pengirim melalui surat tugas yang diterbitkan.
3. *Peneliti*: Bagaimana prosedur yang paling sering dijalankan dalam seleksi calon peserta diklatpim IV ?  
*Informan*: Sama dengan seleksi diklat yang lain. Tidak ada perbedaan pada Diklatpim IV dibanding yang lain. Dalam praktek lebih berorientasi pada kepraktisan. Semua berjalan mengalir secara rutin dan sebagaimana biasa.
4. *Peneliti*: Dalam menetapkan panitia penyelenggara Diklatpim IV di persyaratkan telah mengikuti Training Officer Course (TOC), sejauh mana ketentuan tersebut dapat dipenuhi oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang ?  
*Informan*: Sebagian besar panitia belum pernah mengikuti TOC, pada panitia inti mereka telah di TOC kan. Usaha yang dilakukan saat ini adalah mengikutsertakan TOC tenaga pelaksana yang belum pernah TOC. Bahkan sekarang ada yang sedang mengikuti TOC di Jakarta.
5. *Peneliti*: Bagaimana cara menemukenali kebutuhan diklat bagi USER ?  
*Informan*: Kebutuhan tersebut pertemuan rutin setahun sekali. Selain itu kebutuhan-kebutuhan kediklatan didengar melalui pertemuan informal.

*Tersedianya anggaran untuk penyelenggaraan diklat dominan menentukan diselenggarakan program.*

6. *Peneliti:* Langkah-langkah apa yang diambil dalam rangka menemukan harapan pelanggan. Mungkin ada teknik-teknik yang digunakan untuk itu?

*Informan:* Harapan tersebut diketahui melalui rapat koordinasi teknis kediklatan. Selain itu harapan tersebut dapat diserap pada saat pelaksanaan Diklat Di Tempat Kerja (DDTK) pada Instansi yang bersangkutan.

7. *Peneliti:* Langkah apa saja yang ditempuh dalam membangun rencana diklatpim IV ?

*Informan:* Rencana dilakukan secara rutin sesuai dengan kebiasaan. Mekanisme informasi kegiatan-kegiatan dari suatu program diklat tidak serta merta dapat dimasukkan pada uraian kegiatan yang dapat disediakan dana pembiayaannya. Sehingga sering ditemui kegiatan riil yang tidak tersedia dananya secara memadai.

8. *Peneliti:* Untuk menindaklanjuti pengaduan , kritik maupun umpan balik terhadap penyelenggaraan diklat sudah barang tentu ada kiat-kiat tersendiri. Bagaimana gambaran mekanisme pengelolaan pengaduan tersebut?

*Informan:* Selama ini menggunakan formulir evaluasi yang telah dibakukan. Diedarkan kepada peserta menjelang usai program untuk diisi sebagai evaluasi kepada penyelenggara diklat, kemudian ditabulasi dan diinventarisir menjadi bahan evaluasi secara internal dan bahan penyusunan dokumen laporan penyelenggaraan program. Pengambilan feedback melalui pertemuan lengkap antara peserta dan panitia yang dilaksanakan secara kekeluargaan dan dengan semangat rasa memiliki Balai diklat dan program-programnya tidak dilakukan.

Semarang, 3 April 2008

Mengetahui Informan,

Mahmudi

## LAMPIRAN 10 (KPP-05)

### CATATAN LAPANGAN

Tanggal 31 Maret 2008, pukul: 10.00 s.d. 10.30

Informan: [Kepala Balai](#) Diklat Keagamaan Semarang.

1. *Peneliti* : Assalamu alaikum war. Wab.

Pak, kami mohon waktu sesuai perjanjian kemarin akan wawancara. Bisa Pak?

*Informan* : bisa silahkan !

2. *Peneliti*: Sesuai dengan ketentuan yang berlaku, bahwa seleksi peserta dilakukan dengan persyaratan antara lain : moral, loyalitas, kemampuan, jasmani dan rohani, motivasi, prestasi dalam tugas.

Bagaimana cara seleksi untuk kualifikasi tersebut ?

*Informan* : Balai Diklat selalu mengadakan koordinasi dengan pihak user, dikemas dalam bentuk Rapat Koordinasi Teknis Kediklatan yang difungsikan sebagai ajang tukar informasi terkait dengan kediklatan. Mengenai kualifikasi peserta Balai Diklat selama ini berasumsi calon peserta adalah telah dipilih dari pegawai terpilih di lingkungan instansinya.

3. *Peneliti*: Bagaimana prosedur yang paling sering dijalankan dalam seleksi calon peserta diklatpim IV ?

*Informan*: Informasi disebar melalui Rapat Kordinasi Teknis Kediklatan. Rakor tersebut dihadiri oleh peserta yang lebih paripurna dari pada Tim Seleksi Pendidikan dan Pelatihan Instansi (TSPDI). Forum TSPDI selama ini tidak efektif.

4. *Peneliti*: Dalam menetapkan panitia penyelenggara Diklatpim IV di persyaratkan telah mengikuti Training Officer Course (TOC), sejauh mana ketentuan tersebut dapat dipenuhi oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang ?

*Informan*: Balai diklat selalu menyertakan pegawainya untuk mengikuti TOC di Jakarta Setahun rata-rata 2-3 kali. Sehingga persyaratan panitia Harus sudah pernah TOC semakin hari semakin dapat dipenuhi.

5. *Peneliti*: Bagaimana cara menemukenali kebutuhan diklat dari para pengguna jasa diklat (USER) ?

*Informan: Kepala Balai melakukan kunjungan silaturahmi dengan para pimpinan Instansi Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah maupun Daerah Istimewa Yogyakarta. Begitu pula silaturahmi dengan Rektor IAIN Walisongo, maupaun Rektor Universitas Islam Negeri Yogyakarta. Para Ketua STAIN guna mendengar aspirasi dan harapan mereka.*

6. *Peneliti:* Langkah-langkah apa yang diambil dalam rangka menemukan harapan pelanggan. Mungkin ada teknik-teknik yang digunakan untuk itu?

*Informan: Harapan tersebut ditemukan melalui informasi yang dijaring melalui Widyaiswara, melalui panitia dan melalui peserta diklat.*

7. *Peneliti:* Langkah apa saja yang ditempuh dalam membangun rencana diklatpim IV ?

*Informan: Rencana dilakukan dengan mengarahkan orientasi penyelenggaraan pada penciptaan kader pejabat Departemen Agama yang mempunyai kasetiaan tunggal pada negara (monoloyalitas). Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi dan golongan.*

8. *Peneliti:* Untuk menindaklanjuti pengaduan , kritik maupun umpan balik terhadap penyelenggaraan diklat sudah barang tentu ada kiat-kiat tersendiri. Bagaimana gambaran mekanisme pengelolaan pengaduan tersebut?

*Informan: Berdasarkan feedback yang ada kemudian dilakukan kajian dan dilakukan perubahan-perubahan yang mengarah pada perbaikan pelaksanaan tugas yang semakin profesional dan lebih disiplin.*

Semarang, 4 April 2008

Mengetahui,

Informan

Drs. H. Yusuf Hidayat.

## LAMPIRAN 11 (KPP-05)

### CATATAN LAPANGAN

Tanggal 1 April 2008, pukul: 09.30 s.d. 10.00

Informan: [Humaidi](#) Adnan Asbid Akademik

1. *Peneliti*: Assalamu alaikum war.wab.  
Pak Humaidi, bisakah minta waktu untuk berbincang tentang diklatpim IV yang lalu?
2. *Informan*: *Silakan, tentang apa ?*
3. *Peneliti*: Dalam proses penyelenggaraan kediklatan khususnya Diklatpim IV, bagaimana tahap persiapan dilakukan khususnya untuk analisis kebutuhan diklat, seleksi peserta, pengajuan rencana ke LAN, koordinasi penyelenggaraan penyiapan akomodasi-pedoman serta bahan diklat dan persiapan pembukaannya?  
*Informan*: *Analisis dilakukan secara intern seksi Diklat Tenaga Administrasi. Seleksi peserta diserahkan sepenuhnya kepada user. Adapun mengenai perencanaannya tidak dikonsultasikan kepada Lembaga Administrasi Negara karena Balai Diklat Keagamaan Semarang telah mempunyai lisensi penyelenggaraan Diklatpim IV dengan Surat Kepala Badan Litbang Diklat Nomor: BD.IV/I/Kp.08.8/668/2004, Tanggal 17 Desember 2004. Kemudian tentang seleksi peserta Balai Diklat menerima usulan dari Instansi Pengguna. Berkenaan dengan pengajuan perencanaan penyiapan kelas, pengadaan bahan dilakukan koordinasi dengan unit kerja terkait melalui hubungan kerja secara langsung. Adapun upacara pembukaan dibackup oleh manajemen.*
4. *Peneliti*: Pada tahap pelaksanaan apakah dilakukan evaluasi harian, bagaimana dengan kebersihan kelas?  
*Informan*: *Evaluasi harian tidak dilakukan. yang dilakukan hanya pengisian daftar kehadiran yang dilaksanakan permata diklat. Kebersihan kelas dilakukan dan dikoordinasikan oleh petugas lain yang secara rutin ditugasi untuk itu.*

5. *Peneliti:* Untuk pelaksanaan Ujian bagaimana mekanisme penyelenggaraannya ?

*Informan:* Bahan ujian, pelaksanaann pengawasan, koreksi, dan daftar nilai semua disiapkan dan dilaksanakan oleh Lembaga Admnistrasi Negara. Dan nilai atau hasil ujian dikirim ke Balai Diklat untuk menentukan kelulusan.

6. *Peneliti:* Pada tahap akhir dari suatu prose pendidikan dan pelatihan selalu diberikan tanda tamat ataupun sertifikat atau kelulusan. Bagaimana sertifikasi untuk diklatpim IV dilaksanakan?

*Informan:* Pencetakan dan pengisian oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang. Kode Registrasi diberikan oleh Lembaga Administrasi Negara. Sedang penandatanganan dilakukan oleh masing-masing: Kepala Balai Diklat, Kepala Pusat Diklat Tenaga Administrasi, Kepala Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama.

Semarang, 3 April 2008

Mengetahui Informan,

Humaidi Adnan

## LAMPIRAN 12 (KPI-03)

### CATATAN LAPANGAN

Tanggal 4 April 2008, pukul:10.10

Informan: [Qowi](#), Staf Seksi Diklat Tenaga Administrasi

1. *Peneliti*: Assalamu alaikum.  
Mas Qowi, bisa minta waktu sebentar saja untuk mendapat informasi tentang proses belajar mengajar Diklatpim angkatan II yang lalu ?  
*Informan*: *Bis pak, tentang apa ya?*
2. *Peneliti*: Sebagaimana anda telah menyaksikan pada proses belajar mengajar di kelas, apakah para Widyaiswara menggunakan media pembelajaran studi kasus? dan jika menggunakan seberapa banyak diantara widyaiswara yang dalam proses pembelajaran menggunakannya?  
*Informan*: *Ada yang menggunakan studi kasus; ada 8 orang widyaiswara yang menggunakan media studi kasus.*
3. *Peneliti*: Apakah mereka lebih banyak memandu proses pembelajaran full ceramah atau diselingi dengan diskusi-diskusi ?  
*Informan*: *pada umumnya para widyaiswara menggunakan metode diskusi dalam PBM, hanya porsinya berbeda-beda tergantung kebutuhannya.*
4. *Peneliti*: Saya kira cukup dan terima kasih atas informasinya.  
*Informan*: *sama-sama pak.*

Semarang, 5 April 2008

Mengetahui Informan,

Qowi

## LAMPIRAN 13 (KPI-02)

### CATATAN LAPANGAN

Tanggal 4 April 2008, pukul: 9.15

Informan: Lily Nurulia, SS. Staf Seksi Diklat Tenaga Teknis  
Pemegang Kunci Labor Bahasa

1. *Peneliti*: Assalamu alaikum mbak Lily. Boleh saya minta waktu mau lihat kondisi laboratorium Bahasa ?

*Informan*: Waalaikum salam. Boleh pak sebentar saya ambil kuncinya...Mari pak!

2. *Peneliti*: (di dalam lab setelah melakukan pengamatan). Pengalaman apa yang menarik bagi Anda selama memegang kunci Laboratorium?

*Informan*: Tidak banyak . Kami melaksanakan tugas manakala ada order untuk pemakaian laboratorium untuk mendukung tugas pembelajaran.

3. *Peneliti*: Seberapa banyak order itu diterima?

*Informan*: Sering. Hanya kami menjalankannya tidak optimal. Soalnya masih banyak kekurangan yang harus diatasi.

4. *Peneliti*: Menurut Anda apakah yang harus dilakukan oleh manajemen untuk mengefektifkan fungsi laboratorium?

*Informan*: Space laboratorium ini masih kurang. Laboratorium ini hanya kurang lebih 6X10m untuk kapasitas 40 set peralatan tidak memadai. Pendingin udara (Ac) juga tidak memadai, masih perlu ada penambahan. Begitu pula sound sistem yang ada tidak layak digunakan untuk sebuah laboratorium. Kebersihan juga tidak terjaga sehingga mempengaruhi peralatan elektronik yang ada. Software untuk laboratorium ini masih sangat kurang. Bahkan laboratorium ini pak tidak ada manajemen khusus yang mengelola dan yang bertanggung jawab dalam pengelolaannya.

Semarang, 6 April 2008

Mengetahui Informan,

Lily Nurulia

## LAMPIRAN 14 (KPI-02)

### CATATAN LAPANGAN

Tanggal 4 April 2008, pukul:10.00

Informan: [Ratna](#) Prilianti, Staf Seksi Diklat Tenaga Teknis  
Pemegang Kunci Labor IPA, BIOLOGI, KIMIA DAN FISIKA

1. *Peneliti:* Assalamu alaikum mbak Ratna. Boleh saya minta tolong mau lihat laboratorium di lantai III ?

*Informan:* Boleh pak, mari kami antarkan pak!

2. *Peneliti:* Apakah laboratorium telah digunakan sebagaimana mestinya?

*Informan:* telah digunakan pak, bahkan sering jika ada program diklat Mapel IPA, BIOLOGI, KIMIA DAN FISIKA.

3. *Peneliti:* Pengalaman apa yang Anda dapat dalam pemanfaatan laboratorium ?

*Informan:* banyak keanehan yang terjadi seperti meja lab dibuat dari kayu dan tidak dilengkapi kursi kerja, begitu pula instalasi air, instalasi listrik untuk mendukung praktikum tidak tersedia. Peralatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan.

4. *Peneliti:* Menurut Anda apa saja yang harus dilakukan untuk peningkatan fungsi laboratorium?

*Informan:* Sebaiknya masing-masing laboratorium tersebut disiapkan ruang yang terpisah dan berbeda, masing-masing laboratorium dilengkapi dengan pengelola dan tenaga laboran. Meja laborat telah dimodifikasi dengan dilapisi keramik sehingga tidak mudah terbakar. Kelengkapan kursi lab yang sesuai ukuran, stop kontak dan wastafel perlu disediakan untuk masing-masing meja. Saran dan harapan: dalam menyediakan perlengkapan laborturium hendaknya melibatkan para ahli di bidangnya. Dan hendaknya dilengkapi dengan tenaga laboran yang profesional.

Semarang, 6 April 2008

Mengetahui Informan,

Ratna Prilianti, S.Si

## LAMPIRAN-15 (KPI-02)

### CATATAN LAPANGAN

Tanggal 11 April 2008, pukul: 09.30

Informan: [Supar](#), Staf Tata Usaha (pengawas Sarana dan Prasarana)

1. *Peneliti*: Assalamu alaikum pak Supar ! Bisa aku dibantu lihat genset?

*Informan*: bisa, mari pak !

2. *Peneliti*: Mengapa ketika terdapat gangguan listrik dari PLN, kelas tidak disuplai listrik dari generator set yang kita miliki ?

*Informan*: Generator set yang ada rusak. Sudah sejak lama kerusakan dilaporkan, tapi tidak mendapatk tanggapan.

3. *Peneliti*: Bagaimana keadaan Genset saat ini?

*Informan*: Tadi malam telah diperbaiki dan sekarang sudah berfungsi hanya masih terdapat gangguan pada jaringan sehingga suplai listrik hingga saat ini juga belum dapat dilakukan.



Peneliti sedang berbincang dengan petugas (informan) dan mengamati keadaan genset.

Semarang, 12 April 2008  
Mengetahui Informan,

Supar

## LAMPIRAN 16 (KPO-06) Rekapitulasi Nilai Sikap & Perilaku Peserta

### Diklatpim Tingkat IV

NO.	Disiplin (10%)		Kepemimp. (10%)		Kerjasama(10%)		Prakarsa(10%)		Jml Bobot	Kriteria
	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot		
1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	75	7,50	69	6,90	76	7,60	76	7,60	29,60	Baik
2	75	7,50	69	6,90	76	7,60	75	7,50	29,50	Baik
3	79	7,90	72	7,20	79	7,90	78	7,80	30,80	S. Baik
4	77	7,70	72	7,20	79	7,90	79	7,90	30,70	S. Baik
5	75	7,50	68	6,80	75	7,50	75	7,50	29,30	Baik
6	85	8,50	84	8,40	87	8,70	86	8,60	34,20	S. Baik
7	77	7,70	70	7,00	77	7,70	76	7,60	30,00	Baik
8	77	7,70	70	7,00	77	7,70	76	7,60	30,00	Baik
9	78	7,80	70	7,00	77	7,70	77	7,70	30,20	S. Baik
10	77	7,70	70	7,00	77	7,70	77	7,70	30,10	S. Baik
11	78	7,80	72	7,20	79	7,90	78	7,80	30,70	S. Baik
12	76	7,60	70	7,00	77	7,70	77	7,70	30,00	Baik
13	79	7,90	73	7,30	79	7,90	79	7,90	31,00	S. Baik
14	76	7,60	69	6,90	76	7,60	75	7,50	29,60	Baik
15	84	8,40	85	8,50	87	8,70	85	8,50	34,10	S. Baik
16	75	7,50	69	6,90	76	7,60	75	7,50	29,50	Baik
17	76	7,60	69	6,90	76	7,60	76	7,60	29,70	Baik
18	78	7,80	71	7,10	78	7,80	79	7,90	30,60	S. Baik
19	79	7,90	74	7,40	81	8,10	80	8,00	31,40	S. Baik
20	87	8,70	87	8,70	87	8,70	88	8,80	34,90	S. Baik
21	78	7,80	71	7,10	79	7,90	78	7,80	30,60	S. Baik
22	76	7,60	72	7,20	77	7,70	79	7,90	30,40	S. Baik
23	72	7,20	69	6,90	76	7,60	76	7,60	29,30	Baik
24	71	7,10	69	6,90	76	7,60	76	7,60	29,20	Baik
25	89	8,90	90	9,00	87	8,70	87	8,70	35,30	S. Baik
26	75	7,50	69	6,90	76	7,60	75	7,50	29,50	Baik
27	80	8,00	75	7,50	82	8,20	81	8,10	31,80	S. Baik
28	75	7,50	69	6,90	76	7,60	75	7,50	29,50	Baik
29	76	7,60	69	6,90	76	7,60	76	7,60	29,70	Baik
30	77	7,70	73	7,30	79	7,90	80	8,00	30,90	S. Baik
31	76	7,60	69	6,90	76	7,60	76	7,60	29,70	Baik
32	78	7,80	72	7,20	79	7,90	76	7,60	30,50	S. Baik
33	76	7,60	69	6,90	76	7,60	76	7,60	29,70	Baik
34	76	7,60	69	6,90	76	7,60	75	7,50	29,60	Baik
35	74	7,40	72	7,20	79	7,90	79	7,90	30,40	S. Baik
36	86	8,60	86	8,60	87	8,70	87	8,70	34,60	S. Baik
37	75	7,50	69	6,90	76	7,60	76	7,60	29,60	Baik
38	77	7,70	70	7,00	77	7,70	77	7,70	30,10	S. Baik
39	77	7,70	73	7,30	79	7,90	81	8,10	31,00	S. Baik
40	79	7,90	73	7,30	80	8,00	79	7,90	31,10	S. Baik

## LAMPIRAN 17 (KPO-06)

### Rekapitulasi Nilai Akademik/Penguasaan Materi Peserta Diklatpim Tingkat IV

	Aspek akademis/ Penguasaan Materi (60%)								Kriteria	
	Ujian Akhir 25%		KKP 15 %		KKK 10%		OL 10%			Jml Bobot
	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai	Bobot		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	76	19,00	90	13,50	83	8,30	82	8,20	49,00	S. Baik
2	75	18,75	80	12,00	86	8,60	83	8,30	47,65	S. Baik
3	74	18,50	83	12,45	85	8,50	86	8,60	48,05	S. Baik
4	73	18,25	88	13,20	90	9,00	88	8,80	49,25	S. Baik
5	75	18,75	82	12,30	87	8,70	88	8,80	48,55	S. Baik
6	77	19,25	80	12,00	86	8,60	87	8,70	48,55	S. Baik
7	75	18,75	86	12,90	84	8,40	85	8,50	48,55	S. Baik
8	74	18,50	80	12,00	85	8,50	89	8,90	47,90	S. Baik
9	75	18,75	85	12,75	89	8,90	88	8,80	49,20	S. Baik
10	75	18,75	86	12,90	89	8,90	87	8,70	49,25	S. Baik
11	76	19,00	90	13,50	89	8,90	88	8,80	50,20	S. Baik
12	75	18,75	80	12,00	84	8,40	81	8,10	47,25	S. Baik
13	76	19,00	90	13,50	89	8,90	89	8,90	50,30	S. Baik
14	73	18,25	90	13,50	86	8,60	87	8,70	49,05	S. Baik
15	78	19,50	90	13,50	90	9,00	89	8,90	50,90	S. Baik
16	74	18,50	85	12,75	85	8,50	86	8,60	48,35	S. Baik
17	75	18,75	85	12,75	81	8,10	80	8,00	47,60	S. Baik
18	77	19,25	89	13,35	89	8,90	87	8,70	50,20	S. Baik
19	76	19,00	80	12,00	89	8,90	88	8,80	48,70	S. Baik
20	75	18,75	90	13,50	90	9,00	89	8,90	50,15	S. Baik
21	74	18,50	85	12,75	89	8,90	86	8,60	48,75	S. Baik
22	75	18,75	85	12,75	90	9,00	87	8,70	49,20	S. Baik
23	75	18,75	85	12,75	82	8,20	84	8,40	48,10	S. Baik
24	74	18,50	88	13,20	80	8,00	81	8,10	47,80	S. Baik
25	75	18,75	90	13,50	90	9,00	90	9,00	50,25	S. Baik
26	77	19,25	81	12,15	89	8,90	86	8,60	48,90	S. Baik
27	78	19,50	87	13,05	90	9,00	89	8,90	50,45	S. Baik
28	75	18,75	80	12,00	82	8,20	86	8,60	47,55	S. Baik
29	76	19,00	83	12,45	89	8,90	82	8,20	48,55	S. Baik
30	75	18,75	83	12,45	90	9,00	87	8,70	48,90	S. Baik
31	74	18,50	83	12,45	83	8,30	81	8,10	47,35	S. Baik
32	74	18,50	80	12,00	86	8,60	85	8,50	47,60	S. Baik
33	76	19,00	90	13,50	86	8,60	84	8,40	49,50	S. Baik
34	72	18,00	80	12,00	80	8,00	81	8,10	46,10	S. Baik
35	78	19,50	88	13,20	87	8,70	88	8,80	50,20	S. Baik
36	78	19,50	89	13,35	89	8,90	87	8,70	50,45	S. Baik
37	73	18,25	80	12,00	86	8,60	85	8,50	47,35	S. Baik
38	75	18,75	88	13,20	88	8,80	87	8,70	49,45	S. Baik
39	78	19,50	89	13,35	90	9,00	89	8,90	50,75	S. Baik
40	75	18,75	80	12,00	88	8,80	87	8,70	48,25	S. Baik

**LAMPIRAN-18 (KPO-06)**  
**REKAPITULASI NILAI WIDYAISWARA/DOSEN**  
**DIKLATPIM IV ANGKATAN II**

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RATA2
1	82,25	82,78	81,78	85,78	83,78	81,94	81,59	79,06	84,03	82,72	84,34	81,66	82,64
2	78,39	79,92	81,63	81,89	82,37	84,97	82,63	82,95	81,13	84,61	85,47	82,36	82,36
3	82,75	81,28	78,55	87,13	83,05	86,1	83,33	83,58	82,8	84,4	88,1	0,00	83,73
4	83,97	84,16	84,53	86,16	85	84,88	85,91	83,19	82,44	85,97	95	77,34	84,17
5	77,7	79,3	80,95	82,3	82,25	82,55	96,9	80,65	80,53	82,4	83,15	84,45	84,58
6	80,09	79,42	81,21	84,52	82	83,91	81,79	81,76	81,24	82,15	83,91	73,76	69,92
7	81,41	81,69	84,24	82,52	84,55	84,03	82,34	82,48	84,62	83,62	83,52	0	83,18
8	70,59	70,44	70,89	74,37	71,3	74,67	70,78	72,41	70,44	71,41	68,67	0	65,03
9	80,9	80,24	80,31	82,41	79,41	80,48	80,31	79,93	80,24	80,79	82,14	0	82,92
10	78,33	77,58	78,39	80,5	79,06	79	77,44	77,75	77,69	78,28	80,78	0	78,62
11	82,59	82,62	84,3	84,92	80,78	83,27	82,03	82,97	83,08	82,95	83,65	0	83,01
12	76,83	76,03	76,54	77,11	76,8	77,77	76,97	76,97	75,51	77,11	78,29	0	76,9
13	81,22	81,05	82,51	82,27	80,08	80,22	79,78	79,84	79,89	81,32	78,35	0	80,59
14	86,92	87,58	88,29	87,79	86,87	87,97	88,42	87,53	87,34	89,58	87,79	0	87,83
15	80,75	80,39	81,43	81,57	80,64	82,32	82,93	82,5	80,82	83,82	82,14	0	81,76
<b>Rata-rata</b>	<b>80,31</b>	<b>80,3</b>	<b>82,43</b>	<b>84,1</b>	<b>81,2</b>	<b>83,94</b>	<b>82,21</b>	<b>80,9</b>	<b>80,79</b>	<b>82,08</b>	<b>83,02</b>	<b>78,78</b>	<b>80,48</b>

**Keterangan:**

1. Pencapaian tujuan
2. Sistematika Penyajian
3. Kemampuan menyajikan/memfasilitasi
4. Ketepatan waktu, hadir dan cara menyajikan
5. Penggunaan Metode dan sarana diklat
6. Sikap dan perilaku
7. Cara menjawab pertanyaan peserta
8. Penggunaan Bahasa
9. Pemberian Motivasi
10. Penguasaan Materi
11. Kerapian Berpakaian
12. Kerjasama antar pengajar

## LAMPIRAN 19

### FEEDBACK DARI ALUMNI UNTUK PENYELENGGARAAN DIKLATPIM IV ANGKATAN II

#### A. PESERTA

1. Seleksi peserta hendaknya dilakukan secara merata di semua user, khususnya di lingkungan IAIN dan UIN masih banyak yang belum mengikuti Diklatpim Tingkat IV.
2. Perlu peningkatan kedisiplinan peserta.
3. Syarat Jabatan Calon peserta sbg pemangku jabatan eselon tidak ketat.

#### B. WIDYAIKWARA

1. Perlu peningkatan widyaiswara junior dengan bimbingan yang memadai.
2. Widyaiswara Departemen Agama masih kurang profesional jika dibandingkan dengan Widyaiswara Luar biasa.
3. Rekrutmen Widyaiswara tdk selektif
4. Pembimbing kertas kerja hendaknya WI yang sesuai lb pnddk dan pengal kerja.

#### C. PAPANITIA

1. Tanggung jawab kurang;
2. Mutu konsumsi perlu ditingkatkan;
3. Jaket, topi, kaos masih dibebankan kepada peserta;
4. Penyajian konsumsi agar ditingkatkan

#### D. KURSIL

1. Kegiatan Outbound hendaknya diset untuk seminggu sekali;
2. Pengadaan referensi sedini mungkin;
3. Sebagian materi out of date.

4. Isu Aktual hendaknya yang ada relevansi tinggi di bidang tugasnya.
5. Penentuan sasaran OL berdasar kualifikasi tertentu yang dapat di contoh mgtnya.

#### E. SARPRAS

1. Perlu penyediaan mikrophone di masing-masing meja peserta.
2. Pengadaan Bahan ajar sebelum proses pembelajaran.
3. Penyediaan referensi di perpustakaan sesuai dengan materi yang disajikan;
4. Sarana olah raga tidak terawat;
5. Laboratorium Komputer tidak terawat dan tidak terurus;
6. Pada laboratorium bahasa perlu: penambahan Ac, space kurang, sound system tidak representatif, kotor, software terbatas, tidak ada manajemen.
7. Laboratorium IPA, Biologi, Kimia, Fisika masih digabung menjadi satu. Selain itu masih terdapat beberapa kekurangan seperti: kursi tidak sesuai dengan meja lab; masing-masing meja belum dilengkapi kran air dan wastafel; setiap meja belum dilengkapi dengan stopkontak; bahan praktek tidak sesuai; tenaga laboran tidak ada.
8. Penempatan lapangan tennis meja tidak tepat, karena berdekatan dengan kamar tidur sehingga mengganggu ketenangan penghuni kamar yang bersangkutan;
9. Fasilitas pengetikan dan fotocopy tidak tersedia;
10. Sarana ibadah (masjid) tidak memadai;
11. Kamar asrama panas karena tidak dilengkapi pendingin udara.
12. Untuk mengusir nyamuk perlu exhausser di masing-masing kamar
13. Prosedur layanan secara tertulis dipublikasikan di setiap kamar
14. 1 kamar hendaknya 2 meja
15. Fasilitas internet dikawasan kampus

#### F. LINGKUNGAN:

1. Akses masuk kampus sempit;
2. Petunjuk atau rambu-rambu lingkungan tidak ada;
3. Lingkungan kampus sangar;
4. Pohon perindang Lingkungan kurang;
5. Sanitasi lingkungan tidak diperhatikan.
6. Penghijauan perlu digalakkan



34.								
35.								
36.	5	-	-	-	-	-	31	-
37.								
38.								
39.	5	-	-	-	-	-	33	-
40.	6	-	-	-	-	-	39	-
	14	3	1	-	-	4	13	1

## LAMPIRAN 21

### DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama: Drs. H. Sudjarwo

Tempat, Tgl. Lahir: Madiun, 12 Agustus 1951

NIP: 150182672

Jabatan : Widyaiswara Utama

Pangkat/Golongan: Pembina Utama Madya IV/d

Alamat :

a. Kantor: Balai Diklat Keagamaan Semarang

Jl. Temugiring, Banyumanik, Semarang. Tlp. 024.7472.551

b. Rumah: Jl. Dinar Mas XI/34, Perumahan Dinar Mas

Meteseh, Tembalang, Semarang. Tlp. 024.76489054

Pendidikan:

1. SRN 1964, Madiun;
2. PGAN 6 TH, 1970, Madiun;
3. IAIN Sunan Ampel Fakultas Syari'ah Jurusan Qadla' 1977,  
Surabaya
4. IAIN Walisongo 1997 Program Akta IV, Semarang

Isteri : Budi Sulistyو Hariandini

Anak : 1. Ratih Mannul'Izzati  
2. Fithria Wardanie

Pelatihan :

1. Tar P-4 Tipe A (1979), Manado;
2. Tar P-4 Jupena (1979), Jakarta;
3. Sepala II Depag (1980), Ujung Pandang;
4. TOT Organisasi dan Methode (1983), Jakarta;
5. Sepadya XV (1984), Jakarta;
6. TOT Dinamika Kelompok (1986), Jakarta;
7. Tarpadnas I (1988), Manado;
8. Tarwaskat (1989), Manado;

9. TOT Perpustakaan Masjid (1991), Bogor;
10. Diklat Widyaiswara Supervisor (1995), Jakarta;
11. TOT Dasar Kewidyaiswaraan (1996), Jakarta;
12. TOT P-4 (1997), Semarang;
13. Diklat Metodologi Penelitian dan Karya Ilmiah (1997), Jakarta;
14. Diklat Kewidyaiswara Lanjutan (1997), Jakarta;
15. Latihan Manajemen Konsultan (1999), Jakarta;
16. TOT Substansi Bidang Studi Diklat SPAMA Rumpun III, (2000), Jakarta;
17. Diklat Pengembangan Wawasan dan TOT WI Diklat Pimp. IV (2002), Jakarta;
18. Orientasi Fasilitator Kesehatan Reproduksi Remaja (2002), Jakarta;
19. Diklat Hisab Rukyat di Lingkungan Departemen Agama (2002)
20. Diklat Teknis Kewidyaiswaraan Susbtansi Diklat Pimpinan Tingkat III (2003), Jakarta;
21. Diklat Instruktur AKIP/LAKIP (2003), Jakarta.

Pekerjaan/Jabatan :

1. Staf Kanwil Departemen Agama Prop. Sulawesi Utara (1978-1980);
2. Kasi Doktik Bid. Urag. Islam Kanwil Depag Prop. Sulut (1980);
3. Kasi Zawaibsos Bid. Urag Islam Kanwil Depag Prop. Sulut (1980-1981);
4. Kabag Sekertariat Kanwil Depag Prop. Sulut (1981-1991);
5. Kabid Urag Islam Kanwil Depag Prop. Sulut (1991-1995);
6. Widyaiswara Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Semarang (1995-sekarang).

Pengabdian :

1. Guru Tidak Tetap Pendidikan Agama Islam, SDN Dinoyo III, (1972), Surabaya;
2. Ass. Dosen Agama Islam, Fak. Ekonomi PTPN Surabaya (1977), Surabaya;
3. Hakim Tinggi Tidak Tetap PTA Cabang Manado (1986-1991), Manado;
4. Dosen Fiqih Muammalah, Fiqih Jinayah, pada Fak Syari'ah IAI Sulawesi Utara (1987-1990),
5. PD I Fak Syari'ah IAI Kyai Mojo, Manado (1983-1986);
6. PR I IAI Sulawesi Utara (1987-1990);
7. Pengisi Siaran Nuansa Hati RRI Semarang (2002-2005);
8. Penyuluh Agama Utama, Kota Semarang (2004-2005).

Naskah Karya Tulis:

1. Bimbingan Bidang Kemasjidan dan Pembinaannya (Diklat), 1979.
2. Peningkatan Koordinasi Sistem Informasi Pada Kantor Wilayah Departemen Agama Prop. Sulawesi Utara, 1984.
3. Beberapa Dasar Kepemimpinan Dalam Islam, 1996;
4. Profil Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Di Jawa Tengah (Laporan Penelitian), 1999;
5. Organisasi Perpustakaan Dinas Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Semarang (Laporan Penelitian), 2000;
6. Nilai-Nilai Isra'mi'raj Sebagai Wahana Pembinaan Persatuan dan Kedisiplinan Masyarakat, 2000.
7. DDTK Tata Laksana Kepegawaian Sebagai Alternatif Peningkatan Efektifitas Kerja Di Lingkungan Departemen Agama Jawa Tengah (Laporan Penelitian), 2002;