

**EFEKTIVITAS ORGANISASI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA DALAM PENYELENGGARAAN DIKLAT
KEPEMIMPINAN TINGKAT III DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA BARAT**

TESIS

*Diajukan Kepada Tim Penguji Tesis Program Studi Magister Administrasi Publik
Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Magister Administrasi Publik*



**OLEH :
ALDO RAMDHANI NASERD
16208026**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2018**

ABSTRACT

Aldo Ramdhani Naserd. 2018. “The Organizational Effectiveness of Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia in Organizing Training Leadership Level III in Government of West Sumatera Province”. Tesis. Magister Administrasi Publik of Universitas Negeri Padang.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat (BPSDM) has a large duty and responsibility for the development of ASN competencies within the Provincial and District / City governments throughout West Sumatra. One of BPSDM's efforts in developing ASN competencies in the government of West Sumatra Province through Training Leadership Level III (Diklatpim level III) for echelon III officials. However, BPSDM West Sumatra Province has not been effective in the implementation of Training Leadership Level III. This study aims to assess the organizational effectiveness of BPSDM in West Sumatra Province in the implementation of third level education and training in the West Sumatra Provincial Government.

This type of research is descriptive using mixed research methods between qualitative and quantitative research. To measure organizational effectiveness seen from the variable adaptability, productivity, job satisfaction, integration, and motivation.

The results of this study indicate that the organizational effectiveness of BPSDM in the implementation of Training Leadership Level III in the government of West Sumatra Province is considered effective with a score of 79.96%. There are factors inhibiting the effectiveness of BPSDM organization in the implementation of Training Leadership Level III including the use of technology that is not optimal, inadequate facilities and infrastructure, limited capacity of apparatus resources. Efforts made in overcoming the inhibiting factors are through technical coordination meetings for third level education and training, allocating the budget for developing apparatus resources and forming training quality assurance committees.

Keywords: Education and Training, Organizational Effectiveness, Human Resource Management

ABSTRAK

Aldo Ramdhani Naserd. 2018. “Efektivitas Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat”. Tesis. Magister Administrasi Publik Universitas Negeri Padang.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat (BPSDM) mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap pengembangan kompetensi ASN di lingkungan pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat. Salah satu upaya BPSDM dalam pengembangan kompetensi ASN di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat melalui Diklat Kepemimpinan Tingkat III (diklatpim tingkat III) bagi pejabat eselon III. Namun BPSDM Provinsi Sumatera Barat belum efektif dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III. Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan metode penelitian campuran antara penelitian kualitatif dan kuantitatif. Untuk mengukur efektivitas organisasi dilihat dari variabel kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, integrasi, dan motivasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi BPSDM dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat dinilai efektif dengan skor 79,96%. Terdapat faktor penghambat efektivitas organisasi BPSDM dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III diantaranya pemanfaatan teknologi yang belum optimal, sarana dan prasarana yang kurang memadai, kemampuan sumber daya aparatur yang terbatas. Upaya yang dilakukan dalam mengatasi faktor penghambat tersebut melalui rakor teknis penyelenggaraan diklatpim tingkat III, mengalokasikan anggaran untuk pengembangan sumber daya aparatur dan membentuk komite penjamin mutu diklat.

Kata Kunci : Pendidikan dan Pelatihan, Efektivitas Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul **“Efektivitas Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat”** adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas Negeri Padang maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Didalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan menyebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar rujukan.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Oktober 2018

Saya yang Menyatakan,

Aldo Ramdhani Naserd
NIM. 16208026

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. yang telah memberi Rahmat, hidayah serta kekuatan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Efektivitas Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat”**. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat penyelesaian studi pada Program Studi Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

Terwujudnya penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah mendorong dan membimbing, baik tenaga, ide-ide maupun pemikiran. Terlebih kepada keluarga dari Papiku (Drs. H. Anasir), Mamiku (Hj. Erna Dewita, SE.Akt), Uda Alse Budiagung Naserd, Yolalanda Febriani Naserd, Intan Mardha Ulfah, M. Alfin dan spesial kepada Lucy Andria Marthasari yang telah selalu mensupport dan mendoakan penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini

Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Syamsir, M.Pd, Ph.D sebagai dosen pembimbing I dan Bapak Afriva Khaidir, SH., M.Hum., MAPA, Ph.D sebagai dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam perencanaan dan penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Dr. Giatman, M.SIE, Bapak Dr. Helmi Hasan, M.Pd, Bapak Drs. M. Fachri Adnan, M.Si., Ph.D sebagai dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran yang sangat bermanfaat untuk kesempurnaan tesis ini.
3. Bapak Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang serta Bapak Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Negeri Padang Prof. Drs. Dasman Lanin, M.Pd., Ph.D beserta Karyawati-karyawati Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Negeri Padang atas pelayanan yang baik mulai dari masuk perkuliahan sampai pada penyelesaian tesis ini.

4. Bapak Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Barat beserta seluruh ASN atas izin dan kesempatan serta bantuan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian ini.
5. Seluruh keluarga yang telah memberikan pengertian dan perhatian serta dukungan yang tidak ternilai dari awal perkuliahan sampai selesainya penulisan tesis ini.
6. Rekan-rekan yang telah ikut memberikan bantuan kepada penulis serta pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang tidak ternilai harganya ini mendapat imbalan di sisi Allah SWT. sebagai amal ibadah, Amin Yaa Rabbal Alamin. Mungkin dalam penulisan tesis ini masih ada kekurangan, oleh karena itu kritik saran yang membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan demi perbaikan-perbaikan ke depan. Semoga penelitian yang penulis susun ini dapat bermanfaat untuk kemajuan pendidikan di masa yang akan datang. Amin

Padang, Oktober 2018

Aldo Ramdhani Naserd

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER	
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PERSETUJUAN UJIAN TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iv
SURAT PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Fokus Penelitian.....	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	12
1. Manfaat Teoritis	12
2. Manfaat Praktis	12
BAB II KAJIAN TEORI	13
A. Efektivitas Organisasi	13
1. Pengertian Efektivitas	13
2. Pengertian Organisasi	15
3. Pengertian Efektivitas Organisasi	17

4. Kriteria Efektivitas Organisasi	19
a. Kemampuan Menyesuaikan Diri	22
b. Produktivitas.....	23
c. Kepuasan Kerja.....	24
d. Integrasi.....	26
e. Motivasi.....	26
5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi	27
a. Karakteristik Organisasi.....	29
b. Karakteristik Lingkungan.....	30
c. Karakteristik Pekerja.....	31
d. Kebijakan dan Praktek Manajemen.....	32
B. Kajian Relevan	34
C. Kerangka Konseptual	46
BAB III METODE PENELITIAN	48
A. Jenis Penelitian	48
B. Lokus Penelitian	49
C. Variabel Penelitian	49
D. Populasi dan Sampel	50
1. Populasi	50
2. Sampel	50
E. Sumber Data dan Jenis Data	50
F. Teknik Pengumpulan Data	52
1. Observasi.....	52
2. Wawancara.....	53
3. Kuisisioner.....	54
4. Dokumentasi.....	54
G. Instrumen Penelitian	55

H. Uji Validasi dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	56
1. Uji Validitas.....	57
2. Uji Reliabilitas.....	58
I. Uji Keabsahan Data	59
J. Teknik Analisis Data	60
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	63
A. Temuan Umum	63
1. Badan Pengembangan SDM Provinsi Sumatera Barat	63
2. Diklat Kepemimpinan Tingkat III.....	70
B. Temuan Khusus	
1. BPSDM dalam Menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.....	75
2. Efektivitas Organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.....	81
3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.....	90
4. Upaya Dalam Mengatasi Faktor Penghambat Efektivitas Organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.....	100
C. Pembahasan.....	103
1. BPSDM dalam Menyelenggrakan Diklatpim Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat	103

2. Efektivitas Organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Bara.....	106
3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.....	109
3. Upaya Dalam Mengatasi Faktor Penghambat Efektivitas Organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.....	112
BAB V PENUTUP.....	114
A. Simpulan	114
B. Saran.....	116
C. Implikasi.....	118
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Jumlah Pelaksanaan Diklat di BPSDM Provinsi Sumatera Barat Tahun 2015 – 2017	5
Tabel 1.2 : Perbandingan Pelaksanaan Diklatpim Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat Tahun 2015-2017	6
Tabel 1.3 : Data Total Anggaran BPSDM Provinsi Sumatera Barat dengan Anggaran Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat Periode 2015-2017.....	7
Tabel 1.4 : Jumlah Widyaiswara di BPSDM Provinsi Sumatera Barat Tahun 2015-2018.....	8
Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Efektivitas organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.....	49
Tabel 3.2 : Tingkat Klasifikasi Efektivitas	62
Tabel 4.1 : Jumlah Pegawai BPSDM Berdasarkan Jabatan.....	69
Tabel 4.2 : Jumlah Pegawai BPSDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Golongan.....	69
Tabel 4.3 : Jumlah Aset BPSDM Provinsi Sumatera Barat	70
Tabel 4.4 : Capaian Rata-Rata Kemampuan Menyesuaikan Diri.....	85
Tabel 4.5 : Capaian Rata-Rata Produktivitas.....	86
Tabel 4.6 : Capaian Rata-Rata Kepuasan Kerja.....	87
Tabel 4.7 : Capaian Rata-Rata Integrasi.....	88
Tabel 4.8 : Capaian Rata-Rata Motivasi.....	89

:

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual	47
Gambar 3.1 : Rumus Bivariate Pearson.....	57
Gambar 3.2 : Rumus Alpha Cronbach.....	58
Gambar 3.3 : Komponen – komponen Analisis Model Interaktif	60
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Barat...	68

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Uji Validitas Angket Penelitian
- Lampiran 2 : Uji Reliabilitas Angket Penelitian
- Lampiran 3 : Angket Penelitian
- Lampiran 4 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 5 : Tabulasi Data
- Lampiran 6 : Surat Keterangan Rekomendasi Penelitian
- Lampiran 7 : Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 8 : Dokumen – Dokumen Pendukung

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lahirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan kepada daerah untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan di daerah. Urusan pemerintahan diklasifikasikan menjadi urusan pemerintahan absolut, urusan pemerintahan konkuren dan urusan pemerintahan umum. Urusan pemerintahan absolut merupakan urusan pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan pemerintahan pusat meliputi politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, agama, fiskal dan moneter. Urusan pemerintahan konkuren adalah urusan pemerintahan yang dibagi antara pemerintah pusat dan daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota. Dalam pasal 13 disebutkan pembagian urusan pemerintahan yang konkuren antara pemerintah pusat dan daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota didasarkan pada prinsip akuntabilitas, efisiensi dan eksternalitas serta kepentingan strategis nasional. Urusan pemerintahan umum adalah urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan presiden sebagai kepala pemerintahan.

Penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah provinsi dan kabupaten/kota dilakukan oleh kepala daerah dan DPRD dibantu oleh perangkat daerah. Dalam pasal 209 perangkat daerah provinsi terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas dan Badan, yang mana setiap perangkat daerah diisi oleh pegawai aparatur sipil negara. Dalam pasal 233 diamanatkan bahwa pegawai

aparatur sipil negara yang menduduki jabatan kepala perangkat daerah, administrator dan pengawas harus memenuhi kompetensi pemerintahan.

Di sisi lain dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dijelaskan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 jam pelajaran dalam satu tahun. Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud menjadi dasar untuk pengembangan karier dan menjadi salah satu dasar bagi pengangkatan jabatan. Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan atau pelatihan.

Bentuk pengembangan kompetensi melalui pendidikan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal dengan memberikan tugas belajar. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dilakukan melalui jalur pelatihan nonklasikal dan klasikal. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal dilakukan paling kurang melalui e-learning, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran.

Jenis pelatihan bagi aparatur sipil negara terdiri dari pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil (CPNS), pelatihan fungsional, pelatihan teknis, pelatihan sosio kultural, dan pelatihan struktural. Pelatihan struktural terdiri atas dari Diklat Kepemimpinan Tingkat I bagi pejabat eselon I, Diklat Kepemimpinan Tingkat II bagi pejabat eselon II, Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi pejabat eselon III dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV bagi pejabat eselon IV. Diklat Kepemimpinan Tingkat I dan II diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Diklat Kepemimpinan Tingkat III, dan IV diselenggarakan oleh lembaga pelatihan pemerintah yang terakreditasi.

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah mengatakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Provinsi meliputi perencanaan, keuangan, kepegawaian, penelitian dan pengembangan dan pendidikan dan pelatihan. Unsur penunjang tersebut dilaksanakan oleh Badan Daerah Provinsi. Untuk melaksanakan unsur penunjang dibidang pendidikan dan pelatihan maka dibentuklah perangkat daerah berupa badan daerah yang mengurus urusan pendidikan dan pelatihan.

Pemerintah Provinsi Sumatera Barat dalam menunjang urusan pendidikan dan pelatihan dahulunya memiliki organisasi publik Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat). Berdasarkan Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 79 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah merubah nomenklatur Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Barat menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (selanjutnya disebut BPSDM). Perubahan ini merupakan amanah

dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Dikutip dari situs resmi Kementerian Dalam Negeri (www.kemendagri.go.id) Kepala BPSDM Kementerian Dalam Negeri Drs. Tegus Setyabudi dalam Rakor Sumber Daya Manusia mengatakan, “tuntutan pelaksanaan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah secara langsung mempengaruhi perubahan kelembagaan Badan Diklat menjadi BPSDM. Fungsi kelembagaan tersebut menjadi lebih berkembang cakupannya meliputi 3 pilar, yakni standarisasi, sertifikasi dan pengembangan kompetensi”.

Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Barat pengembangan kompetensi ASN di lingkungan pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Sumatera Barat merupakan tugas dan kewenangan dari BPSDM. Hal ini dikarenakan BPSDM merupakan lembaga pengembangan kompetensi yang telah terakreditasi oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI).

Berdasarkan update data hingga tanggal 21 November 2017 dari situs resmi Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat total jumlah ASN se-Sumatera Barat pada tahun 2016 berjumlah 134.784. Untuk jumlah ASN di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat hingga Juli tahun 2018 berjumlah 20.070 orang.

Banyaknya jumlah pegawai tersebut membuat BPSDM belum mampu untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi melalui diklat terhadap

seluruh ASN di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Hal tersebut dapat dilihat dalam tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Jumlah Pelaksanaan Diklat di BPSDM Provinsi Sumatera Barat Tahun 2015-2017

No	Jenis Diklat	Jumlah Peserta		
		2015	2016	2017
1	Diklat Kepemimpinan	120	90	92
2	Diklat Teknis	120	150	150
3	Diklat Fungsional	120	150	120
4	Diklat Prajabatan	0	0	0
Total		360	390	362

Sumber: Data diolah dari Renja BPSDM Prov Sumbar 2018 dan Renstra BPSDM 2016-2021

Berdasarkan tabel 1.1, jika dibandingkan dengan jumlah ASN di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat yang mencapai 20.070 menunjukkan bahwa kemampuan BPSDM dalam menyelenggarakan diklat bagi ASN di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat sangat terbatas. Sementara itu BPSDM dituntut untuk dapat menciptakan ASN yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Upaya BPSDM untuk mewujudkan ASN yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan pemerintahan salah satunya melalui program pendidikan kedinasan melalui diklat kepemimpinan tingkat III (diklatpim tingkat III) bagi pejabat eselon III. Penyelenggaraan diklatpim tingkat III saat ini menerapkan pola baru yang berpedoman kepada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015. Dalam peraturan ini dijelaskan tujuan penyelenggaraan diklatpim tingkat III adalah untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansi masing-masing.

Terdapat perbedaan dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III pola lama yang mengacu pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 dengan diklat pola baru. Dimana diklat perbedaan substansi yakni diklat pola baru berorientasi pada *outcome*, dengan agenda materi meliputi integritas, inovasi dan kolaborasi dalam jejaring kerja dan pelayanan publik serta penetapan “proyek perubahan” sebagai objek pembelajaran. Selain itu, penyelenggaraan diklat pola baru dilaksanakan selama \pm 4 bulan dengan metode klasikal dan non klasikal dimana output kelulusan tidak 100% lulus.

Perubahan pola penyelenggaraan diklat tersebut berdampak kepada kelulusan peserta diklatpim tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat sehingga target dan sasaran BPSDM untuk meningkatkan kompetensi pejabat eselon III belum tercapai. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2 Perbandingan Pelaksanaan Diklatpim Tingkat III Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat Tahun 2015-2017

Tahun	Jabatan Eselon III	Pejabat Eselon III		Jumlah Peserta	Dinyatakan Lulus
		Sudah Diklatpim III	Belum Diklatpim III		
2015	354	265	89	30	30
2016	354	295	59	30	29
2017	298	214	84	30	28
2018	298	242	56		
ket :					
Tahun 2017 :					
Jabatan eselon III berkurang 56					
Pejabat eselon III yang sudah diklatpim berkurang 29 dan 52					
Pejabat eselon III yang belum diklatpim berkurang 29 tetapi bertambah 24					

Sumber: Data diolah dari Rekapitulasi Struktur Kelembagaan dari Biro Organisasi Setda Prov Sumbar Tahun 2017 dan Statistik Diklat tahun 2015 s.d 2017

Pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa BPSDM belum mampu untuk meningkatkan kompetensi bagi seluruh pejabat eselon III melalui diklatpim tingkat III. Hingga tahun 2018 terdapat 56 pejabat eselon III yang belum

mengikuti diklatpim tingkat III. Pada tahun 2017 terjadi pengurangan posisi jabatan eselon III sebanyak 56 jabatan karena perubahan struktur organisasi perangkat daerah. Meskipun demikian, jumlah pejabat eselon III yang belum mengikuti diklatpim tingkat III menjadi bertambah sebanyak 24 orang. Pertambahan tersebut dikarenakan banyak pejabat yang baru dilantik.

Berdasarkan data pelantikan pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat tahun 2016 s.d 2017 dari BKD Provinsi Sumatera Barat terdapat 24 pejabat eselon III baru dilantik dan belum mengikuti diklatpim tingkat III. Pelantikan dilakukan untuk mengisi jabatan eselon III yang kosong yang disebabkan 5 orang promosi ke eselon II, 18 orang memasuki masa pensiun dan 1 orang meninggal dunia.

Selain itu, BPSDM juga memiliki keterbatasan anggaran dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3 Data Total Anggaran BPSDM dengan Anggaran Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat Periode 2015-2017

No	Tahun	Total Anggaran BPSDM	Anggaran Diklatpim Tk. III	Persentase untuk Diklatpim Tk. III	Jumlah Peserta
1	2015	Rp. 20.862.685.365,-	Rp. 623.840.500,-	2,99 %	30
2	2016	Rp. 21.812.299.881,-	Rp. 630.350.000,-	2,89%	30
3	2017	Rp. 17.549.894.716,-	Rp. 660.000.000,-	3,76%	30

Sumber: Lkip BPSDM Provinsi Sumatera Barat Tahun 2017

Selain itu, kuantitas tenaga pengajar pada BPSDM dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III sangat terbatas. Hal ini dikarenakan jumlah tenaga pengajar/widyaiswara yang terus berkurang dalam 3 tahu terakhir. Data jumlah widyaiswara terdapat pada tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1.4 Jumlah Widyaiswara di BPSDM Provinsi Sumatera Barat Tahun 2015-2018

No	Tahun	Jumlah Widyaiswara
1	2015	29
2	2016	24
3	2017	19

Sumber : Renstra BPSDM Prov Sumbar 2016-2021

Berkurangnya jumlah widyaiswara ini disebabkan karena memasuki masa pensiun, meninggal dunia, dan ditugaskan dalam jabatan struktural. Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III menyebutkan bahwa dalam satu agenda diklat dibawakan oleh 2 orang widyaiswara, namun karena keterbatasan jumlah widyaiswara hal tersebut pada BPSDM belum dapat dilaksanakan.

Selain itu, sarana dan prasarana yang dimiliki BPSDM dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat saat ini kurang memadai. Hal ini meliputi kualitas asrama, ruang pembelajaran, ruang makan, tempat ibadah, penyediaan wifi dan fasilitas lainnya.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi pejabat eselon III tahun 2018 BPSDM telah mengalokasikan anggaran untuk penyelenggaraan diklatpim tingkat III sebesar Rp. 619.500.000,- untuk 30 orang peserta. Akan tetapi hanya 24 orang peserta yang bersedia untuk mengikuti diklat, 6 orang lainnya menolak untuk mengikuti diklat dengan alasan pekerjaan yang mendesak dan tidak mendapat izin dari pimpinan. Hal ini mengakibatkan efektifitas organisasi BPSDM dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III menjadi menurun.

Beberapa permasalahan diatas menunjukkan bahwa BPSDM belum efektif dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Hal ini menyebabkan belum tercapainya tujuan dan sasaran dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat.

Menciptakan aparatur yang memiliki kompetensi dalam jabatan sangat diperlukan untuk dapat menyelenggarakan tata pemerintahan yang baik. Dalam menciptakan ASN yang memiliki kompetensi tersebut peran BPSDM sangat diperlukan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Efektivitas Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat”**.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Rahman (2013) tentang efektivitas organisasi kecamatan sebagai satua kerja perangkat daerah yang bertujuan untuk mengetahui efektivitas organisasi kecamatan sebagai perangkat daerah dianalisis dari faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Faktor yang dianggap relevan antara lain sumber daya manusia yang dimiliki organisasi kecamatan dan kepemimpinan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian dan analisis ditemukan bahwa efektivitas organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki organisasi kecamatan dinilai cukup efektif dalam pemanfaatan dan

penempatannya belum optimal dan kepemimpinan camat dinilai cukup baik namun evaluasi secara rutin belum dilakukan.

B. Identifikasi Masalah

1. BPSDM memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap pengembangan kompetensi ASN di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat namun banyaknya jumlah ASN membuat BPSDM belum mampu untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi melalui diklat pada seluruh ASN;
2. Salah satu upaya BPSDM dalam pengembangan kompetensi melalui diklatpim tingkat III namun perubahan pola penyelenggaraan diklat mempengaruhi kelulusan peserta sehingga target dan sasaran BPSDM untuk mengembangkan kompetensi pejabat eselon III belum tercapai;
3. BPSDM memiliki anggaran yang terbatas dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat;
4. Jumlah tenaga pengajar pada BPSDM dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III terus berkurang selama 3 tahun terakhir;
5. Sarana dan prasarana yang dimiliki BPSDM dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat III di lingkungan pemerintah Provinsi Sumatera Barat saat ini kurang memadai.
6. BPSDM belum dapat meningkatkan kompetensi seluruh pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat melalui diklatpim tingkat III;

C. Fokus Penelitian

1. Bagaimanakah BPSDM dalam menyelenggarakan diklat kepemimpinan tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat;
2. Bagaimanakah efektivitas organisasi BPSDM dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat;
3. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas organisasi BPSDM dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat;
4. Apa upaya yang dilakukan dalam mengatasi faktor-faktor penghambat tersebut.

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian tesis ini adalah untuk :

1. Menjelaskan BPSDM dalam menyelenggarakan diklat kepemimpinan tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat;
2. Menilai efektivitas organisasi BPSDM dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat;
3. Mengidentifikasi faktor-faktor penghambat efektivitas organisasi BPSDM Provinsi Sumatera Barat dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat;
4. Merumuskan upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi faktor-faktor penghambat tersebut.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan menjadi salah satu kajian tentang efektivitas organisasi pemerintahan dalam ilmu manajemen administrasi publik khususnya mengenai efektivitas sebuah organisasi. Penelitian ini diharapkan juga dapat digunakan untuk menilai efektivitas sebuah organisasi. Selain itu, peneliti berharap penelitian ini dapat menjadi pembanding dalam mempelajari efektivitas organisasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Barat dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III dan agar dapat mengetahui efektivitas organisasi, serta dapat menjadi bahan acuan bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Barat dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan dimasa yang akan datang.

Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan oleh BPSDM Provinsi Sumatera Barat untuk mengambil langkah dalam mengatasi permasalahan yang ada dalam efektivitas organisasi dan penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat III di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.