

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. LATAR BELAKANG

Pasal 31 UUD 1945, memposisikan pendidikan di Indonesia sebagai komponen yang sangat penting dan strategis dalam landasan konstitusi negara, sehingga sektor pendidikan menjadi sangat urgen untuk pembangunan mental spiritual bangsa secara menyeluruh selain pembangunan fisik material. Pendidikan merupakan satu diantara upaya mencapai visi nasional dalam pembukaan UUD 1945, yaitu: “Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan sosial” (Nugroho:2007:242).

Untuk mencapai visi nasional dalam pembukaan UUD 1945, PNS memiliki peranan penting karena merupakan komponen sumber daya manusia (SDM) dalam melaksanakan tugas-tugas penyelenggaraan pemerintahan maupun sektor pembangunan. Pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan tersebut, memerlukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mampu memberikan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, mengedepankan keahlian, berlandaskan ketentuan yang berlaku sehingga dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat sesuai tugas pokok dan fungsinya sebagai PNS serta sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi dan kebijakan pemerintah untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan menuju pemerintahan yang baik (*good governance*). Keahlian dan kemampuan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat tersebut dapat diperoleh PNS dari pendidikan dan pelatihan sebagai

sasaran pembangunan mental spiritual bangsa untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuan dan fungsi pembangunan nasional di bidang pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa diatur dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 pasal 3 berbunyi (Tim Cemerlang:2007:69):

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Memperhatikan isi fungsi dan tujuan Pendidikan nasional tersebut, rumusan arah pendidikan di Indonesia mengandung aspek pengembangan ranah logika, etika, dan estetika. Pengembangan ketiga ranah ini perlu membentuk dimensi yang seimbang dalam diri peserta didik agar seluruh potensi yang ada dalam diri mereka berkembang dan berjalan selaras antara pengembangan intelektual, pribadi, kecakapan hidup yang diperlukan sebagai bekal dalam melaksanakan kewajiban individu dan sosial. Menurut Fatah (2004:5):

Penyelenggaraan pendidikan berorientasi kepada tujuan, yakni untuk dapat mengembangkan diri dan mengambil manfaat untuk kepentingan hidup, melalui merencanakan materi, strategi, teknik penilaian yang relevan, agar manusia dapat berkembang sebagai makhluk individu, makhluk sosial, makhluk susila, makhluk religius yang mengakui adanya Tuhan.

Berdasarkan pendapat tersebut, pendidikan pada diri manusia tidak akan pernah berhenti selama hidupnya karena sesuai eksistensinya manusia harus memiliki kemampuan beradaptasi yang diperolehnya melalui pendidikan untuk dapat menghadapi persaingan hidup kini dan mendatang. Pendidikan dapat berlangsung di suatu ruangan, di alam terbuka, dalam bentuk formal, non formal, informal, maupun bentuk-bentuk lainnya seperti pendidikan dan pelatihan (diklat)

bagi pegawai swasta maupun Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk diklat Pim sesuai kurikulum Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI).

Berdasarkan kenyataan yang ada, paradigma diklat Pim mengalami perubahan yang cukup berarti sejak diberlakukannya Peraturan Kepala LAN RI Nomor 13 tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Diklat Pim. Pedoman ini untuk awal kalinya akan diterapkan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (BPSDM Provsu) pada tahun 2014.

Secara empirik, kurikulum tahun 2013 tersebut menunjukkan lima keunikan yang menonjol dibanding dengan kurikulum sebelumnya. *Pertama*, menuntut peserta diklat mampu menyusun rencana inovasi yang dituangkan dalam karya tulis kertas kerja proposal proyek perubahan. Kemampuan yang dituntut dari peserta diklat tidak hanya menyusun karya tulis bersifat tekstual, akan tetapi menuntut kemampuan peserta diklat yang kreatif dan inovatif, mampu berkreasi melakukan rencana terobosan baru yang dituangkan dalam *milestone* rancangan proyek perubahan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan dalam pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. *Kedua*, diklat Pim menuntut kinerja implementasi sebagai pembuktian kemampuan manajemen perubahan di instansinya. Dengan kata lain, kemampuan yang dituntut dari peserta diklat tidak hanya kemampuan menuangkan tulisan di atas kertas dalam bentuk rancangan inovasi, akan tetapi mampu menuangkan ide-ide kreatif dalam kertas kerja kemudian membuktikannya melalui implementasi proyek perubahan dalam *Leadership Laboratory*. *Ketiga*, manajemen implementasi kurikulum diklat Pim menuntut pembagian tanggung jawab antara penyelenggara diklat dengan instansi

pengirim peserta diklat terhadap keberhasilan peserta diklat yang tidak ada dalam pedoman diklat Pim sebelumnya. Keberhasilan peserta diklat dalam kegiatan *off campus, breakthrough I dan II*, pada implementasi kurikulum menjadi tanggung jawab instansinya melalui mentor atau atasan langsungnya tetapi masih dalam kendali penyelenggara diklat. Artinya, dalam tahap ini terdapat tanggung jawab bersama antara penyelenggara diklat dengan instansi pengirim peserta diklat. Pedoman diklat Pim sebelumnya, keberhasilan peserta diklat menjadi tanggung jawab penyelenggara diklat semata. *Keempat*, manajemen diklat Pim sebelumnya mengamanatkan peran widyaiswara dalam aktivitas pembelajaran sebatas kegiatan *on campus*, namun dalam kurikulum pola baru tahun 2013 peran widyaiswara lebih besar, meliputi *on campus* dan *off campus* di kelas dan di luar kelas. *Kelima*, kegiatan *benchmarking ke best practice* widyaiswara bukan hanya berperan memberi inspirasi, tetapi dapat sebagai ekspeditor, motivator, inspirator bagi peserta diklat. *Keenam*, kemampuan peserta diklat tidak hanya dituntut mampu melakukan adopsi dan adaptasi pada kegiatan *benchmarking to best practice*, tetapi meliputi kemampuan *creativity* untuk dapat berkreasi menemukan aspek inovasi di *locus best practice*.

Beranjak pada fakta empirik berupa kenyataan perubahan paradigma diklat Pim tersebut, penyelenggaraan diklat Pim memerlukan dukungan persiapan dan kesiapan manajerial melalui konsolidasi, komunikasi, kordinasi, dengan jajaran internal BPSDM Provsu, jajaran eksternal Pemprovsu, para *stakeholder* Pemkab/ Pemko di Sumatera Utara, selaku instansi pengirim peserta diklat dan mitra berbagi tanggung jawab untuk keberhasilan peserta diklat. Karenanya diklat Pim perlu dilakukan secara terencana, terorganisir, terarah, terkendali, tertata, dan

kuat, melalui manajemen implementasi kurikulum diklat Pim, agar mampu menghasilkan pimpinan operasional yang kompeten dalam mengatasi permasalahan kerjanya secara kreatif dan inovatif. Dengan demikian penelitian terhadap manajemen implementasi kurikulum diklat Pim menjadi penting serta menarik untuk dilakukan.

Untuk menyelenggarakan diklat Pim dan diklat-diklat lainnya, BPSDM Provsu memiliki keterbatasan berbagai aspek seperti keterbatasan sarana dan prasarana diklat diindikasikan dengan kurangnya alat bantu pelatihan, kurangnya ketersediaan dan penataan ruang belajar, minimnya ketersediaan sarana olahraga, keterbatasan asrama penginapan. Dalam hal SDM widyaiswara dan penyelenggara sebagian widyaiswara mengajar tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, kurangnya kemampuan dan kemandirian widyaiswara mempersiapkan dan melaksanakan perencanaan pembelajaran, pengorganisasian metode, sumber belajar, dan alat bantu, keterbatasan widyaiswara dalam penguasaan substansi dan kemampuan menyajikan mata diklat. Kurangnya sikap konsisten widyaiswara mempedomani perencanaan dalam implementasi pembelajaran, dan kurangnya pelayanan penyelenggaraan selama diklat.

Pendidikan dan latihan di lingkungan Kementerian Agama RI, menurut hasil penelitian Syaukani (2011:47) menemukan bahwa kondisi asrama belum memuaskan dan kenyamanan kelas belum memadai atau belum baik. Kondisi asrama dan ruang kelas yang tidak nyaman mempengaruhi kualitas layanan belajar peserta diklat. Keterbatasan lainnya yang ditemukan dalam penelitian ini antara lain tidak terpenuhinya kompetensi penyelenggara melaksanakan diklat, kurang memadainya sikap prilaku, komunikasi, dan pelayanan, kesiapan dan

kesigapan panitia. Artinya perilaku panitia tidak menunjukkan kualitas layanan yang baik kepada peserta diklat. Kemudian tidak ada perbaikan yang memadai karena evaluasi implementasi diklat belum sepenuhnya ditindaklanjuti.

Manajemen penyelenggaraan diklat Balai Diklat Keagamaan Medan, menurut penelitian Kasihati Hasibuan (2012:22) menemukan (1) tidak optimalnya pelaksanaan diklat di Balai Diklat Keagamaan Medan disebabkan kurangnya sarana prasarana diklat dalam penyelenggaraan diklat; (2) panitia dan widyaiswara belum memahami tugasnya dalam kediklatan; (3) kurangnya motivasi peserta diklat dalam mengikuti proses belajar-mengajar dalam diklat karena widyaiswara yang hadir sering sebagai pengganti; (4) hasil evaluasi peserta diklat terhadap bahan ajar rendah; (5) penghunjukan widyaiswara kurang terencana, terbukti sebagian widyaiswara yang hadir mengajar tidak sesuai dengan jadwal defenitif. Berdasarkan penelitian Kashiati tersebut menunjukkan kurangnya dukungan pengambil keputusan tingkat kelembagaan dalam pemenuhan sarana prasarana diklat, kurangnya kompetensi panitia serta widyaiswara, sehingga dapat berpengaruh terhadap implementasi diklat dan penyelenggaraan diklat.

Permasalahan lainnya adalah tahap perencanaan implementasi diklat Pim di BPSDM Provsu, terdapat *inkonsistensi* pembagian peran dan tugas mengajar widyaisawara karena sebagian widyaiswara ditugaskan tidak berdasarkan kompetensi *TOF* sebagaimana telah digariskan dalam kegiatan perencanaan tahap institusi berdasarkan Pedoman Pelaksanaan diklat Pim dalam keputusan Kepala LAN-RI Nomor 13 Tahun 2013 yang diperbaharui dengan Perkalari Nomor 20 tahun 2015.

Permasalahan inkonsistensi manajerial tersebut menunjukkan kurangnya dukungan manajemen puncak dalam memberikan kesempatan widyaiswara menjadi ahli di bidang tugas sesuai kompetensi mata diklat yang dimiliki. Nanang (2004:71) mengemukakan... memberikan tugas-tugas kepada seseorang sesuai dengan kemampuannya, serta mengalokasikan sumberdaya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, delegasi tanggung jawab dalam pembelajaran kepada widyaiswara idealnya berdasarkan pertimbangan kemampuan masing-masing widyaiswara sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Evaluasi perencanaan pelatihan para staf menurut hasil penelitian Thilivhali dan Naidoo (2016:1145) mengungkapkan (1) keefektifan program pelatihan didukung isu-isu kunci seperti desain, perilaku, evaluasi, umpan balik reguler dari para staf; (2) kurangnya dukungan manajemen puncak dan rencana aksi; (3) metode yang digunakan di kelas mengabaikan evaluasi lainnya seperti tingkat pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil; (4) sistem pelatihan gagal menghubungkan perencanaan pelatihan dengan kinerja peserta diklat di tempat kerja dibuktikan dengan tidak meningkatnya kinerja karyawan setelah mengikuti pelatihan; (5) sistem pelatihan tidak memiliki kapabilitas untuk mendorong para staf menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru; (5) implementasi perencanaan pelatihan tidak efektif. Hasil penelitian Thilivhali dan Naidoo tersebut menunjukkan bahwa efektivitas program pelatihan dibarengi dengan desain pelatihan agar memiliki kerangka kerja yang jelas, pelayanan terstandar, sikap perilaku positif para staf, evaluasi untuk umpan balik terhadap keunggulan dan kelemahan aspek-aspek pelatihan.

Tantangan utama yang dihadapi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam pelatihan yang efektif, penelitian Haslinda Abdullah (2009:11) mengungkapkan (1) kurangnya profesionalisme pimpinan untuk mengelola kegiatan pelatihan; (2) kurangnya komitmen pihak pimpinan untuk melakukan evaluasi dan tindak lanjut; (3) implementasi pelatihan tidak efektif disebabkan *Human Resources Development (HRD)* merencanakan program pelatihan namun implementasi program pelatihan dilakukan oleh pihak eksternal; (4) kurang terpenuhinya permintaan staf untuk meningkatkan pengetahuan dan belajar di tempat kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kelemahan manajemen perencanaan, implementasi, dan evaluasi pihak pimpinan dalam pengelolaan pelatihan, pengorganisasian sumberdaya yang kurang tepat, untuk perbaikan manajemen sumber daya manusia dalam pelatihan yang efektif.

Dampak program pelatihan terhadap peningkatan kinerja para staf berdasarkan penelitian Chahal (2013:50), mengungkapkan data penelitiannya diantaranya (1) rencana pelatihan yang telah diprogramkan terlebih dahulu berdampak positif terhadap peningkatan kinerja para staf baik laki-laki maupun perempuan; (2) peningkatan kinerja lebih besar pada staf laki-laki dibanding staf perempuan; (3) dukungan pimpinan memperlancar kegiatan pelatihan sejak perencanaan, implementasi, maupun evaluasi implementasi; (4) kurangnya analisis kebutuhan sebelum pelatihan; (5) staf menilai pelatihan berjalan efektif karena menunjang peningkatan karir para staf dan perkembangan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Chahal tersebut, pelatihan yang berhasil memerlukan dukungan pelatihan secara terencana dan dukungan pimpinan agar perencanaan, implementasi, dan evaluasi implementasi berjalan lancar.

Dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi hasil penelitian Ghafoor Khan et.al (2011:1-2) menemukan (1) desain pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi; (2) desain pelatihan meningkatkan penampilan organisasi; (3) pelayanan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi; (4) pelatihan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan data penelitian Ghafoor Khan et.al tersebut, pelatihan yang dipersiapkan secara terencana berdampak positif terhadap peningkatan *performance* dan *profile* organisasi. Pelayanan yang diberikan dalam pelatihan mempengaruhi kualitas pelatihan sehingga menentukan keberhasilan mencapai tujuan pelatihan. Karenanya pelayanan selama pelatihan tidak hanya bermanfaat bagi kinerja staf, namun bermanfaat kepada peningkatan kinerja organisasi.

Dengan keterbatasan-keterbatasan bidang sarana prasarana dan SDM tersebut, BPSDM Provsu melaksanakan diklat Pim mempedomani kurikulum LAN-RI. Menurut Ibrahim (1999:13-36) “Kurikulum merupakan perangkat lunak yang memberikan arah dan menentukan kualitas dan kuantitas produk pendidikan”. Sebagai perangkat lunak, kurikulum berperan penting menentukan arah kemana pengelolaan pendidikan akan dibawa atau diarahkan menuju pencapaian hasil pendidikan yang diharapkan secara kuantitas maupun kualitas. Artinya kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan pendidikan sangat ditentukan oleh kurikulum mengingat dengan kurikulum proses belajar-mengajar dapat dilakukan untuk mencapai tujuan.

Menurut Widyastono (2014:7-9) “Kurikulum mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam seluruh proses pendidikan...kurikulum merupakan inti dari pendidikan”. Sejalan dengan itu menurut Soedijarto (2004:91) “Kedudukan

kurikulum sangat strategis dalam proses pembudayaan kemampuan, nilai dan sikap melalui proses pembelajaran yang bermakna”. Menurut Wai Lun (2008:75-79) “Seorang pendidik yang baik harus mampu menghubungkan pengajarannya dengan seluruh kurikulumnya”. Menurut Hamalik (2008:68) “Kompleksitas kurikulum dan pengembangannya menuntut penanganan sungguh-sungguh oleh tenaga ahli dan yang memerlukan kontribusi berbagai pihak terkait”.

Pandangan para pakar tersebut memaknakan kurikulum bernilai strategis dan merupakan fundasi penyangga pendidikan yang sebenarnya, karena kurikulum memuat dimensi, arah, tujuan, dan idealisme yang akan diwariskan kepada peserta didik dalam berbagai ranah. Pembelajaran dalam diklat senantiasa berpedoman kepada kurikulum, agar tidak kehilangan arah dalam proses pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, karena pembelajaran tanpa mengaitkannya dengan kurikulum tidaklah tahu diklat akan dibawa kemana, berapa lama, bagaimana mengukur keberhasilannya, strategi keberlangsungannya yang menyangkut metode dan pendekatan yang akan digunakan.

Dengan demikian kedudukan kurikulum dalam pembelajaran diklat sangatlah penting, apalagi pembelajaran hanya dapat berlangsung secara terencana dan mencapai tujuan secara benar jika berpedoman kepada kurikulum yang berlaku, sebab kurikulum berfungsi untuk memberi arah segala bentuk proses pendidikan kepada pencapaian tujuan-tujuan pendidikan sehingga kurikulum diklat, termasuk kurikulum diklat Pim harus dikelola dengan baik secara terencana, terorganisir, terkordinasi, terarah, terkendali, agar dapat diimplementasikan mengarah kepada pencapaian tujuan hasil pendidikan yang diharapkan secara kuantitas maupun kualitas. Oleh karena itu implementasi

kurikulum harus dikelola dengan baik melalui manajemen implementasi kurikulum.

Kurikulum diklat Pim di BPSDM Provinsi Sumatera Utara dapat dilihat dari aspek desain kurikulum, implementasi kurikulum tahap lembaga, dan implementasi kurikulum tahap ruang kelas. Menurut Idi (2014:181) secara hierarkis pengambilan keputusan dalam pembuatan dan pengembangan kurikulum di Indonesia dapat ditinjau dari tingkatannya, yakni tingkat nasional, provinsi, tingkat sekolah, tingkat kelas. Dengan demikian kurikulum level nasional merupakan desain kurikulum untuk diimplementasikan secara nasional di provinsi dan Kabupaten/ kota di Indonesia, pada tahap lembaga maupun tahap ruang kelas. Sedangkan kurikulum tingkat Provinsi, tingkat Kabupaten/ Kota, tahap sekolah dan tahap kelas merupakan desain produk kurikulum penjabaran kurikulum nasional sesuai tahap atau tingkatan masing-masing.

Dalam perspektif kediklatan, desain kurikulum diklat Pim di BPSDM Provsu merupakan produk pengambilan keputusan LAN-RI sesuai dengan Peraturan Kepala LAN-RI Nomor 13 tahun 2013. Posisinya merupakan pedoman bagi BPSDM Provsu dalam implementasi kurikulum pada tahap institusi oleh pihak pejabat struktural dalam kepanitiaan, dan tahap kelas oleh widyaiswara. Pada implementasi kurikulum tahap institusi, kurikulum tersebut perlu dijabarkan lebih lanjut agar dapat terlaksana dengan baik. Agar diklat Pim dapat terselenggara di BPSDM Provsu, karenanya kurikulum perlu dikelola secara managerial dan profesional melalui manajemen implementasi kurikulum, melibatkan sumberdaya manusia dan memanfaatkan sumberdaya lainnya yang tersedia melalui mekanisme managerial. Untuk mencapai maksud tersebut

kegiatan diklat Pim memerlukan perencanaan yang matang, pembagian personil ke dalam peran dan tugas, kejelasan bagi para pelaksana pekerjaan, memotivasi para panitia dan widyaiswara dalam tugas kediklatan, melaksanakan tugas dan peran implementasi kurikulum diklat Pim kedalam kegiatan diklat Pim, mengevaluasi keberhasilan peserta diklat, widyaiswara, dan panitia diklat Pim. Seluruh fungsi manajemen implementasi kurikulum diklat Pim tersebut diarahkan untuk kesuksesan aktivitas pembelajaran diklat Pim yang efektif melalui mekanisme, prosedur, dan tahapan secara berjenjang mulai tahap institusi dan pada tahap kelas. Manajemen implementasi kurikulum diklat Pim yang berhasil tidak terlepas dari perencanaan yang tertata dan kuat.

Menurut Earley and Bubb (2004) rencana implementasi kurikulum akan membantu para pelaksana untuk mendapatkan pemahaman umum dari praktek kurikulum yang diperlukan. Dengan demikian rencana implementasi kurikulum memberikan pemahaman lebih awal dan lebih mendalam terhadap kurikulum yang akan diimplementasikan. Selain itu rencana implementasi kurikulum menjadi perangkat untuk mengidentifikasi cara-cara pemecahan atau meminimalkan masalah yang berkaitan dengan implementasi. Rencana yang tepat akan memperjelas arah proses implementasi kurikulum.

Menurut Enoch (1995:1) "Perencanaan dalam arti sederhana merupakan suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu". Pada fungsi perencanaan implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran, persiapan menjawab apa yang akan dilakukan dalam implementasi kurikulum diklat Pim ke depan dalam bentuk rencana tidak serta merta dilakukan pada tahap

kelas oleh widyaiswara, karena diklat Pim memerlukan persiapan dalam bentuk perencanaan tahap institusi terlebih dahulu oleh pejabat struktural melalui penyebarluasan informasi, sosialisasi, kordinasi, komunikasi tentang kurikulum diklat Pim sebagai prroduk kurikulum baru yang belum dikenal komponennya, baik isi, tujuan, metode, evaluasi, baru pertama kalinya akan diterapkan di BPSDM Provsu, melibatkan para *stakeholder* pemerintahan Provinsi, Kabupaten/Kota dalam menyusun dan merealisasikan kebijakan anggaran, pembagian tanggung jawab antara lembaga diklat dengan instansi pengirim peserta diklat terhadap keberhasilan peserta diklat Pim. Hal itu memerlukan konsolidasi internal dan eksternal dengan instansi di luar BPSDM Provsu agar perencanaan tahap institusi dan tahap kelas berjalan sukses sehingga diharapkan mendapat dukungan pelaksanaannya.

Perencanaan implementasi kurikulum perlu didukung kesiapan SDM melalui pengembangan kompetensi pelaksana kurikulum melalui pelatihan agar mereka memahami dan lebih siap beradaptasi dengan kurikulum pola baru diklat Pim. Menurut Meller and Seller (1985:282-285) “Strategi-strategi proyek membantu pengembangan staf dalam belajar dan memahami perubahan memiliki dua unsur yang saling melengkapi: (1) aktivitas bagi pelatihan staf; dan (2) aktivitas-aktivitas yang mendukung pelatihan tersebut”.

Berdasarkan pandangan terhadap startegi pengembangan staf dalam mempersiapkan implementasi kurikulum baru tersebut, mengembangkan profesionalisme widyaiswara melalui *TOF (Training Of Facilitator)* harus didukung oleh pelatihan yang mampu memberi nilai tambah kompetensi yang relevan dan aktivitas-aktivitas penting lainnya yang bermanfaat. Pengembangan

profesional dalam diklat melalui pelatihan staf pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas implementasi kurikulum sehingga diharapkan dapat berdampak kepada perbaikan kinerja widyaiswara.

Perencanaan implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran tahap kelas dilakukan oleh widyaiswara sebelum melakukan proses belajar-mengajar diklat Pim di kelas maupun di luar kelas. Permasalahan yang muncul, perencanaan pembelajaran tersebut hanya ada sebatas bahan tayang yang diadopsi dari kurikulum atau bahan tayang LAN-RI, sehingga tampak kurangnya kemandirian widyaiswara dalam mempersiapkan perencanaan pembelajaran tersebut. Menurut Hernawan (2006:9) tujuan khusus yang disebut tujuan instruksional khusus merupakan rumusan kemampuan yang dirumuskan pendidik, diharapkan dimiliki peserta didik yang diarahkan untuk mencapai tujuan kurikuler. Widyaiswara perlu memahami tujuan pembelajaran yang akan dicapai, pembelajaran yang dilakukan idealnya mengacu kepada upaya mencapai tujuan tersebut. Apabila widyaiswara tidak merumuskan tujuan dalam perencanaan pembelajaran dikhawatirkan pemahaman widyaiswara terhadap tujuan pembelajaran kurang maksimal, sehingga arah pembelajaran yang dilakukan tidak mempedomani tujuan secara konsisten, mudah terpengaruh oleh situasi peserta diklat sehingga situasi pembelajaran kurang fokus dalam upaya mencapai tujuan.

Perencanaan implementasi kurikulum tahap ruang kelas dilakukan agar belajar-mengajar dalam diklat lebih baik. Untuk itu widyaiswara perlu menyusun perencanaan pembelajaran sebagai wujud pengembangan kurikulum. Dalam perencanaan, pengembangan kurikulum tahap ruang kelas dilakukan oleh widyaiswara yang mengampu setiap mata diklat berpedoman kepada kurikulum

nasional diklat kepemimpinan LAN-RI. Perencanaan implementasi kurikulum tahap ini merupakan salah satu fungsi manajemen implementasi kurikulum yang sangat penting dilakukan widyaiswara sebelum melaksanakan pembelajaran terhadap peserta diklat sesuai mata diklat yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam diklat Pim bahkan diklat lainnya, perencanaan merupakan hal sangat urgen. Hakekat perencanaan kurikulum oleh widyaiswara disusun untuk memudahkan mencapai tujuan pembelajaran. Menurut Wina (2008:30), bagi seorang profesional merencanakan sangat penting dalam tugas dan tanggung jawab profesinya untuk menjadi pedoman dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Berdasarkan pendapat tersebut, dengan perencanaan semua kesulitan-kesulitan yang akan muncul dalam pembelajaran telah diperhitungkan, sehingga ketika muncul masalah implementasi kurikulum, widyaiswara lebih mudah mengantisipasinya karena semua kesulitan telah diprediksi sebelumnya. Dengan perencanaan implementasi kurikulum, maka dapat mewujudkan pembelajaran yang terorganisir, teratur, terarah, terkendali dan sistematis.

Perencanaan yang dikembangkan widyaiswara, merupakan bagian dari pengembangan strategi pembelajaran, termasuk mengembangkan tujuan pembelajaran pada tahap ruang kelas dalam bentuk tujuan instruksional. Menurut penelitian Sukmawati dkk (2014:21), perencanaan implementasi kurikulum menentukan pemilihan tujuan pembelajaran yang harus dirumuskan pendidik. Artinya, mempersiapkan perencanaan pembelajaran bagi widyaiswara merupakan faktor penting yang tidak boleh diabaikan agar lebih memahami dan menguasai seluk beluk isi perencanaan pembelajaran yang disusunnya.

Merencanakan implementasi kurikulum diklat Pim merupakan tugas widyaiswara, karena widyaiswara merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum LAN-RI yang memahami karakteristik peserta diklat dengan keunikannya dalam belajar, pelaku utama berinteraksi dengan peserta diklat yang bertanggung jawab terhadap proses belajar mengajar, sekaligus mengalami langsung proses pembelajaran dalam diklat. Menurut hasil penelitian Katuuk (2014:17), perencanaan implementasi kurikulum sangat diperlukan guna mengarahkan implementasi. Implementasi kurikulum membutuhkan perencanaan yang baik dan jelas mengenai bagaimana organisasi dan mekanisme implementasi, kegiatan setiap tahapan, waktu pelaksanaan, penanggung jawab kegiatan.

Dalam manajemen implementasi kurikulum harus jelas apa dikerjakan, siapa mengerjakan, kapan dikerjakan, di mana dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, sesuai dengan pembagian tugas berdasarkan tanggung jawab masing-masing agar diklat Pim yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Wujud nyatanya adalah pengorganisasian Sumber Daya Manusia (SDM) untuk membagi peran dan tugas-tugas yang akan dilaksanakan. Untuk itulah perencanaan implementasi kurikulum diklat Pim ditindaklanjuti dengan langkah pembagian peran dan tugas dalam perspektif manajemen yang disebut pengorganisasian. Menurut Mustari (2015:73-77) pengorganisasian kurikulum dapat dilihat dari dua pendekatan, konteks manajemen dan konteks akademis. Dalam perspektif manajemen, pengorganisasian dalam implementasi kurikulum terdiri dari organisasi perencanaan kurikulum, organisasi implementasi kurikulum, organisasi tahap evaluasi kurikulum. Dalam perspektif akademis

pengorganisasian implementasi kurikulum dikembangkan dalam bentuk kurikulum mata ajar, korelasi dengan mata pelajaran, bidang studi, terpadu, kurikulum inti.

Tahap perencanaan implementasi kurikulum di BPSDM Provsu, terdapat *inkonsistensi* pembagian peran dan tugas mengajar widyaiswara karena sebagian widyaiswara ditugaskan tidak berdasarkan kompetensi *TOF* sebagaimana telah digariskan dalam kegiatan perencanaan tahap institusi berdasarkan Pedoman Pelaksanaan Kurikulum LAN-RI dalam keputusan Kepala LAN-RI Nomor 13 Tahun 2013. Sesuai fakta yang ada, pengambilan keputusan pembagian tugas mengajar widyaiswara di tingkat institusi telah diputuskan melalui mekanisme rapat pada perencanaan tahap institusi, pada pembagian peran dan tugas tahap kelas sesuai kompetensi *TOF* yang dimiliki dan telah sesuai dengan perkalen-RI nomor 13 tahun 2013 tidak dilaksanakan secara konsisten, karena sebagian widyaiswara menerima jadwal mengajar berisikan tugas mengajarkan mata diklat tidak sesuai dan tidak berlandaskan kepada kompetensi *TOF*. Padahal faktor widyaiswara dalam tugas mengajar merupakan aspek dominan, karena widyaiswara sebagai faktor manusia merupakan unsur terpenting dalam pembelajaran yang menjadi ujung tombak terlaksananya diklat Pim tahap ruang kelas. Inkonsistensi antara pembagian peran dan tugas mengajar yang tidak mengacu kepada kesesuaian kompetensi *TOF*, bertentangan dengan hakikat pengorganisasian. Nanang (2004:71) mengemukakan, pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas yang lebih kecil, memberikan tugas-tugas itu kepada seseorang sesuai dengan kemampuannya, serta

mengalokasikan sumberdaya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, pengorganisasian merupakan tindak lanjut dari upaya mewujudkan rencana agar tahap implementasi kurikulum dalam pembelajaran dapat terlaksana secara teratur berdasarkan delegasi tanggung jawab dalam pembelajaran kepada widyaiswara berdasarkan pertimbangan kemampuan masing-masing widyaiswara sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, agar efektivitas pencapaian tujuan pembelajaran dalam diklat dapat terlaksana. Memberikan tugas-tugas kepada bawahan harus secara konsisten relevan dengan kompetensinya untuk mencapai efektivitas pengorganisasian diklat Pim.

Berdasarkan kurikulum LAN-RI, diklat Pim menggunakan pendekatan andragogi dengan pola pendidikan orang dewasa. Menurut Trismansyah (2007:317) “andragogi adalah seni dan ilmu dalam membantu orang dewasa dalam belajar”. Dalam andragogi memperhatikan interaksi timbal balik widyaiswara dengan peserta diklat, situasi pembelajaran orang dewasa yang efektif, variatif, menyenangkan, dinamis, memiliki fleksibilitas dan efisiensi pembelajaran yang tinggi dengan porsi pembelajaran teori dilakukan dengan pola *on campus* 33%, kegiatan *off campus* 67% untuk praktek penerapan di instansi peserta diklat. Kompetensi peserta diklat Pim dibuktikan dengan tidak hanya kualitas penulisan proyek perubahan, tetapi juga kemampuan mengimplementasikan proyek perubahan melalui *leadership laboratory* sebagai bagian dari upaya pengorganisasian pembelajaran di luar kelas.

Pengorganisasian pembelajaran melalui pengaturan ruang kelas pada tahap kelas ideanya berdasarkan kebutuhan terhadap ruang kelas oleh widyaiswara

tergantung dari metode yang digunakan. Akan tetapi dalam diklat Pim tidak tersedia ruangan lain untuk itu sehingga belajar menetap pada ruangan yang telah ditentukan. Padahal idealnya terdapat alternatif memilih ruangan belajar sesuai kebutuhan selain memilih strategi dan media, serta alat belajar yang sesuai.

Menurut Davis (1991:118) kegiatan pengorganisasian pembelajaran meliputi:

(1) memilih alat taktik yang tepat, (2) memilih alat bantu belajar atau audio visual yang tepat, (3) memilih besarnya kelas sesuai dengan jumlah peserta didik, (4) memilih strategi yang tepat untuk mengkomunikasikan peraturan-peraturan, prosedur-prosedur serta pengajaran yang kompleks.

Berdasarkan pendapat tersebut, dalam konteks kediklatan pengorganisasian pembelajaran meliputi pengorganisasian oleh widyaiswara terhadap teknik, metode, sumber belajar, pembagian peran dan tugas kepada peserta diklat dalam belajar-mengajar, pengaturan kenyamanan kelas dan lingkungan asrama seperti memilih besarnya kelas sesuai dengan jumlah peserta didik dalam proses belajar-mengajar agar mencapai efektivitas dan efisiensi tujuan pembelajaran.

Setelah menentukan peran, membagi tugas pada kelompok pekerjaan dalam perencanaan implementasi kurikulum kegiatan diklat Pim, perlu ditindaklanjuti dengan menginformasikan se jelas mungkin tentang tugas yang akan dilaksanakan secara kuantitas, kualitas, maupun batas waktu pekerjaan, termasuk memotivasi panitia dan widyaiswara untuk memelihara semangat bekerja. Informasi yang disampaikan dalam pengarahan sebaiknya bersifat pasti dan lengkap, ringkas. Usman (2011:16) menempatkan fungsi pengarahan sebagai satu diantara manajemen kurikulum dan pembelajaran selain perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Menurut Hanafi (2011:11) "Pengarahan

meliputi kegiatan memberi pengarahan, mempengaruhi orang lain, memotivasi. Kegiatan yang paling menantang dalam fungsi manajemen adalah pengarahan karena langsung berhadapan dengan manusia”. Artinya, Pengarahan dapat juga dilakukan oleh pimpinan lembaga diklat terhadap widyaiswara, staf, dan pejabat struktural di bawahnya. Sejalan dengan pendapat tersebut, maksud pengarahan adalah pengarahan terhadap peserta diklat Pim oleh pimpinan pada tahap institusi dan widyaiswara pada tahap kelas.

Kepala BPSDM Provsu selaku manajer melakukan peran motivasi, komunikasi menyampaikan informasi melalui pengarahan, sekaligus mendelegasikan tugas-tugas diklat Pim kepada Panitia dan Widyaiswara. Hal ini merupakan ekspresi keahlian personal yang dimilikinya yang memang dibutuhkan seorang manajer. Menurut Robbins and Timothy (2007:9) “Keahlian manajemen seorang pemimpin harus tampak dalam berkomunikasi, memotivasi, dan mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahan”. Melalui komunikasi pimpinan menyampaikan informasi penting, mengarahkan tugas pekerjaan yang akan dilakukan se jelas mungkin, menekankan aspek-aspek prioritas dalam upaya mencapai target pekerjaan secara tuntas, membagi se bagaian kewenangan yang dimiliki berdasarkan kepercayaan, pertimbangan pentingnya mempercayakan pekerjaan kepada bawahan dalam bentuk delegasi tugas dan kewenangan agar pekerjaan berjalan efektif.

Dalam hal mengarahkan peserta diklat oleh widyaiswara se jalan dengan tugas pokok widyaiswara menurut pasal 4 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 14 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara adalah mendidik, mengajar dan melatih, maka widyaiswara dalam mengarahkan

kegiatan belajar-mengajar dalam diklat memiliki dua peran utama, yakni: (1) tugas memotivasi peserta diklat, (2) membimbing atau mengarahkan peserta diklat dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran.

Diantara kegiatan membimbing atau mengarahkan peserta diklat dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran, yang dilakukan oleh widyaiswara adalah mengarahkan dan membimbing dalam kegiatan pembelajaran mata diklat proyek perubahan oleh tim. Permasalahan yang muncul adalah perbedaan persepsi dalam tim yang sama dalam memberi perintah menyusun rancangan proposal proyek perubahan, menunjukkan kurangnya penguasaan widyaiswara *coach* terhadap substansi mata diklat proyek perubahan. Hasil penelitian Handler (2010:37) mengkonfirmasi bahwa sebagian besar pendidik tidak memiliki pengetahuan dan keinginan yang cukup untuk memenuhi tuntutan kurikulum yang efektif, ia menyarankan pentingnya penguasaan pengetahuan sesuai tuntutan perubahan kurikulum. Dalam konteks diklat, kurangnya penguasaan materi diklat oleh *coach*, dapat menyebabkan kebingungan peserta diklat ketika menerima informasi atau perintah karena ketidakjelasan penyampaian informasi substansi mata diklat proyek perubahan. Perintah harus memberitahu apa yang harus dikerjakan, siapa mengerjakan, kapan, di mana, bagaimana, mengapa demikian. Menurut Terry and Leslie (1982:83) “Sebaiknya perintah jelas maksudnya sehingga mudah dimengerti, sesuai dengan tujuannya”. Berkaitan dengan pendapat tersebut, perintah yang jelas artinya mudah dipahami oleh orang yang menerima perintah sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dalam memberikan perintah tersebut. Karenanya perintah merupakan faktor penting dalam melakukan pekerjaan dan merupakan instrumen pengarahan.

Setelah pekerjaan diklat Pim diarahkan dengan menjelaskan, menginformasikan, menyampaikan perintah, memotivasi panitia dan widyaiswara untuk dapat melaksanakan dengan baik, selanjutnya memasuki tahap implementasi melalui fungsi implementasi kurikulum dalam bentuk kegiatan implementasi kurikulum dari desain kurikulum LAN-RI ke dalam situasi nyata dalam konteks proses belajar-mengajar. Menurut Sukmadinata (2007:431) “Pelaksanaan atau implementasi kurikulum dalam pembelajaran merupakan tahap menerapkan desain kurikulum”. Sejalan dengan itu, menurut Rusman (2011:74) “Pada tahap implementasi inilah manifestasi upaya kurikulum mewujudkan kurikulum yang masih dokumen tertulis menjadi aktual dalam serangkaian kegiatan pembelajaran”.

Berdasarkan makna implementasi kurikulum yang diungkapkan tersebut, konsekwensi logis yang muncul adalah adanya tuntutan keharusan bagi widyaiswara memiliki kemampuan menerjemahkan kurikulum yang masih tekstual yang bersifat potensial menjadi kontekstual yang bersifat aktual dalam situasi nyata belajar-mengajar.

Secara administratif tidak semua widyaiswara mempedomani desain pembelajaran yang telah disusun pada tahap rencana dalam fungsi implementasi kurikulum diklat Pim di BPSDM Provsu. Padahal perencanaan mengandung rencana strategi belajar mengajar yang dikembangkan. Idealnya pembelajaran dalam diklat sebagai pelaksanaan kurikulum tetap mengarah kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Artinya ketika pembelajaran oleh widyaiswara tidak lagi mengacu upaya pencapaian tujuan yang telah disusun

sebelumnya, maka yang terjadi adalah pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran tidak bersinergi dengan acuan norma dan tujuan yang telah dirumuskan.

Pembelajaran yang dikondisikan oleh widyaiswara dalam konteks diklat di dalam maupun di luar kelas, merupakan fungsi implementasi kurikulum diklat Pim melalui proses aksi widyaiswara dan reaksi para peserta yang menghasilkan transaksi keilmuan dan kecakapan, dimanifestasikan dalam bentuk hubungan timbal balik antara widyaiswara dengan peserta diklat melalui komunikasi pembelajaran.

Fungsi implementasi kurikulum diklat Pim merupakan kegiatan menerjemahkan desain kurikulum LAN-RI ke dalam situasi nyata oleh widyaiswara dalam proses belajar-mengajar memperlihatkan belum optimalnya penguasaan materi diklat oleh sebagian widyaiswara dalam pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar menampakkan perbedaan persepsi dalam satu tim terhadap mata diklat yang sama. Hal tersebut diindikasikan dengan terjadinya perbedaan pandang bahkan kadangkala berlawanan satu sama lain antara widyaiswara dalam satu tim ketika menjelaskan materi diklat. Menurut penelitian Ifeoma (2013:2), ketidakmampuan dan pemahaman yang buruk terhadap perubahan kurikulum sebagai akibat inovasi kurikulum merupakan hambatan bagi pihak lembaga dalam meningkatkan kualitas pendidikan di institusinya. Dengan demikian perlu perhatian dan tindak lanjut oleh BPSDM Provsu untuk mengatasi hal ini dengan mencari solusi positif yang dapat memberi nilai tambah pemahaman yang lebih mendalam terhadap para widyaiswara satu tim dalam mata diklat proyek perubahan.

Penelitian Firman (2013:133) terhadap efektivitas diklat Pim, merekomendasikan perlunya widyaiswara memperbaiki penguasaan materi, mengaitkannya dengan tugas pokok dan fungsi peserta, relevansi materi dengan sarana pembelajaran. Artinya kemampuan widyaiswara dalam pengorganisasian kurikulum dalam aktivitas pembelajaran belum baik, sehingga perlu diperbaiki.

Berdasarkan pendapat Firman tersebut, penguasaan materi bahan ajar dalam diklat yang disajikan oleh widyaiswara masih perlu dioptimalkan, termasuk mengoptimalkan kemampuan widyaiswara yang masih minim dalam menghubungkan materi diklat dengan tugas sehari-hari peserta diklat diinstansinya, padahal kemampuan widyaiswara penting mengingat dalam pembelajaran andragogi peserta diklat akan tertarik dan termotivasi untuk belajar jika pembelajaran berhubungan dengan permasalahan sehari-hari yang dihadapi di instansinya.

Implementasi kurikulum diklat Pim di BPSDM Provsu memiliki kelemahan dalam pemberian peran widyaiswara dan peserta diklat pada kegiatan *Visitasi Self Mastery* dan *benchmarking ke best practice*. Widyaiswara hanya melaksanakan fungsi inspirasi pada lokus *best practice*. Menurut Hamalik (2005:145-147) widyaiswara dapat mengondisikan lokus *best practice* yang lebih hidup dengan mengedepankan peran fasilitator, peran ekspeditor, peran motivator. Dengan demikian peran widyaiswara dapat menciptakan pra kondisi, situasi kondisi lebih bersemangat melalui pemberian dorongan dan stimulus yang lebih kuat kepada peserta diklat untuk mengungkap lebih jelas aspek inovasi di lokus *best practice*.

Demikian juga kelemahan terhadap pemberian peran kepada peserta diklat dalam kegiatan *Visitasi Self Mastery* dan *benchmarking ke best practice* terbatas pada peran adopsi dan adaptasi untuk menemukan aspek inovasi di lokus *best practice* untuk dituangkan ke dalam rancangan proyek perubahan yang disusun peserta diklat Pim padahal peran peserta diklat Pim dapat diperluas dalam peran *creativity*. Menurut Robbins and Coulter (2008:190) *Creativity* merupakan kemampuan menciptakan ide-ide baru dan bermanfaat. Ide-ide baru yang digagas seseorang menunjukkan kemampuan kreativitasnya untuk melihat ke dalam lebih sekedar apa yang tampak, namun pandangannya mampu menerobos lebih jauh di balik apa yang mungkin tidak dilihat oleh orang lain. Bukan tidak mungkin individu berpotensi secara kreatif manakala bersentuhan dengan masalah yang membutuhkan pengambilan keputusan.

Tahapan akhir kegiatan diklat Pim adalah evaluasi, untuk melihat sejauhmana pelaksanaan diklat Pim telah berlangsung dan mampu memenuhi harapan dari sisi peserta diklat, widyaiswara, atau lembaga BPSDM. Menurut Arikunto, evaluasi berhubungan dengan tujuan dan kegiatan belajar mengajar, peserta diklat, widyaisawara, maupun penyelenggara.

Menurut Arikunto (2013:39),.. “Evaluasi dimaksudkan mengukur pencapaian tujuan, menyusun evaluasi beranjak dari tujuan, evaluasi disesuaikan dengan kegiatan belajar- mengajar yang dilaksanakan”. Berdasarkan pengertian evaluasi tersebut, hasil evaluasi merupakan *feedback* bagi widyaiswara, sejauhmana keberhasilannya dalam melakukan pembelajaran bagi peserta diklat dilihat dari penguasaan pencapaian tujuan oleh peserta diklat sehingga widyaiswara mengetahui strategi belajar mengajar mana yang mengandung titik lemah, mana yang perlu diperbaiki, dan aspek apa yang perlu dipertahankan. Selain itu evaluasi dapat menjadi *feedback* bagi penyelenggara diklat

melaksanakan tugasnya untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pelayanan untuk menentukan tindak lanjutnya.

Menurut Dimiyati dan Mudjiono (2009:192) “Evaluasi belajar dan pembelajaran adalah proses untuk menentukan nilai belajar dan pembelajaran yang dilaksanakan dengan melalui kegiatan penilaian dan atau pengukuran belajar dan pembelajaran”. Artinya, evaluasi dilakukan dalam proses maupun hasil belajar dalam bentuk penilaian atau pengukuran selama berlangsungnya proses belajar mengajar yang dilakukan oleh widyaiswara terhadap peserta diklat atau setelah proses belajar-mengajar dilakukan, sehingga diketahui nilai belajar masing-masing peserta diklat.

Apabila hasil evaluasi telah diperoleh widyaiswara, dapat dimanfaatkan untuk tindak lanjut terhadap pembelajaran yang dilakukan dalam diklat, apakah perlu memperbaiki manajemen pembelajaran agar mencapai proses dan hasil belajar peserta diklat yang sukses mencapai tujuan. Perbuatan mengevaluasi peserta diklat oleh penyelenggara dan widyaiswara tidak hanya untuk melihat tercapai tidaknya tujuan penyelenggaraan diklat oleh penyelenggara dan berhasil tidaknya widyaiswara dalam mencapai tujuan pembelajaran melainkan lebih dari itu sekaligus menginformasikan kepada pihak terkait apakah kurikulum yang tersedia dan diberlakukan saat itu telah sesuai, dapat dijadikan koreksi apakah situasi kondisi yang diciptakan dalam lingkungan internal dan eksternal belajar telah memenuhi standar.

Evaluasi hasil belajar peserta diklat Pim di BPSDM Provinsi Sumatera Utara dilakukan secara terintegrasi dengan melakukan evaluasi terhadap dua aspek, yaitu aspek perencanaan inovasi dalam proposal proyek perubahan

berbobot 40 %, dan aspek manajemen perubahan dalam implementasi proyek perubahan (*Leadership Laboratory*) bobot 60 % dan manajemen perubahan berpedoman kepada Peraturan Kepala LAN-RI Nomor 22 Tahun 2014.

Berdasarkan pola evaluasi keberhasilan terhadap peserta diklat tersebut, permasalahannya adalah, keberhasilan peserta diklat dinyatakan berhasil atau tidak berhasil diukur dari kemampuannya menyelesaikan proyek perubahan, padahal berdasarkan struktur kurikulum diklat Pim, mata diklat proyek perubahan merupakan satu diantara mata diklat lainnya. Komponen Evaluasi dalam kurikulum diklat merupakan faktor yang berkaitan erat dengan komponen tujuan, isi, alat, dan metode. Suharsimi Arikunto menyatakan, evaluasi berhubungan dengan tujuan dan kegiatan belajar mengajar. Selain itu, evaluasi menentukan keberhasilan peserta diklat pada diklat Pim diterapkan di BPSDM Provsu mempedomani Peraturan Kepala LAN-RI Nomor 22 Tahun 2014 setelah peserta diklat Pim menyelesaikan seminar proposal proyek perubahan, sehingga isi proposal proyek perubahan belum mengacu kepada Peraturan Kepala LAN-RI Nomor 22 Tahun 2014, namun penilaiannya diberlakukan berdasarkan peraturan tersebut, sehingga membuka peluang penyusunan proposal dan implementasi proyek perubahan yang disusun peserta diklat tidak memenuhi indikator-indikator yang akan diukur melalui evaluasi sesuai ketentuan tersebut. Dengan demikian bukan tidak mungkin proyek perubahan peserta diklat mengandung kelemahan-kelemahan yang dapat berakibat perolehan nilai kurang maksimal.

Selain evaluasi hasil belajar yang dilakukan terhadap peserta diklat melalui seminar rancangan inovasi dan seminar manajemen perubahan, fungsi evaluasi manajemen implementasi kurikulum diklat Pim ditujukan kepada widyiswara oleh

peserta diklat ketika melakukan belajar-mengajar di kelas maupun di luar kelas, evaluasi widyaiswara oleh tim evaluator. Keduanya dimaksudkan untuk mengukur kemampuannya dalam mempersiapkan dan melaksanakan belajar-mengajar berkaitan dengan manajemen implementasi kurikulum. Evaluasi lainnya dalam diklat Pim ditujukan kepada penyelenggara untuk mengetahui tingkat kepuasan pelayanan penyelenggaraan diklat Pim dan ketersediaan sarana dan prasarana diklat. Terdapat kurangnya sarana dan prasarana (asrama, ruang belajar, alat bantu pelatihan, kebersihan, keamanan dan ketertiban, konsumsi) yang perlu mendapat perhatian dan tindak lanjut belum belum ditindaklanjuti sepenuhnya. Menurut penelitian Kasihati (2012:22), kurangnya sarana prasarana diklat merupakan kendala dalam penyelenggaraan diklat. Artinya, kelemahan dalam aspek kurangnya sarana dan prasarana harus segera dicarikan solusinya melalui pengelolaan sarana dan prasarana dengan perencanaan kebutuhan, pengadaan, pendataan atau inventarisasi, pendistribusian, perawatan, dan penggunaan.

Berdasarkan literatur hasil penelitian terdahulu, pada umumnya manajemen implementasi kurikulum diklat kepemimpinan di suatu lembaga diindikasikan tidak menjadi target penelitian. Ditengarai penelitian-penelitian sebelumnya terbatas pada menemukan konsep seputar manajemen kurikulum di lembaga pendidikan formal seperti sekolah, perguruan tinggi, bukan pada lembaga-lembaga diklat pemerintah yang terakreditasi dan memiliki legalitas formal atau di lembaga-lembaga lainnya. Selain itu penelitian terdahulu membatasi diri pada manajemen pendidikan dan pelatihan, dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja, meskipun terdapat beberapa penelitian relatif baik dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, namun hasil penelitiannya

masih memerlukan jawaban lebih lanjut yang bersinggungan dengan konteks penelitian manajemen implementasi kurikulum diklat kepemimpinan. Kenyataannya relatif sulit menemukan penelitian terdahulu yang berkaitan langsung dengan manajemen implementasi kurikulum diklat kepemimpinan ditambah dengan latar belakang penelitian yang telah diungkap di atas, sehingga mendorong peneliti untuk meneliti tentang manajemen implementasi kurikulum diklat Kepemimpinan di Lembaga BPSDM Provsu.

Begitu juga aspek teoretis yang mendasari penelitian tentang manajemen implementasi kurikulum diklat Kepemimpinan di Lembaga BPSDM Provsu. Secara umum belum terdapat teori yang berfokus kepada manajemen implementasi kurikulum diklat kepemimpinan. Teori-teori yang ada masih bersifat umum berkisar pada manajemen, konsep kurikulum, manajemen kurikulum, manajemen implementasi kurikulum, manajemen pelatihan, konsep-konsep teoretik tentang pelatihan, sehingga teori yang ada masih relatif terbatas menjelaskan makna-makna yang terdapat pada manajemen implementasi kurikulum diklat kepemimpinan. Berlatar belakang keterbatasan teoretik tentang focus penelitian yang peneliti tekuni, peneliti merasa perlu mengembangkan lebih lanjut teori-teori manajemen implementasi kurikulum diklat kepemimpinan melalui dalil-dalil berdasarkan kepada hasil focus penelitian.

Diklat merupakan wujud Pendidikan luar sekolah sesuai pandangan Trismansyah (2007:279), “Diklat termasuk Pendidikan Luar Sekolah berfungsi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional untuk menjawab permasalahan kebangsaan agar masyarakat lebih siap menghadapi tantangan nasional dan internasional”. Diklat PNS sebagai bagian dari pendidikan nasional dapat menjadi

solusi dilematika dan problematika kompleksitas bangsa karena dengan diklat PNS memperoleh nilai tambah kompetensi yang tidak diperoleh selama duduk mengikuti pendidikan formal sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan.

Pasal 3 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengisyaratkan, PNS membutuhkan kompetensi dan kecakapan dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, agar dapat mengantisipasi permasalahan yang mungkin muncul dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembannya, dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan mengedepankan profesionalisme, kejujuran dan keadilan tanpa diskriminasi dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Berdasarkan hal itu PNS yang dibutuhkan oleh masyarakat adalah PNS yang memiliki integritas kepribadian, dan mampu memberikan pelayanan maksimal. Kesemuanya itu dapat diperoleh PNS dari pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil (PNS) mulai dari Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang baru direkrut dan lulus seleksi. Itulah sebabnya ketika akan diangkat menjadi PNS diwajibkan mengikuti diklat, yang disebut dengan diklat prajabatan.

Pasal 7 ayat 1 PP No.13 Tahun 2002 menyatakan, PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Mencermati hal itu, ternyata diklat bukan hanya ditempuh PNS ketika mengawali tugasnya sebagai calon PNS saja, melainkan juga ketika seorang PNS

akan atau sedang mengawali karirnya sebagai pejabat struktural di instansi pemerintahan tertentu agar dapat memperoleh nilai lebih kemampuan intelektual dan skill dalam menekuni jabatannya secara defenitif.

Alasan mengapa pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan penting bagi pejabat, sebagai pejabat di lapis bawah dalam organisasi pemerintahan, di satu sisi pejabat level ini menduduki posisi berhubungan langsung dengan para staf dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, di sisi lain merupakan muara mengalirnya pekerjaan dari pimpinan di level atasnya. Ketika pejabat eselon setingkat di atasnya mendisposisikan tugas yang harus dilaksanakan oleh pejabat setingkat di atasnya, akhirnya disposisi tersebut idealnya diteruskan sampai pejabat eselon IV, sebagai ujung tombak penerima delegasi pekerjaan yang bersifat administratif maupun operasional untuk tindak lanjut. Dari aspek manajerial, pejabat menduduki posisi jabatan lapis bawah dalam jabatan yang menyusun rencana kegiatan dan memimpin operasional kegiatan sesuai tugas pokok dan fungsi bidang tugasnya melaksanakan perintah atasan, sekaligus mengkoordinasi, menyerap, menjembatani, mengkoreksi, hasil kerja staf di bawahnya. Dengan demikian memerlukan kecakapan menyusun rencana dan mengoperasionalkan rencana di bidang tugasnya, dan sejumlah kompetensi tambahan dari diklat Pim, untuk menunjang kecakapan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai PNS. Itulah sebabnya pejabat memerlukan diklat Kepemimpinan yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi jabatannya.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) Nomor 13 tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan, melalui diklat Pim bermaksud membangun kompetensi

kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yaitu kemampuan merencanakan kegiatan instansinya, kemampuan kepemimpinan mempengaruhi, menggerakkan staf dan stakeholder strategisnya dalam implementasi rencana, melakukan kolaborasi internal dan eksternal. Bentuk-bentuk kemampuan tersebut bukan hanya kemampuan dalam ranah menuangkan ide atau gagasan di atas kertas semata, melainkan juga kemampuan mengimplementasikan rencana berbasis kemampuan memimpin operasional ide atau gagasan konseptual tersebut di tahap *action*.

Menurut Peraturan Kepala LAN-RI Nomor 13 tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Diklat Pim (2013:6), kompetensi kepemimpinan operasional yang dimaksudkan dapat diukur dengan indikasi dalam bentuk kemampuan:

- (1) membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai Undang-Undang dan kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat nilai, norma, moralitas, bertanggung jawab memimpin tugas,
- (2) menyusun perencanaan kegiatan instansi, (3) berkolaborasi internal dan eksternal, (4) inovatif dalam tugas, (5) optimalisasi sumber daya internal dan eksternal instansi..

Berdasarkan indikasi kemampuan dalam bentuk kompetensi tersebut, kompetensi yang akan dibangun tersebut meliputi kemampuan intelektual, sikap konsisten antara pikiran, perbuatan, tindakan, memiliki skill, yang akan membentuk keseimbangan dimensi dalam sosok diri seorang pemimpin kreatif dan berkemampuan melakukan terobosan baru yang positif dalam tugas sebagai bagian dari kekuatan melakukan reformasi birokrasi sesuai kewenangannya. Menurut Keshler (2011:x) “kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki karyawan untuk membantu mereka menjadi berhasil”. Sedangkan menurut Akhyar (2010:59) “kompetensi merupakan paduan antara pengetahuan,

keterampilan, dan penerapan pengetahuan serta keterampilan tersebut dalam melaksanakan tugas di lapangan kerja”.

Berdasarkan pengertian kompetensi tersebut, kompetensi merupakan keseluruhan dimensi pada diri seseorang, dalam ranah logika, etika, estetika, memahami dan memiliki perhatian terhadap sesuatu, memiliki kepribadian, keterampilan, dan kreativitas positif untuk menunjang keberhasilan menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi tersebut akan dibangun pada PNS melalui diklat Pim berpedoman kepada kurikulum LAN-RI.

Berdasarkan fakta empiris, diklat PNS diperlukan karena kurang maksimalnya hasil pekerjaan bagian-bagian di institusi pemerintah, perbedaan keterampilan yang dimiliki PNS, sehingga efektivitas dan efisiensi tidak tercapai. Artinya, produktivitas pekerjaan yang dihasilkan PNS dalam menjalankan tugasnya belum memenuhi harapan masyarakat. Pemerintah memiliki PNS di tingkat pusat komposisinya mencapai 20,94%, sedangkan di daerah sebanyak 79,06%. Kinerja para aparatur negara masih menjadi catatan besar. Kementerian RB mengungkapkan, ada 30% atau sekitar 1,35 juta pegawai negeri sipil (PNS) yang kinerjanya tergolong buruk. Pada tahun 2017 jumlah seluruh PNS di Indonesia mencapai sekitar 4,46 juta orang (Koran SINDO, 2018:1).

Tidak optimalnya produktivitas PNS dapat muncul di setiap instansi bahkan kelompok karena kemampuan yang dimiliki tidak sama. Masalah-masalah keterampilan ini akan berbeda di setiap situasi, menurut Johnson (1976:2-1) dapat diatasi dengan pelatihan, *“Training can solve a variety of manpower problems which militate against optimum productivity, included are operating problems having a manpower component”*. Melalui pelatihan

permasalahan-permasalahan yang muncul dalam organisasi atau institusi sebagai akibat produktivitas staf atau karyawan yang tidak optimal dalam bekerja dapat dipecahkan. Pelatihan merupakan jawaban terhadap persoalan distribusi kemampuan karyawan yang vreatif dan kurang memuaskan.

Seorang PNS harus memiliki kemampuan pemikiran dan tindakan cerdas sesuai kebutuhan untuk menginput, memroses, menelaah, serta menerjemahkan beban kerja yang diberikan pimpinan termasuk rutinitas tugas- tugas sehari- hari, tanggung jawab moral terhadap amanah masyarakat untuk menjalankan tugas- tugas pemerintahan sesuai tugas pokok dan fungsinya yang berkaitan dengan tugas dan kewajibannya sebagai seorang PNS.

Menurut keputusan Kepala LAN-RI Nomor: 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Diklat PNS merupakan jenis pendidikan untuk mengembangkan PNS agar memiliki kompetensi menunjang pelaksanaan tugas-tugasnya sebagai aparatur pemerintahan, guna menjawab tuntutan nasional dan tantangan global, memerlukan peningkatan mutu, profesionalisme, berwawasan kebangsaan, dan pengembangan cara pandang Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*), melalui pendidikan dan pelatihan jabatan untuk pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh.

Salah satu usaha konkrit mendorong peningkatan produktivitas PNS sebagai aset sumberdaya manusia negara yang potensial untuk dikembangkan, adalah melalui pendidikan dan pelatihan, agar para PNS mampu mengemban tugas dan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Produktivitas menurut Robbins and Timothy (2008:36) merupakan ukuran kerja yang menyangkut efektivitas dan

efisiensi. Efektivitas merupakan pencapaian tujuan-tujuan, sedangkan efisiensi merupakan rasio hasil efektif dengan masukan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

Berdasarkan pendapat itu dikaitkan dengan diklat PNS, maka dengan diklat diharapkan PNS memperoleh nilai tambah dari sisi kemampuan fisik dan mental untuk bekerja memanfaatkan sumberdaya yang ada secara berdaya guna dan berhasil guna. Pekerjaan yang dilakukan sejalan dengan tingkat pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan beban tugas sehingga mendorong kemajuan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dalam melayani masyarakat, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan keseimbangan kecakapan PNS.

Dengan program pelatihan yang efektif dan efisien, maka kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan formal atau pendidikan non formal yang dimiliki PNS akan menunjang meningkatkan kemampuan dan penguasaan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja PNS. Jika PNS yang bersangkutan adalah akan atau telah duduk dalam jabatan, maka yang bersangkutan menempuh pendidikan penjenjangan melalui diklat kepemimpinan.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 10, diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan. Jenis diklat lainnya adalah diklat teknis, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS, sedangkan diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional.

Selain peraturan tentang diklat Pim tersebut, terdapat peraturan-peraturan diklat PNS, diantaranya Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil; Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, diperbaharui dengan PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang perubahan atas PP Nomor 100 tahun 2000, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah, Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor:193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

BPSDM Provinsi Sumatera Utara sebagai lembaga pemerintahan yang bertugas menyelenggarakan kegiatan kediklatan memiliki keunikan-keunikan diantaranya merupakan lembaga diklat yang terakreditasi dan telah disertifikasi oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) berdasarkan surat keputusan Kepala LAN-RI Nomor 875/I/10/8/2004 tanggal 10 Desember 2004, kemudian berlanjut terakreditasi B berdasarkan sertifikat LAN-RI Nomor: 619/K.1/PDP.10.05, tanggal 017 Februari 2013, merupakan lembaga BPSDM yang menyelenggarakan tidak hanya diklat sejenis, seperti diklat pra jabatan, diklat kepemimpinan, tetapi sekaligus menyelenggarakan diklat fungsional, seperti diklat calon kepala sekolah, diklat calon pengawas sekolah, diklat penyusunan standar pelayanan minimal, dan diklat teknis, diklat satuan pemegang kas/ bendahara, diklat pengadaan barang dan jasa pemerintah, diklat sekretaris desa, dan lain-lain, memiliki widyaiswara dengan kualifikasi pendidikan yang relatif memadai.

Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 1 Tahun 2006 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya, persyaratan kualifikasi pendidikan menjadi widyaiswara adalah S1. Dari 26 (dua puluh enam) orang widyaiswara 23 (dua puluh tiga) orang diantaranya memiliki kualifikasi pendidikan S2, hanya tiga orang yang memiliki kualifikasi S1, memiliki widyaiswara relatif memadai sesuai kebutuhan diklat yang diselenggarakan di Provsu serta bekerjasama menjalin pola kemitraan melalui prinsip kerjasama yang saling menguntungkan dengan lembaga-lembaga diklat atau instansi yang ada di pemerintah Kabupaten/Kota, memiliki sumberdaya widyaiswara dengan latar belakang disiplin ilmu berbagai bidang, seperti ilmu pemerintahan, pembangunan, pendidikan, teknik, ekonomi, tenaga widyaiswara pada umumnya berlatar belakang sebagai pejabat, sehingga merupakan nilai plus dilihat dari aspek pengalaman yang dibutuhkan, terutama yang sedang dan akan memegang jabatan struktural sehingga menunjang kelancaran berinteraksi dengan peserta diklat dalam pembelajaran yang sangat membutuhkan jawaban permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam menjalankan tugasnya di instansi masing-masing,

BPSDM Provsu pernah dipimpin oleh Kepala Badan yang berlatar belakang pakar Manajemen Pendidikan yang memiliki relevansi keahlian sesuai dengan bidangnya dengan asumsi lebih berpotensi dalam meletakkan fundamen manajemen pendidikan dan pelatihan di BPSDM, dukungan sarana prasarana, seperti ketersediaan gedung ruangan belajar yang standar dilengkapi dengan penerangan, *Air conditioning*, *LCD projector*, *white board*, penginapan, ruang makan, klinik kesehatan, kamar mandi, ruang makan, toilet untuk para peserta

diklat dan widyaiswara serta sarana olahraga tenis lapangan, tenis meja, *fitness*, sarana ibadah seperti mushalla.

Eksistensi BPSDM Provsu didukung oleh Peraturan Daerah (Perda) Pemerintah provinsi Sumatera Utara Nomor 4 Tahun 2001, sehingga memiliki legitimasi eksistensi institusi yang lebih jelas sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan dan bagian dari pemerintahan Provinsi Sumatera Utara untuk membantu gubernur dalam merumuskan kebijakan teknis dan perencanaan serta penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) . Dengan demikian keberlangsungan penyelenggaraan kediklatan di Lembaga tersebut lebih eksis kesinambungannya.

## **1.2. FOKUS PENELITIAN**

Penelitian ini menentukan dan mengacu kepada fokus: “Studi Manajemen Implementasi Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di Lembaga Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara “. Fokus tersebut dalam lingkup kegiatan: (a) perencanaan implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran, b) implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran, (c) evaluasi implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran.

Fokus penelitian yang dijelaskan dalam tulisan ini meliputi manajemen, implementasi kurikulum, pembelajaran, dan diklat. Berikut penjelasan tentang manajemen implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran yang dimaksud dalam fokus penelitian:

- (a) Manajemen adalah proses kegiatan-kegiatan pekerjaan melalui kerjasama dengan orang lain sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif.

- (b) Implementasi kurikulum merupakan pelaksanaan seluruh kegiatan di kelas maupun luar kelas oleh peserta diklat, maupun widyaiswara selama proses diklat, termasuk jadwal pembelajaran diklat untuk menunjang kemampuan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi peserta diklat.
- (c) Aktivitas pembelajaran adalah aktivitas proses belajar mengajar di ruang kelas maupun luar kelas oleh widyaiswara atau nara sumber terhadap peserta pendidikan dan pelatihan
- (d) Manajemen implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran adalah proses seluruh kegiatan mengelola penerapan desain kurikulum sebagai manifestasi mewujudkan kurikulum sebagai dokumen tertulis menjadi aktual melalui kerjasama dengan orang lain untuk mencapai hasil diklat secara efektif dan efisien.

Evaluasi implementasi kurikulum merupakan kegiatan mengukur keberhasilan pelaksanaan kurikulum dalam aktivitas pembelajaran melalui penilaian widyaiswara, narasumber, mentor, terhadap peserta diklat dalam rancangan inovasi proposal proyek perubahan melalui seminar presentase proposal proyek perubahan, penilaian manajemen perubahan *Leadership Laboratory* dalam seminar implementasi proyek perubahan atau seminar laboratorium kepemimpinan untuk keperluan *feedback* bagi widyaiswara dan penyelenggara mengukur keberhasilan diklat. Sistem penilaian melalui satu pintu mata diklat proyek perubahan yang dianggap sebagai cerminan indikator keberhasilan seluruh mata diklat yang diikuti peserta diklat selama mengikuti diklat.

Lembaga BPSDM adalah institusi lembaga pendidikan dan pelatihan yang mampu dan bertugas membantu kepala daerah untuk merumuskan kebijakan teknis dan perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian, serta penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil bidang umum, teknis dan kepemimpinan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

### **1.3. MASALAH**

Dalam penelitian ini masalah dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian. Fungsi pertanyaan penelitian dalam penelitian kualitatif adalah untuk memandu arah para peneliti kualitatif mengawali proses investigasi. Pertanyaan penelitian menggambarkan fokus penelitian secara menyeluruh, yang kemudian dipecah menjadi pertanyaan bersifat estimasi.

Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut: Bagaimana Manajemen Implementasi Kurikulum Diklat Kepemimpinan di Lembaga Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara dalam kegiatan:

- (a) Perencanaan implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran
- (b) Implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran
- (c). Evaluasi implementasi kurikulum dan aktivitas pembelajaran di lembaga Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan pertanyaan yang peneliti rumuskan menjadi pertanyaan penelitian yang diharapkan dapat terjawab melalui sumber-sumber informasi yang ada baik sumber manusia dan sumber informasi lainnya dalam situs penelitian Lembaga BPSDM Pemerintah Provinsi Sumatera Utara melalui parameter konteks, pelaku, peristiwa dan proses.

#### 1.4. TUJUAN

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan manajemen implementasi kurikulum pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara (BPSDM Provsu) dalam kegiatan manajemen:

- (a) Perencanaan implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran,
- (b) Implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran
- (c) Evaluasi implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran

Pengumpulan data merujuk kepada tujuan penelitian tersebut untuk mengungkap perencanaan, implementasi, evaluasi implementasi kurikulum pada tahap institusi dan tahap kelas. Pada tahap institusi dimaksudkan aktivitas yang dilakukan oleh pejabat di tingkat kelembagaan BPSDM Provsu sebelum berlanjut ke tahap kelas, sedangkan tahap kelas merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para widyaiswara berkaitan dengan pengelolaan proses belajar-mengajar sejak perencanaan implementasi kurikulum, implementasi kurikulum, evaluasi implementasi kurikulum dalam pembelajaran di kelas terkait dengan kewenangannya sebagai tenaga pengajar yang memiliki target mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. .

#### 1.5. MANFAAT

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa kontribusi terhadap perkembangan keilmuan dan pengembangan tentang manajemen implementasi kurikulum dan pembelajaran diklat kepemimpinan, utamanya pada lembaga-lembaga diklat serumpun.

### 1.5.1. Manfaat Teoretis

Sisi teoretis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat memperkaya teori maupun konsep, utamanya teori tentang manajemen implementasi kurikulum pada diklat kepemimpinan difokuskan pada aktivitas pembelajaran, atau strategi manajemen implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran pada diklat kepemimpinan di negara-negara yang sedang berkembang untuk seterusnya diharapkan dapat membawa situasi baru dalam manajemen implementasi kurikulum dalam aktivitas pembelajaran pada diklat kepemimpinan.

### 1.5.2. Manfaat Praktis

Para pihak yang diharapkan memperoleh manfaat secara praktis berdasarkan temuan penelitian ini adalah:

- a) Dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi penelitian yang akan datang dengan lebih mendalam sebagai perbandingan memperbanyak temuan penelitian ini.
- b) Memberikan informasi kepada LAN-RI dalam penyusunan kebijakan rencana implementasi desain kurikulum, manajemen implementasi kurikulum, khususnya diklat kepemimpinan.
- c) Dapat menjadi bahan informasi dan inspirasi atau masukan bagi Kepala BPSDM tentang konsep manajemen implementasi kurikulum difokuskan dalam aktivitas pembelajaran pada diklat kepemimpinan.
- d) Masukan bagi pihak eksekutif lainnya dan legislatsif terhadap upaya pentingnya dukungan mengatasi hambatan manajemen implementasi kurikulum diklat kepemimpinan.

- e) Dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan inspirasi atau masukan bagi para widyaiswara selaku ujung tombak pelaksanaan pembelajaran dalam diklat, dalam memperbaiki manajemen implementasi kurikulum khususnya dalam aktivitas pembelajaran untuk meningkatkan kualitas mutu diklat.

