

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan secara singkat mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

1.1 Gambaran Umum Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan

Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, kemudian disingkat Badiklat Kemhan, merupakan salah satu Satuan Kerja atau Satker di lingkungan Kemhan. Badan ini dipimpin seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri Pertahanan atau Menhan. Tugas pokoknya adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai (Pegawai Negeri Sipil atau PNS) dan personel (anggota) Tentara Nasional Indonesia (TNI). Di dalam melaksanakan tugasnya, di lingkungan Satker Badiklat Kemhan terdapat 4 (empat) Sub Satker yaitu 3 (tiga) Sub Satker Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) dan 1 (satu) Sub Satker Sekretariat Badiklat (Setbadiklat). Ketiga Pusdiklat tersebut masing-masing adalah Pusdiklat Manajemen Pertahanan (Pusjemenhan), Pusdiklat Bahasa (Pusbahasa) dan Pusdiklat Teknis Fungsional Pertahanan (Pustekfunghan).

Tugas pokok 3 (tiga) Pusdiklat tersebut masing-masing adalah sebagai berikut: Pusjemenhan adalah menyelenggarakan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di bidang Manajemen Pertahanan (Jemenhan), Pusbahasa menyelenggarakan kegiatan Diklat di bidang Bahasa, dan Pustekfunghan menyelenggarakan Diklat di bidang Teknis dan Diklat Fungsional Pertahanan. Sedangkan tugas pokok Setbadiklat adalah menyelenggarakan kegiatan pengurusan Badan yang mencakup perencanaan, kepegawaian, urusan kerumahtanggan, keuangan serta memberikan dukungan teknis dan memfasilitasi kelancaran penyelenggaraan kegiatan Diklat yang dilaksanakan oleh Pusdiklat-Pusdiklat.

Di dalam satu tahun anggaran, rata-rata ketiga Pusdiklat tersebut melaksanakan kegiatan Diklat sekitar 60 kali banyaknya bagi peserta yang jumlahnya mencapai sekitar 2.000 sampai 2.500 pegawai dan personel (PNS dan TNI) dari seluruh Satuan Kerja di lingkungan Kemhan dan TNI dan Angkatan (TNI-Angkatan Darat/AD, TNI-Angkatan Laut/AL dan TNI-Angkatan Udara/AU). Selain itu, juga terdapat peserta Diklat personel militer yang berasal dari negara-negara sahabat, khususnya Diklat Bahasa Indonesia bagi para perwira manca negara yang akan mengikuti pendidikan militer di Indonesia, seperti Sekolah Staf dan Komando (Sesko) baik Sesko TNI maupun Sesko Angkatan (AD/AL/AU) di Indonesia. Bahkan juga terdapat peserta perwira negara sahabat yang akan mengikuti pendidikan di Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhannas) di Indonesia.

Jenis Diklat yang diselenggarakan Badiklat Kemhan dan diikuti personel militer adalah katagori jenis pendidikan pengembangan umum atau disebut Dikbagum. Oleh karena itu, untuk beberapa jenis kegiatan Diklat yang diselenggarakan ada yang khusus diperuntukkan bagi peserta Diklat dari personel manca negara, seperti peserta khusus dari Palestina dan titipan khusus personel dari Timor Leste. Diklat yang diikuti peserta dari manca negara ini sebagai bagian dari pelaksanaan kerjasama dengan negara-negara sahabat dalam rangka ikut membangun suasana ikut serta menciptakan keamanan dan ketertiban dunia.

Selain menyelenggarakan kegiatan Diklat yang dilaksanakan oleh Pusdiklat-Pusdiklat, Setbadiklat juga menyelenggarakan *Training of Trainers* (ToT) yang khusus diperuntukkan bagi pegawai Badiklat Kemhan yang saat ini jumlah pegawainya sekitar 400 orang. Jenis-jenis ToT yang diselenggarakan mencakup berbagai ragam bidang yang berkaitan dengan tugas-tugas penyelenggaraan kediklatan, seperti bidang yang berkaitan dengan infrastruktur Teknologi Informasi (TI), teknis penyelenggaraan administrasi Diklat, teknis penyusunan Bahan Pembelajaran (Hanjar) atau modul, penguasaan fasilitas TI Diklat, peningkatan kompetensi Widyaiswara atau Instruktur, manajemen Diklat, Analisis Kebutuhan Diklat (AKD), teknis penyusunan kurikulum, teknis penyusunan Standar Operasional Kerja, teknis penyusunan laporan keuangan, teknis penyusunan perencanaan dan anggaran, teknis keprotokolan dan jenis-jenis bidang

tugas lainnya yang dibutuhkan. Tujuan penyelenggaraan ToT khusus bagi pegawai Badiklat Kemhan ini adalah agar kompetensi pegawainya semakin meningkat sehingga dapat melaksanakan upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan Diklat dengan menenuhi standar mutu agar kualitas lulusannya juga semakin meningkat sesuai kebutuhan organisasi Kemhan dan TNI. Disamping menyelenggarakan ToT khusus bagi pegawainya, juga melaksanakan tugas-tugas tambahan di bidang pelatihan tertentu yang ditugaskan oleh pimpinan Kemhan.

Berkaitan dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang diprogramkan pemerintah dan khususnya di lingkungan Kemhan dan TNI, juga telah disusun rumusan Visi, Misi dan *Grand Strategy* serta Sasaran yang akan dicapai sebagai upaya untuk melakukan reformasi birokrasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja pada pegawai atau personel di lingkungan Kemhan dan TNI, serta dapat memberikan pelayanan publik yang sebaik-baiknya agar masyarakat dapat memperoleh pelayanan yang memuaskan atas kinerja Kemhan dan TNI, sebagai salah satu tolok ukur dilaksanakannya prinsip transparansi dan akuntabilitas instansi pemerintah (Kemhan) dan atau institusi alat negara (TNI), dalam rangka mewujudkan *Good Governance* atau Tata Kelola Pemerintahan yang Baik.

Selain dilakukan penataan organisasi, ketata-laksanaan atau *business process*, juga dilakukan upaya peningkatan kompetensi Sumberdaya Aparatur pegawai dan personel Kemhan dan TNI, agar semakin meningkat kinerjanya, terutama berkaitan dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta terbitnya sejumlah peraturan-peraturan baru yang dikeluarkan pemerintah melalui Diklat dan atau ToT.

GAMBAR 1.1
LOGO BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN



1.1.1 Visi Misi Perusahaan

a. Visi Kementerian Pertahanan:

Terwujudnya pertahanan negara yang tangguh.

b. Misi Kementerian Pertahanan:

Menjaga kedaulatan dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) serta melindungi keselamatan bangsa. *Grand Strategy*.

- 1) Memberdayakan wilayah dalam menghadapi ancaman
- 2) Menerapkan manajemen pertahanan yang terintegrasi
- 3) Meningkatkan kualitas personel Kemhan dan TNI
- 4) Mewujudkan teknologi pertahanan yang mutakhir.
- 5) Memantapkan kemandirian TNI-Rakyat dalam bela negara.

Tugas Badiklat mewakili *Grand Strategy* yang ketiga yaitu: Meningkatkan kualitas personel Kemhan dan TNI dengan sasaran:

1. Seluruh satuan kerja Kemhan dan TNI memiliki personel sesuai kualifikasi, kompetensi dan kebutuhan dengan kesejahteraan yang terjamin.
2. Diklat Kemhan dan TNI diselenggarakan dengan memenuhi standar mutu, menerapkan kemajuan IPTEK serta mampu menjawab tantangan tugas untuk menghasilkan lulusan yang profesional.

Dengan adanya visi, misi dan *grand strategy* serta dua sasaran tersebut, maka tugas Badiklat adalah menindak lanjuti guna mewujudkan apa yang telah ditetapkan dalam visi, misi dan *grand strategy* serta berusaha mewujudkan tercapainya sasaran.

1.1.2 Struktur Organisasi

Badan pendidikan dan pelatihan dipimpin oleh Kepala Badan diklat yang Mayjen TNI Suwarno, S.IP., M.Sc dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Badiklat dibantu oleh sekretariat dibawah sekretariat terdapat tiga pusat pendidikan antara lain pusat pendidikan dan pelatihan manajemen pertahanan, manajemen pendidikan dan pelatihan bahasa, manajemen pendidikan pelatihan teknik fungsi pertahanan. Masing-masing pusat pendidikan dikepalai oleh, Laksma TNI Sudibyo, Laksma TNI Ir. Paruntung Girsang, M.Sc., M.A. dan Drs. Sutrimo M.M., M.Si.

GAMBAR 1.2

Struktur Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan



Sumber: <http://www.badiklat.kemhan.go.id/index.php/profil>

a. Sekretariat Badiklat

Sekretariat Badiklat berperan dalam menyiapkan sistem diklat, menyiapkan kebutuhan diklat seperti anggaran dana, sarana dan prasarana, kurikulum, modul atau bahan ajaran serta memberikan pembinaan widyaiswara.

b. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan

Pusdiklat Jemenhan sebagai salah satu sumber penyiap tenaga analis kebijakan pemerintahan di bidang manajemen pertahanan, peka terhadap perkembangan tantangan manajerial pada skala makro dan mikro. Pusdiklat Jemenhan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan di bidang manajemen pertahanan bagi calon pemimpin, pimpinan dan staf di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI.

c. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bahasa

Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Bahasa pada awal dibentuk bernama Prolemsa (Proyek Lembaga Bahasa) Hankam yang didirikan pada tanggal 30 Desember 1976 dan sebagai kepala proyek ditunjuklah Brigjen TNI H. Nastap.

Tiga tahun kemudian, yakni pada tanggal 15 Oktober 1979, Prolemsa Hankam berubah menjadi Lems Hankam dibawah komando langsung Kepala Staf Angkatan Laut. Dengan demikian maka tanggal 15 Oktober 1979 adalah pertama kalinya terbentuk sebuah organisasi struktural yang mengadakan pengendalian program pendidikan bahasa untuk personel Dephankam / ABRI. Atas dasar itu maka ditetapkan tanggal 15 Oktober 1979 sebagai Hari Jadi Pusbasa Hankam.

Pada awal tahun 1985 Lems Hankam berubah nama menjadi Sebas Hankam yang berlokasi di Lembaga Kedokteran Gigi Angkatan Laut, Jalan Bendungan Jatiluhur No. 130 Pejompongan, Jakarta Pusat. Pada tanggal 10 Juli 1991, Sebas Hankam berubah nama menjadi Pusbasa Hankam. Berdasarkan Surat Keputusan Menhankam nomor Kep/11/M/VI/1999 tertanggal 22 Juni 1999, Pusbasa Hankam berubah nama menjadi Pusbasa Dephankam hingga tahun 2000. Dikarenakan reformasi TNI/Polri yang berimbas keluarnya unsur Polri dari jajaran Dephankam dan ABRI yang ditandai dengan perubahan nama DEPHANKAM menjadi Dephan pada tahun 2000 menjadikan Pusbasa Dephankam berubah nama menjadi

Pusdiklat Bahasa Dephan berdasarkan Keputusan Menhan Nomor : Kep/19/M/XII/2000 tanggal 29 Desember 2000.

d. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsi Pertahanan

Pusdiklat Teknis Fungsional Pertahanan (Tekfunghan) merupakan unsur pelaksana sebagian tugas Badiklat Kemhan, yang tugas pokok dan fungsinya menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) di bidang teknis fungsional pertahanan. Jenis Diklat yang dilaksanakan meliputi Diklat Teknis dan Fungsional bagi PNS Kemhan dan TNI, serta Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan bagi PNS Kemhan dan PNS dari instansi lain.

Pusdiklat Tekfunghan telah memperoleh Akreditasi dengan katagori A atau katagori terbaik dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) sejak tahun 2004 terus menerus sampai tahun 2017, sehingga diberi wewenang untuk menyelenggarakan Diklatpim Tingkat III dan IV serta Diklat Prajabatan Golongan I, II dan III, di mana mutu lulusan diakui sama karena dinilai telah memenuhi standar mutu penyelenggaraan dan lulusannya.

1.2 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dewasa ini menyadarkan berbagai departemen pemerintahan di Indonesia termasuk di dalamnya lingkungan Kementerian Pertahanan untuk menata ulang sistem penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan. Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia sebagai benteng Negara dalam menegakkan kedaulatan Negara mempertahankan kautuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 dituntut selalu mampu mengikuti perubahan zaman ditengah pesatnya ilmu pengetahuan dan teknologi informasi. (sumber: <http://badiklat.kemhan.go.id/>)

Pegawai (sebutan untuk pegawai negeri sipil yang bekerja di lingkungan Kementerian Pertahanan) dan personel (sebutan untuk anggota TNI AD/AL/AU yang bekerja di lingkungan Kementerian pertahanan) sebagai bagian dari sumber daya manusia Kementerian Pertahanan yang menjadi ujung tombak kerap dihadapkan dengan tuntutan kerja yang terus berkembang mengikuti perkembangan teknologi. Oleh sebab itu, Pengelolaan terhadap tenaga pegawai/personel Kemhan dan TNI menjadi sangat penting mengingat tugas pegawai/personel Kemhan dan TNI merupakan bagian dari usaha pertahanan Negara yang akan mempengaruhi keamanan Negara.

Sehubungan dilaksanakannya program reformasi birokrasi pemerintah, maka di lingkungan Kemhan dan TNI saat ini juga tengah berlangsung penataan organisasi, penataan ketata-laksanaan dan peningkatan kompetensi pegawai dan personelnnya, serta penataan bidang-bidang lainnya, seperti peraturan perundang-perundangan untuk menata peraturan lama yang tumpang tindih atau peraturan baru dan sebagainya. Penataan organisasi saat ini juga sedang dilakukan evaluasi kelembagaan atau struktur organisasi agar sesuai dengan tuntutan kerja dan efesiensi atau *right sizing* (ukuran yang tepat). Oleh karena itu secara bersamaan juga dilakukan penataan ketata-laksanaannya, seperti disusunnya *Standar Operating Prosedur* (SOP), Mekanisme Kerja, Analisis Jabatan, Penetapan Standar Kompetensi Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Analisis Kinerja Pegawai dan Personel, yang semuanya kini masih berlangsung atau dalam proses penyempurnaan.

Berkaitan dengan rangkaian proses penataan tata kelola pemerintahan yang baik, juga sejak lima tahun terakhir, setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyampaikan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAIKP) dan Laporan Keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan Instansi Pemerintah (SAKIP). Dengan demikian, maka kinerja suatu instansi pemerintah bisa diketahui secara kelembagaan. Namun untuk penilaian secara khusus terhadap kinerja individu pegawai dan personel, hingga kini belum semua terbakukan, karena proses reformasi birokrasi juga masih dalam tahap-tahap penyempurnaan untuk mencari bentuk yang pas sesuai dengan jenis dan ruang lingkup

bidang tugas setiap instansi yang bisa berbeda-beda antara satu instansi dengan instansi lainnya. Untuk sementara ini, penilaian kinerja terhadap pegawai atau personel, sesuai dengan ketentuan yang ada masih menggunakan lembaran Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) bagi anggota PNS dan Daftar Penilaian Atasan Langsung bagi anggota TNI. Namun demikian, penilaian tersebut masih bersifat asumsi subyektif pimpinan dan belum dapat terukur secara obyektif sebagaimana tuntutan dalam reformasi birokrasi. Sebab standar pengukurannya hingga kini juga belum dapat dirumuskan dengan penilain yang baku, baik panduan rumusan dari kantor Menteri Pendayaaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan dan RB), maupun penjabaran rumusan dari masing-masing instansi pemerintah. Sekalipun demikian, proses harus berlangsung sejalan dengan berjalannya waktu, sehingga di satu sisi disusun dan disempurnakannya peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman, tidak kalah pentingnya adalah proses percepatan upaya peningkatan kompetensi pegawai atau personel melalui Diklat dan ToT dan berbagai jenis lainnya. Demikian juga yang dilakukan di lingkungan Badiklat Kemhan dan TNI, juga berupaya meningkatkan kompetensi pegawai dan personelnnya agar dapat berkinerja lebih baik dari sebelumnya, sesuai dengan tuntutan dan tantangan tugas yang dihadapi.

Badiklat Kemhan bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dan personel yang bekerja di lingkungan Kementerian pertahanan, memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai negeri sipil dan personel TNI. Dalam rangka melaksanakan tugasnya, di lingkungan Badiklat Kemhan terdapat tiga Pusat Diklat (Pusdiklat) yaitu manajemen pertahanan (Pusdiklat Jemenhan), Pusdiklat Bahasa dan Pusdiklat Tekfunghan, serta Sekertariat Badiklat.

Upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan personel di lingkungan Kemhan dan TNI, dalam satu tahun terakhir terutama setelah berlangsungnya proses reformasi birokrasi, telah dilakukan Diklat untuk 1235 orang pegawai dan personel Kemhan dan TNI, serta 389 orang yang telah mengikuti ToT di berbagai bidang khusus di lingkungan staf Badiklat Kemhan. Selain itu juga telah dilakukan penataran dan atau *workshop* terhadap 254 orang, baik yang menduduki jabatan anggota staf hingga kepada para pejabat struktural Eselon IV, Eselon III dan Eselon II.

Berdasarkan hasil perhitungan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan termasuk kategori CC (Cukup Baik/ Memadai). Berikut daftar capaian akuntabilitas kinerja K/L tahun 2012.

TABEL 1.1
Daftar Capaian Akuntabilitas Kinerja Instansi tahun 2012

Kategori A (Sangat Baik)	
No.	Instansi
1.	Kementerian Keuangan
2.	BPK
3.	KPK

Kategori B (Baik, Perlu sedikit perbaikan)			
No.	Instansi	No.	Instansi
1.	Kementerian Perekonomian	14.	Kementerian Perhubungan
2.	Sekretaris Negara	15.	Kementerian Perindustrian
3.	Kemantrian dalam Negeri	16.	Kementerian Pertanian
4.	Kemanterian ESDM	17.	Kemeterian PPN/Bappenas
5.	Kementerian Hukum dan HAM	18.	Kementerian Ristek
6.	Kementerian Kehutanan	19.	ANRI

Kategori B (Baik, Perlu sedikit perbaikan)			
No.	Instansi	No.	Instansi
7.	Kementerian Kelautan & Perikanan	20.	BPKP
8.	Kementerian Kesehatan	21.	BATAN
9.	Kementerian PANRB	22.	BKPM
10.	Kementerian Pariwisata & Ekonomi Kreatif	23.	LAN
11.	Kementerian PU	24.	LAPAN
12.	Kementerian Pendidikan & Budaya	25.	LIPI
13.	Kementerian Perdagangan	26.	Setjen MK

Kategori Nilai CC (Cukup baik/memadai, perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar)			
No.	Instansi	No.	Instansi
1.	Kemenko Kesra	24.	Kementerian Perumahan Rajyat
2.	Kemenko Polhukam	25.	Kementerian PP dan PA
3.	Sekretariat Kabinet	26.	Kementerian Sosial
4.	Kementerian Agama	27.	Kementerian Nakertrans
5.	Kementerian BUMN	28.	Kejaksaan Agung
6.	Kementerian Kominfo	29.	Kepolisian Negara RI
7.	Kementerian Koperasi dan UMKM	30.	Mabes TNI
8.	Kementerian Lingkungan Hidup	31.	Lembaga Ketahanan Nasional
9.	Kementerian Luar Negeri	32.	Badan Intelejen Negara
10.	Kementerian PDT	33.	Badan Kepegawaian Negara
11.	Kementerian PORA	34.	Badan Kepegawaian Negara
12.	Kementerian Pertahanan	35.	BMKG
13.	Badan Narkotika Nasional	36.	Badan Informasi Geospasial
14.	BNPB	37.	LKPP
15.	BNP2TKI	38.	Lembaga perlindungan saksi
16.	BP Lumpur Sidoarjo	39.	Lembaga Sandi Negara
17.	Badan POM	40.	Perpustakaan Nasional
18.	Bapeten	41.	PPATK
19.	Badan Pengusahaan Batam	42.	Setjen MPR RI
20.	BPPT	43.	Setjen DPD RI
21.	Badan Pertahanan Nasional	44.	Setjen DPR RI
22.	Badan Pusat Statistik	45.	Setjen Mahkamah Agung
23.	Badan Standarisasi Nasional	46.	Setjen Komisi Yudisial

Kategori C (Agak Kurang, perlu banyak perbaikan, termasuk perubahan yang sangat mendasar)			
No.	Institusi	No.	Institusi
1.	BNP Terorisme	3.	Dewan Ketahanan Nasional
2.	Komisi Pengawas Persaingan Usaha	4.	Setjen Komnas HAM

Sumber: <http://www.menpan.go.id/berita-terkini/796-akuntabilitas-kinerja-instansi-pemerintah-meningkat-signifikan>[diakses pada tanggal 12 Juni 2013]

Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) merupakan penerapan manajemen pada sektor publik yang sejalan dan konsisten dengan penerapan reformasi birokrasi, yang berorientasi pencapaian.

Dalam penilaian LAKIP, materi yang dievaluasi meliputi lima komponen. Komponen pertama adalah perencanaan kinerja, terdiri dari rancangan strategi (renstra), rencana kinerja tahunan, dan penetapan kinerja dengan bobot 35. Komponen kedua, yakni pengukuran kinerja yang meliputi pemenuhan pengukuran, kualitas pengukuran, dan implementasi pengukuran dengan bobot 20. Komponen ketiga terdiri dari pemenuhan laporan, penyajian informasi kinerja, diberi bobot 15. Sedangkan evaluasi kinerja yang dari pemenuhan evaluasi, kualitas evaluasi, dan pemanfaatan hasil evaluasi, diberi bobot 10. Untuk pencapaian kinerja, bobotnya 20, terdiri dari kinerja yang dilaporkan (output dan outcome), dan kinerja lainnya. Nilai tertinggi dari LAKIP adalah AA (memuaskan) dengan skor 85-100, sedangkan A (sangat baik) skornya 75-85, CC (cukup baik) dengan skor 50-65, C (agak kurang) dengan skor 30-50, dan D (kurang) dengan skor 0-30.

Berdasarkan data di atas Kementerian Pertahanan termasuk kedalam instansi pemerintah yang memiliki akuntabilitas kinerja yang cukup baik dan mendapat rekomendasi untuk melakukan banyak perbaikan yang tidak mendasar. Untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja tersebut maka Kementerian Pertahanan melakukan kegiatan pelatihan secara rutin mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta reformasi birokrasi. Untuk menghasilkan kegiatan pelatihan yang sukses Badiklat pun perlu memiliki sumber daya manusia yang baik sebagai faktor penggerak kegiatan pelatihan bagi pegawai Kemhan.

Oleh sebab itu, Badiklat sendiri juga harus selalu meningkatkan kompetensi pegawainya. Pegawai Badiklat harus mengikuti penataran atau *Training of Trainers (ToT)* yaitu Pendidikan dan pelatihan yang pesertanya diikuti oleh pegawai dan personel dari Pusdiklat Jemenhan, Pusdiklat Bahasa, Pusdiklat Tekfunghan dan Sekertariat Badiklat. Istilah ToT digunakan untuk kegiatan pelatihan bagi pegawai Badiklat. Hal tersebut digunakan untuk membedakan kegiatan pelatihan bagi pegawai Kementerian Pertahanan secara keseluruhan dengan pegawai di Badiklat. Berikut daftar kegiatan ToT yang diadakan selama tahun 2012.

TABEL 1.2
Daftar Kegiatan *Training of trainers* tahun 2012

No.	Kegiatan	Tanggal
1.	ToT Penyelenggaraan Diklat	9-13 Januari 2012
2.	ToT Penilaian Angka Kredit Widyaiswara	30-2 Februari 2012
3.	ToT Manajemen Perencanaan Program Kerja	26-30 Maret 2012
4.	ToT Teknik Penggunaan Alat Bantu Kerja	28 Mei-1 Juni 2012
5.	ToT Penulisan Naskah Dinas	24-28 September 2012
6.	ToT Manajemen Keprotokolan	29 Oktober-2 November 2012

Sumber: Laporan Pelaksanaan ToT

ToT bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai Badiklat yang akan memberikan pelayanan pendidikan dalam kegiatan Diklat pegawai/ personel TNI Kemhan. Adanya keberhasilan ToT akan berpengaruh pada tingkat kompetensi pegawai/ personel TNI di Kementerian Pertahanan seluruh Indonesia yang menjalani pendidikan dan pelatihan di Badiklat. Oleh sebab itu, tingkat kompetensi tenaga pelatih merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja Kementerian Pertahanan.

Pada tahun 2012, Badiklat tidak hanya melaksanakan ToT atau pelatihan untuk pegawai di lingkungan Badiklat saja, namun juga melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk pegawai dan personel TNI Kemhan. Merujuk pada data hasil laporan evaluasi pelaksanaan program dan anggaran tahun ajaran 2012, berikut daftar kegiatan Badiklat:

TABEL 1.3
Laporan Pelaksanaan Program

Unsur Pelatihan	Pelaksana	Kegiatan	Pencapaian
Organisasi	Pusdiklat Bahasa	1. Penyusunan bahan ajar Bahasa Indonesia	100%
		2. Penyusunan kosa kata 3 Bahasa	100%
		3. Laporan pelaksanaan anggaran	100%
		4. Lulusan KIBA (Arab, Jerman, Rusia, Prancis, Jepang, Mandarin)	100%
		5. Lulusan KIBI Wilayah	100%
		6. Lulusann INA Tk Dasar	100%
		7. Lulusan <i>Tactical English Course</i>	100%
		8. Lulusan Kursus Intensif DIBI	100%
		9. Lulusan KIBI	100%
		10. Lulusan Suspan Casis Sesko	72%
		11. Lulusan KIB INA Tk Dasar Casis Sesko TNI	89%
		12. KKL Suspan Sesko TBI/Matra	98%
	Pusdiklat Jamenhan	1. Pembuatan Perangkat Oprasional empat Kurdik	100%
		2. lulusan Sus Adabenmat Pertahanan XX	100%
		3. lulusan Sus Adabenmat Pertahanan XX	100%
		4. lulusan Susjemen Rengar Han XXXI	100%
		5. lulusan Susjemen Rengar Han XXXII	99,6%
	Pusdiklat Tekfunghan	1. lulusan Diklat Minu Tk III	99,2%
		2. lulusan Diklat <i>Web Programming</i>	98,5%
		3. Diklat Fungsional Pranata Komputer	86,6%
		4. <i>Outbound</i>	99,6%
	Set Badiklat	1. <i>Workshop</i> eselon II, III dan IV	100%
		2. TOT Program Umum dan Aplikasi TI	100%
		3. TOT Program Umum dan Aplikasi TI	100%
4. TOT Program Umum dan Aplikasi TI		100%	
Materi, Fasilitas dan Jasa	-	1. kerumahtanggaan	100%
	-	2. Peningkatan pemeliharaan maftas	100%
	-	3. pemeliharaan materiil dan fasilitas di Badiklat	100%
	-	4. Administrasi Umum dan Keuangan	100%
Sistem & Metode	-	1. Penyusunan piranti lunak	100%
	-	2. Penyusunan Hanjar Diklat	100%
	-	3. Penyusunan kurikulum diklat	100%
	-	4. Pengadaan Alsatri/ Alsintor Badiklat Kemhan	100%

Sumber: Laporan Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggran Badan Pendidikan & Pelatihan Kementerian Pertahanan TA. 2012

Daftar di atas memaparkan program kerja yang telah terlaksana. Kegiatan tersebut dijelaskan berdasarkan unsur dalam pelatihan menurut sistem Badiklat yaitu organisasi, materi, fasilitas, jasa, sistem dan metode. Sebagian besar kegiatan telah memenuhi 100% target dan beberapa kegiatan belum berhasil memenuhi target.

Berdasarkan hasil laporan kegiatan tersebut Badiklat melakukan evaluasi atas beberapa kekurangan-kekurangan yang terjadi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan pada tahun 2012. Berikut ini, laporan evaluasi program kerja tahun ajaran 2012:

1. Pendidikan dan Pelatihan Bahasa

TABEL 1.4
Evaluasi Pusdiklat Bahasa

Jenis Diklat	Jumlah Diklat	Keterangan
Kursus Intensif Bahasa Inggris (KIBI)	20	Pelaksanaan Diklat KIBI wilayah jurang efektif karena: 1. Tenaga instruktur bahasa Inggris yang ada di wilayah sudah banyak yang pindah satuan. 2. Perangkat laboratorium bahasa banyak yang tidak berfungsi
Kursus Bahasa Asing (KIBA)/ Non KIBI	6	-
Kursus Intensif Bahasa Indonesia (KIBINA)	6	-

Sumber: Laporan Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran Badan Pendidikan & Pelatihan Kementerian Pertahanan

TA. 2012

2. Pendidikan dan Pelatihan manajemen

TABEL 1.5
Evaluasi Pusdiklat Manajemen

Jenis Diklat	Jumlah Diklat	Keterangan
Kursus manajemen Pertahanan	13	-
Kursus Singkat (Suskat) Eksekutif	8	-
Penataran Ujian Sertifikasi Keahlian Pengadaan barang dan jasa	3 Gelombang	Kurang Optimal karena hanya mencapai 25% yang lulus sertifikasi LKPP.

Sumber: Laporan Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran Badan Pendidikan & Pelatihan Kementerian Pertahanan

TA. 2012

3. Pendidikan Teknis Fungsi dan Pertahanan

TABEL 1.6
Evaluasi Pusdiklat Tekfunghan

Jenis Diklat	Jumlah Diklat	Keterangan
Diklat Teknis	6	Masih perlu peningkatan kualitas dan kuantitas Widyaiswara
Latprajab	3 Gelombang	-
Diklat Fungsi	3	-

Sumber: Laporan Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran Badan Pendidikan & Pelatihan Kementerian Pertahanan

TA. 2012

4. Set Badiklat

- a. Kegiatan Bantuan Pelatihan Bagi WNA Palestina tidak terlaksana sesuai rencana program Diklat TA. 2012
- b. Kegiatan penyusunan peranti lunak untuk mendukung penyelenggaraan Diklat mengalami perubahan target pencapaian karena adanya penghematan anggaran Kemhan sebesar 10 % sehingga berpengaruh pada kegiatan penyusunan Peranti Lunak (Penak) Diklat :
 - 1) Penyusunan kurikulum Diklat dari 13 buah menjadi 5 buah.

- 2) Penyusunan bahan ajaran Diklat dari 20 buah menjadi 7 buah.
- 3) Aplikasi *E-Filling* dihapuskan.

c. *Workshop*. Pelaksanaan kegiatan *workshop* telah berjalan dengan baik dan lancar sesuai tujuan penyelenggaraan, namun penyerapan materi belum secara maksimal diterima oleh peserta hal tersebut dikarenakan :

- 1) Waktu penyelenggaraan sangat singkat terutama dalam penyelesaian tugas/kasus.
- 2) Tenaga pemapar kurang menguasai bidang materi yang disampaikan karena pejabat yang bersangkutan tidak hadir, dan hanya diwakilkan.
- 3) Penyelesaian tugas/kasus oleh peserta belum dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan peserta dalam menguasai permasalahan karena dikerjakan secara kelompok atau mengcopy pekerjaan peserta lain.

Kemampuan peserta dalam mengikuti kegiatan workshop sangat baik dan antusias namun secara kualitas individu belum seluruhnya memenuhi harapan dikarenakan :

- 1) Peserta *workshop* belum seluruhnya menguasai aplikasi komputer.
- 2) Peserta *workshop* belum seluruhnya memahami proses administrasi dan minu Kemhan.
- 3) Peserta *workshop* tidak diberi penilaian terhadap hasil penyelesaian tugas/kasus yang dikerjakan sehingga tidak diketahui kemampuannya secara jelas.

Menurut Sihombing & Widhyharto (2011:289) penempatan jumlah pegawai negeri sipil secara besar-besaran pada masa pemerintahan Orde Baru membawa konsekuensi penting, yaitu penyediaan lapangan kerja baru di bidang pemerintahan dan pelayanan oleh pemerintah menjadi sebuah keharusan. Selama pemerintahan Orde Baru berkuasa, pemerintah berusaha menciptakan lapangan pekerjaan untuk menampung jumlah pegawai negeri yang melebihi kapasitas. Penciptaan struktur organisasi baru diberbagai instansi pemerintah, baik di pusat maupun di daerah tumbuh begitu pesat tanpa memperhatikan analisis kebutuhan organisasi serta penyiapan sumber daya manusianya. Perekrutan pegawai di jajaran birokrasi pemerintah terus menerus dilakukan tanpa memperhatikan kejelasan kriteria, profesionalitas dan kebutuhan organisasi. Akhirnya penambahan jumlah instansi dan pegawai pemerintah tersebut tidak membawa dampak pada terciptanya efisiensi pelayanan publik.

Memotret kondisi faktual SDM Badan Pendidikan dan Pelatihan Kemeterian Pertahanan dewasa ini secara komprehensif dengan melihatnya dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia. Dengan menggunakan sudut pandang tersebut, maka kondisi SDM pegawai Badiklat dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Belum tersusunnya perencanaan pegawai yang komprehensif, *integrated* dan berbasis kinerja, baik secara nasional maupun institusional.
2. Pengadaan PNS belum berdasar pada kebutuhan riil;
3. Penempatan PNS belum berdasar pada kompetensi jabatan;
4. Pengembangan pegawai belum berdasarkan pola pembinaan karier;
5. Sistem penilai kinerja belum obyektif;
6. Kenaikan pangkat dan jabatan belum berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi;
7. Diklat pegawai belum optimal dalam meningkatkan kompetensi;
8. Sistem kompensasi belum berdasarkan pada prestasi kerja;
9. Sistem remunerasi belum didasarkan pada tingkat kelayakan hidup;
10. Sistem terminasi pegawai belum tertata secara komprehensif;
11. Penetapan peraturan disiplin pegawai belum dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen;

12. Prinsip netralitas pegawai belum sepenuhnya dijunjung tinggi;

Berangkat dari gambaran di atas, maka strategi peningkatan kompetensi aparatur seyogyanya tidak dilihat secara parsial tetapi holistik. Keseluruhan unsur ini perlu *dimanage* melalui pembuatan sistemnya, penerapan sistem tersebut secara konsisten, dan penyempurnaan yang terus-menerus terhadap sistem yang ada, guna menghasilkan SDM yang profesional. Sejalan dengan gambaran kondisi SDM di atas, maka pembahasan dalam penelitian ini akan difokuskan pada peningkatan kompetensi SDM aparatur melalui pelatihan.

Pelatihan merupakan intervensi pembelajaran jangka pendek, yang ditujukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk memenuhi persyaratan pekerjaan saat ini dan yang akan datang. Pelatihan harus memberikan dampak yang bersifat segera dan sangat spesifik terhadap hasil kerja dan didasarkan atas kebutuhan organisasi dan budaya organisasi yang khas. (Marwansyah, 2010:154).

Dalam Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 yang mengatur tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa tujuan diklat adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi keberibadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan atau Diklat pada dasarnya untuk menghasilkan perubahan-perubahan dari orang-orang yang mengikuti Diklat. Perubahan yang dimaksud disini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keterampilan dan prilaku atau biasanya disebut juga dengan kompetensi. (Achmat, 2008:2)

Secara kasat mata pelatihan yang diselenggarakan oleh Badiklat terhadap pegawai / personel TNI Kemhan belum mencapai hasil yang maksimal. Hal ini disebabkan oleh faktor internal seperti yang dipaparkan diatas.

Oleh sebab itulah, penyelenggaraan kegiatan pelatihan (yang kemudian istilahnya disebut ToT) bagi pegawai Badiklat Kemhan ini menarik untuk diamati dan diteliti karena dampak dari hasil kegiatan ToT ini diasumsikan akan memberikan sumbangan bagi semakin meningkatnya kualitas penyelenggaraan Diklat yang diharapkan menghasilkan meningkatnya mutu lulusannya.

Dilakukannya pelatihan pada pegawai/ personel TNI di lingkungan Badiklat diharapkan dapat meningkatkan pelayanan Diklat kepada pegawai/personel TNI di departemen Kementerian pertahanan seluruh Indonesia. Pelayanan berupa pendidikan dan pelatihan tersebut nantinya akan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai/personel TNI di Kementerian Pertahanan.

ToT yang dilaksanakan oleh Badiklat sudah menjadi kegiatan rutin yang dilaksanakan dengan tujuan untuk mendapatkan pegawai/personel di lingkungan Badiklat yang berkompeten dan berkualitas. Namun demikian, apakah kegiatan ToT tersebut sudah berjalan maksimal dan menghasilkan pegawai/personel yang lebih kompeten dan berkualitas?

Hal inilah yang menjadi latar belakang peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Pegawai/ personel TNI di lingkungan Badan Pelatihan Kementerian Pertahanan (Studi kasus *Training of Trainers* (ToT) tahun 2013)”.

1.3 Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelatihan menurut persepsi peserta ToT terhadap kegiatan *Training of Trainers* ?
2. Bagaimana Kompetensi pegawai Badan pendidikan dan pelatihan kementerian Pertahanan?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan atau ToT terhadap kompetensi pegawai di Pusdiklat-Pusdiklat di lingkungan Badiklat Kemhan?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dampak peningkatan kompetensi pegawai Badiklat Kemhan terhadap peningkatan kinerjanya dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan Diklat yang diselenggarakan oleh Pusdiklat-Pusdiklat di lingkungan Badiklat Kemhan. Hasil dari tujuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan jawaban apakah pelatihan atau ToT dapat memberikan pengaruh pada peningkatan kompetensi seorang pegawai yang diharapkan memiliki hubungan bagi peningkatan kinerjanya atau sebaliknya. Jawaban hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan penegasan peneguhan kebenaran keilmuan terhadap hasil penelitian-penelitian bahwa kegiatan ToT dapat meningkatkan kompetensi peserta dan akan ada hubungannya dengan peningkatan kinerja atau sebaliknya bahwa kegiatan ToT yang bertujuan meningkatkan kinerja seseorang tidak selalu memiliki hubungan bahwa seseorang yang sudah ikut ToT dan meningkat kompetensinya selalu sudah dapat dipastikan akan meningkat kinerjanya.

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini dibagi ke dalam 2 (dua) aspek yaitu:

- 1) Aspek teoritis, yakni kegunaan keilmuan yang berteorikan bahwa kegiatan pelatihan bagi pegawai akan berdampak atau berpengaruh bagi adanya peningkatan kinerja pegawai bersangkutan. Atau upaya peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan bagi pegawai bersangkutan. Atau bisa jadi bahwa upaya meningkatkan kinerja pegawai salah satu caranya adalah dengan memberikan pelatihan, yang berarti masih ada cara-cara lainnya. Atau dengan kata lain sebagai aplikasi ilmu manajerial, khususnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).
- 2) Aspek praktis, yakni kegunaan pelaksanaan bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bermanfaat bagi penyelenggaraan pelatihan di Badiklat Kemhan dalam rangka upaya meningkatkan kinerja pegawai. Atau dengan kata lain bahwa kegunaan penelitian ini: (a) dapat digunakan untuk mengelola SDM secara lebih baik dengan memperhatikan pihak-pihak yang terkait, baik itu pihak pegawai atau institusinya secara lebih objektif dan terarah, dan (b) diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan acuan penelitian berikutnya yang lebih mendalam.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan Tugas Akhir ini akan disusun ke dalam 5 (lima) Bab, yakni Bab I Pendahuluan, Bab II Tinjauan Pustaka dan Lingkup Penelitian, Bab III Metode Penelitian, Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan Bab V Kesimpulan dan Saran, dimana di dalam setiap Bab akan diuraikan tentang hal-hal yang menjadi bahasan.

Adapun rincian hal-hal yang akan diuraikan sebagai berikut:

- a. BAB I. PENDAHULUAN, berisi uraian tentang:
 - 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian
 - 1.2 Latar Belakang Penelitian

- 1.3 Perumusan Masalah
- 1.4 Tujuan Penelitian
- 1.5 Kegunaan Penelitian
- 1.6 Sistematika Penulisan

b. BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN, berisi uraian tentang:

- 2.1 Rangkuman Teori
- 2.2 Penelitian Terdahulu
- 2.3 Kerangka Pemikiran
- 2.4 Hipotesis Penelitian
- 2.5 Ruang Lingkup Penelitian

c. BAB III. METODE PENELITIAN, berisi uraian tentang:

- 3.1 Jenis Penelitian
- 3.2 Operasionalisasi Variabel dan Skala Pengukuran
- 3.3 Tahapan Penelitian
- 3.4 Populasi dan Sampel
- 3.5 Pengumpulan Data
- 3.6 Uji Validitas dan Reabilitas
- 3.7 Teknik Analisis Data

d. BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, berisi uraian tentang:

- 4.1 Hasil Penelitian, diuraikan tentang Data hasil penelitian yang disusun secara sistematis, relevan dan dikelompokkan sesuai jenis atau golongannya, dan jika perlu ditampilkan dalam bentuk tabel-tabel serta disusun sedemikian rupa agar mudah dibaca dan dipahami masalahnya.
- 4.2 Pembahasan, diuraikan pembahasan atau analisis terhadap data yang dihasilkan dengan menggunakan alat analisis teori-teori yang menjadi acuan referensi guna ditarik kesimpulan secara umum yang menjadi rumusan kesimpulan penelitian atau hasil penelitian dan dari kesimpulan yang dihasilkan dapat diusulkan atau ditawarkan altyernatif-alternatif solusi untuk pemecahan masalah yang ditemukan.

e. BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN, berisi uraian tentang hasil analisis terhadap data yang diperoleh selama penelitian dengan menggunakan metode analisis yang telah dipilih guna menghasilkan Kesimpulan. Dari uraian Kesimpulan ini kemudian disajikan saran atau solusi apabila hasil penelitian ditemukan suatu masalah yang memerlukan pemecahannya.

f. Disamping tertuang dalam 5 (lima) Bab tersebut di atas, pada Penulisan Tugas Akhir juga akan dilengkapi dengan: a) Daftar Pustaka yang dipergunakan sebagai sumber referensi yang relevan, dan, b) Lampiran-lampiran yang dianggap perlu dan berkaitan dengan Penulisan Tugas Akhir ini.