

---

# **The Role of Pre-service Training for Civil Servants Group III: Perspective of Regulation of the Head of the State Administration Agency Number 15 2015 Regarding Banjarmasin Religious Education and Training Center**

## *Peran Diklat Prajabatan Cpn Golongan Iii Perspektif Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 Tentang Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin*

Muhammad Yudil Khairi

Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin

*Education and training are activities that are designed to prepare new employees, to be better prepared to carry out work, or to be organized to develop old employees so that they are more able to develop their potential. To form a new professional Civil Servants (PNS), there needs to be an update on the current pattern of education and training. The practice of conducting Pre-service Training with classical learning patterns is more dominated by lecture methods, making it difficult to form the basic values of the PNS profession, especially the internalization process in each of the Pre-service Training participants. The focus or subject of this research is all parties involved in the implementation of Regular Group III Pre-service Training in South Kalimantan, Central Kalimantan and East Kalimantan, which took place on 28 September to 30 October 2015 at Banjarmasin Religious Education and Training Center. This research uses a descriptive qualitative approach. The results of this study indicate that the Banjarmasin Religious Training Center has implemented the Head of State Administrative Agency Regulation No. 15 of 2015 concerning Guidelines for Organizing Education and Training of Pre-Service Candidates for Civil Servants Group III quite effectively. This can be seen from the 10 SOPs regarding the implementation of Education and Training; there are only 3 SOPs that have not been appropriately implemented. Factors influencing the implementation of Regulation of the Head of State Administration Number 15 of 2015 concerning Guidelines for Providing Education and Training for Civil Servant Candidates for Class III in the form of lack of socialization, relations between organizations are not optimal and limited resources can still be improved for the implementation of Training and Education that will become.*

---

## **Abstrak**

Pendidikan dan Pelatihan merupakan kegiatan yang dirancang dalam rangka mempersiapkan Pegawai baru, supaya lebih siap melaksanakan pekerjaan, atau diselenggarakan dalam rangka mengembangkan pegawai lama supaya lebih mampu mengembangkan potensinya. Untuk membentuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) baru yang profesional, dibutuhkan pembaharuan atas pola penyelenggaraan Diklat yang ada saat ini. Praktik penyelenggaraan Diklat Prajabatan dengan pola pembelajaran klasikal yang lebih banyak didominasi dengan metode ceramah, menyebabkan tidak mudah untuk membentuk nilai-nilai dasar profesi PNS, terutama proses internalisasi pada diri masing-masing peserta Diklat Prajabatan. Fokus atau subjek dari penelitian ini adalah segenap pihak yang terlibat dalam pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan III Reguler se - Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur, yang berlangsung pada tanggal 28 September s.d 30 Oktober 2015 di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin sudah mengimplementasikan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi

Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III dengan cukup efektif. Hal ini bisa dilihat dari 10 SOP yang berkenaan dengan pelaksanaan Diklat, hanya ada 3 SOP yang belum berjalan tidak sesuai sebagaimana semestinya. Faktor - faktor yang mempengaruhi implementasi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III berupa kurangnya sosialisasi, hubungan antar organisasi belum optimal dan keterbatasan sumberdaya masih bisa diperbaiki untuk pelaksanaan Diklat - Diklat yang akan datang.

## Pendahuluan

Kualitas pendidikan di Indonesia saat ini sangat memprihatinkan. Ini dibuktikan antara lain dengan data UNESCO (2000) tentang peringkat indeks pembangunan manusia (Human Development Index), yaitu komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per kepala yang menunjukkan bahwa indeks pengembangan manusia Indonesia semakin menurun. Diantara 174 negara di dunia, Indonesia menempati urutan ke 111 (2012). Daftar kualitas pendidikan negara anggota Organisasi Kerja Sama Ekonomi Pembangunan (OECD) yang dirilis oleh BBC dan Financial Times menempatkan Indonesia di urutan 69 dari 76 Negara. Data yang dilaporkan World Economic Forum (WEF, 2015) Indonesia memiliki daya saing yang rendah, yaitu hanya menduduki urutan 37 dari 140 negara.

Setelah kita amati, nampak jelas bahwa masalah yang serius dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan di berbagai jenjang pendidikan, baik pendidikan formal maupun informal. Dan hal itulah yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan yang menghambat penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi pembangunan bangsa di berbagai bidang.<sup>1</sup>

Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsur pemerintah/negara mempunyai peranan yang penting dan strategis dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, kelaksanaan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan tersebut sangat tergantung dari kemampuan, keterampilan, disiplin dan etos kerja Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil yang mampu memainkan peranan tersebut antara lain dapat dilihat dari kualitasnya sebagai SDM dari sikap dan perilakunya yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945, negara dan pemerintah serta yang bersatu padu, bermental baik, berkualitas, berdayaguna, bersih, berkualitas tinggi, sadar akan tanggung jawab sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Sebagaimana disebutkan dalam Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa dalam rangka pelaksanaan cita - cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesionalitas, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjelaskan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil.<sup>2</sup> Oleh sebab itu, suatu instansi harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya aparaturinya. Untuk meningkatkan kualitas PNS, kegiatan - kegiatan yang dilakukan Pemerintah adalah meningkatkan kinerja birokrasi melalui serangkaian Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil.

Sikula<sup>3</sup> mengatakan bahwa untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, merencanakan sumber daya manusia, meningkatkan moral, kompensasi tidak langsung, meningkatkan keamanan dan kesejahteraan, tindakan preventif untuk mencegah ketinggalan dan pengembangan individu, sangat perlu dilaksanakan pendidikan dan pelatihan. Dalam konteks Sumber Daya Manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawannya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.<sup>4</sup> Pendapat - pendapat tersebut mempertegas pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, dengan adanya kesadaran akan pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, maka diharapkan para birokrat dapat mempersembahkan kinerja yang maksimal bagi instansinya.<sup>5</sup>

Untuk membentuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) baru yang profesional, dibutuhkan pembaharuan atas pola penyelenggaraan Diklat yang ada saat ini. Praktik penyelenggaraan Diklat Prajabatan dengan pola pembelajaran klasikal yang lebih banyak didominasi dengan metode ceramah, menyebabkan tidak mudah untuk membentuk nilai-nilai dasar profesi PNS, terutama proses internalisasi pada diri masing-masing peserta Diklat Prajabatan.

Berdasarkan pertimbangan akan hal tersebut maka dilakukan inovasi dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan yang memungkinkan peserta Diklat untuk mampu menginternalisasi nilai-nilai dasar profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan cara mengalami sendiri dalam penerapan dan aktualisasi pada tempat tugas/tempat magang, sehingga peserta Diklat Prajabatan bisa merasakan manfaatnya langsung. Dengan demikian nilai-nilai dasar profesi PNS tersebut dapat terpatri kuat dalam dirinya. Melalui pembaharuan Diklat Prajabatan ini diharapkan dapat menghasilkan PNS yang profesional, PNS yang sangat dibutuhkan untuk mengelola segala prakondisi dan sumber daya pembangunan yang ada, sehingga dapat mempercepat peningkatan daya saing bangsa.

Inovasi dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan tersebut dibuat dalam sebuah kebijakan yaitu Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III.<sup>6</sup>

Di tahun 2015 ini, Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin telah menyelesaikan satu Diklat Prajabatan Golongan III se Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur. Diklat Prajabatan tersebut berlangsung pada tanggal 28 September s.d 30 Oktober 2015. Dengan adanya peraturan terbaru, maka Diklat Prajabatan tersebut dilaksanakan dengan mengikuti pedoman yang ada di Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III.<sup>7</sup>

Diklat Prajabatan Golongan III se Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur yang berlangsung pada tanggal 28 September s.d 30 Oktober 2015 telah selesai dilaksanakan. Penulis melihat di dalam pelaksanaan Diklat tersebut ada beberapa hal yang pelaksanaannya tidak mengacu kepada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III. Karena itulah, penulis tertarik untuk meneliti tentang Implementasi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 (Studi Atas Pelaksanaan Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin).

## Metode

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif, yakni melakukan pengamatan mendalam, penilaian dan analisa data maupun informasi secara sistematis dan intensif terhadap subyek penelitian, yang secara fundamental bergantung pada pengamatan

manusia karena penilaian kualitatif lebih mengutamakan proses penelitian dan pemahaman secara mendalam, sistematis dan intensif mengenai permasalahan yang diteliti dengan memberikan gambaran secara jelas dan terperinci mengenai fakta, fenomena, dan temuan – temuan penelitian.<sup>8</sup> Penelitian ini mengambil lokasi di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin, dimana Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin merupakan tempat dilaksanakannya Diklat Prajabatan Golongan III reguler se - Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur.

Fokus atau subjek dari penelitian ini adalah segenap pihak yang terlibat dalam pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan III Reguler se - Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur, yang berlangsung pada tanggal 28 September s.d 30 Oktober 2015 di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin, dengan perincian : 1) Pihak Panitia pelaksana dan para Widyaiswara (WI) yang terlibat dalam pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan III Reguler se - Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur, yang berlangsung pada tanggal 28 September s.d 30 Oktober 2015 di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin, dan 2) Peserta Diklat Prajabatan Golongan III Reguler se - Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur, yang berlangsung pada tanggal 28 September s.d 30 Oktober 2015 di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin yang berjumlah 40 orang. Dan yang akan dijadikan responden penelitian adalah sebanyak 4 orang.<sup>9</sup>

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara wawancara, observasi, serta dokumentasi. Maksud utama penelitian data adalah untuk membuat data itu dapat dimengerti, sehingga penemuan yang dihasilkan mampu dikomunikasikan kepada orang lain. Dalam hal ini, penulis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman<sup>10</sup>, yaitu proses aktifitas dalam analisis data yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

*Implementasi* <sup>11</sup> *Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III*. Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan merupakan lembaga Diklat yang berfungsi sebagai sarana mewujudkan kecerdasan kehidupan bangsa, mendidik dan melatih para Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Agama.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin selaku institusi yang salah satu fungsinya adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis pendidikan dan keagamaan dalam setiap melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan tentu saja harus mempunyai pedoman sebagai acuan dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan. Menurut Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku aparatur pemerintah memiliki kewajiban untuk bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional. Selaku pelayan masyarakat Pegawai Negeri Sipil harus memberikan pelayanan yang terbaik atau prima kepada penerima pelayanan tanpa pandang bulu. Jadi Pegawai Negeri Sipil berkewajiban memberikan pelayanan atau melayani, bukan minta dilayani.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 Tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal <sup>12</sup> disebutkan bahwa Standar Pelayanan Minimal (SPM) adalah ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah yang berhak diperoleh setiap warga secara minimal. Dalam Permenpan Nomor 35 Tahun 2012 disebutkan bahwa Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan

---

harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.<sup>13</sup>

Untuk melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan, tentu ada tahapan - tahapan yang harus dilalui. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin, Dr. H. A. Rahmani, M. Ag yang mengatakan bahwa : "Setiap akan dilaksanakannya suatu kegiatan Diklat, maka seksi pelaksana kegiatan diklat terlebih dahulu membuat jadwal diklat, menyusun alokasi peserta diklat, membuat surat pemanggilan peserta, membuat panduan dan membuat surat kesediaan mengajar, setelah itu subbag TU menetapkan nama - nama panitia dalam sebuah SK, setelah itu, para panitia, unsur WI dan perwakilan dari Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan atau IAIN Antasari Banjarmasin di undang untuk melaksanakan Rapat persiapan."

Dalam melaksanakan setiap kegiatan Diklat, tentu ada tahapan atau langkah - langkah yang harus dilaksanakan. Seperti yang diungkapkan oleh Drs. Abd Manan selaku Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang mengatakan bahwa : "Untuk melaksanakan kegiatan Diklat, Seksi Diklat Tenaga Administrasi mempunyai tugas melakukan penyiapan, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi."

Didalam melaksanakan kegiatan organisasi, maka para pegawai Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin dituntut untuk bisa memberikan pelayanan terbaik, pelayanan yang berkualitas kepada para peserta Diklat. Untuk memberikan pelayanan terbaik, pelayanan yang berkualitas tersebut maka perlunya ditetapkan Standar Pelayanan Minimal (SPM).<sup>14</sup> Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang harus dipenuhi oleh masing-masing instansi, yang dalam prakteknya perlu didukung dengan ketersediaan Standar Operasional Prosedur sebagai pedoman/petunjuk bagi para aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan dan bagi masyarakat pengguna layanan (pelanggan). Untuk melaksanakan kegiatan Diklat, maka ada tahapan yang harus dilaksanakan oleh Seksi Diklat Tenaga Administrasi. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Ibu Olga, selaku JFU Pengevaluasi Program pada Seksi Diklat Tenaga Administrasi : "Dalam melaksanakan sebuah kegiatan Diklat, maka ada tahapan - tahapan/pekerjaan yang harus dikerjakan. Tahapan - tahapan tersebut adalah : Pembuatan jadwal Diklat, Penyusunan alokasi peserta Diklat, membuat surat pemanggilan peserta Diklat, membuat panduan pelaksanaan Diklat, membuat surat kesediaan mengajar."

Secara umum, untuk melaksanakan sebuah kegiatan Diklat, maka para Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin harus melaksanakan beberapa tahapan pekerjaan. Tahapan - tahapan pekerjaan tersebut sudah tertuang dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP), SOP tersebut adalah :

### **SOP Pembuatan Jadwal Diklat**

Standar Operasional Prosedur (SOP) pembuatan jadwal diklat adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses pembuatan jadwal yang dikerjakan oleh JFU penyusun bahan yang ada di Seksi (Seksi Diklat Tenaga Administrasi). SOP ini dilaksanakan setelah ada kejelasan anggaran dari Bendahara Keuangan Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Drs. Abd Manan selaku Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang mengatakan bahwa : "Jadwal Suatu Diklat baru bisa dibuat setelah ada lampu hijau (kejelasan anggaran) dari bendahara keuangan Balai Diklat. Sebelum jadwal dibuat, kami dari seksi Diklat Tenaga Administrasi mengadakan rapat untuk penyusunan jadwal Diklat. Pada rapat tersebut, kami mengundang Widyaiswara Administrasi untuk bersama - sama menyusun jadwal Diklat dan dari hasil rapat tersebut menghasilkan jadwal Diklat, dan jadwal tersebut kami sampaikan pada rapat persiapan kegiatan Diklat yang diikuti oleh para pimpinan, panitia, Widyaiswara dan undangan dari instansi di luar Balai Diklat".

Dari hasil penelitian yang penulis dapatkan, jadwal yang sudah dibuat didalam rapat yang dilaksanakan oleh seksi Diklat Tenaga Administrasi mengalami perubahan. Perubahan tersebut

terjadi di dalam rapat persiapan kegiatan Diklat, yang mana dalam rapat tersebut memutuskan untuk memasukkan narasumber dari luar untuk mengisi materi di kegiatan Diklat Prajabatan tersebut.

### ***SOP Penyusunan Alokasi Peserta Diklat***

Standar Operasional Prosedur (SOP) penyusunan alokasi peserta Diklat adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyusunan alokasi peserta Diklat. SOP ini dikerjakan oleh JFU penyusun bahan yang ada di Seksi (Seksi Diklat Tenaga Administrasi). SOP ini dilaksanakan setelah jadwal pelaksanaan Diklat sudah dibuat. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Drs. Abd Manan selaku Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang mengatakan bahwa :

“Setelah melakukan koordinasi dengan Widyaiswara dalam pembuatan jadwal, dan jadwal tersebut disampaikan pada rapat persiapan kegiatan Diklat, maka tahapan selanjutnya yang kami kerjakan adalah menyusun penetapan alokasi peserta Diklat”.

Dari hasil penelitian, penyusunan alokasi peserta Diklat sudah dilakukan dengan baik, hal ini dikarenakan seksi Diklat Tenaga Administrasi sudah mempunyai daftar nama CPNS dari instansi – instansi yang merupakan stake holder dari Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin. Namun yang belum terlaksana adalah Pimpinan Balai Diklat tidak menetapkan Peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III dalam Surat Keputusan.

### ***SOP Surat Pemanggilan Peserta Diklat***

Standar Operasional Prosedur (SOP) surat pemanggilan peserta Diklat adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses pemanggilan peserta diklat. SOP ini dikerjakan oleh JFU penyusun bahan yang ada di Seksi (Seksi Diklat Tenaga Administrasi). SOP ini dilaksanakan setelah penyusunan alokasi peserta Diklat sudah dibuat. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Drs. Abd Manan selaku Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang mengatakan bahwa :

“Setelah penetapan alokasi peserta Diklat sudah selesai dibuat, maka tahapan selanjutnya yang kami kerjakan adalah membuat surat pemanggilan peserta Diklat berdasarkan alokasi yang sudah ditetapkan, sesuai peraturan, jumlah peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III paling banyak 40 orang dalam satu kelas per angkatan. ”

Dari hasil penelitian yang penulis amati, peserta Diklat Prajabatan Golongan III yang datang ke Balai Diklat Kegamaan Banjarmasin sudah sesuai dengan pemanggilan yang dibuat oleh seksi Diklat Tenaga Administrasi. Masing – masing Satker yang CPNS-nya mendapatkan panggilan dari Balai Diklat Kegamaan Banjarmasin mengirimkan CPNS-nya untuk mengikuti Diklat Prajabatan Golongan III. Sehingga jumlah peserta Diklat Prajabatan lengkap yakni sebanyak 40 orang.

### ***SOP Pembuatan Panduan Pelaksanaan Diklat***

Standar Operasional Prosedur (SOP) pembuatan panduan pelaksanaan Diklat adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses bagaimana membuat suatu panduan dalam melaksanakan Diklat. SOP ini dikerjakan oleh JFU penyusun bahan yang ada di Seksi (Seksi Diklat Tenaga Administrasi). SOP ini dilaksanakan setelah pemanggilan peserta Diklat sudah dibuat. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Drs. Abd Manan selaku Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang mengatakan bahwa:

“Apabila pemanggilan peserta Diklat sudah dilaksanakan, maka pekerjaan selanjutnya yang kami kerjakan adalah membuat panduan dalam melaksanakan Diklat”

---

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis proses pembuatan panduan pelaksanaan Diklat, sudah sesuai dengan Perkaln Nomor 15 Tahun 2015. Buku panduan yang sudah dibuat oleh JFU seksi Diklat Tenaga Administrasi diserahkan kepada panitia Diklat dan kemudian panitia membagikannya kepada para peserta Diklat.

### ***SOP Pembuatan Surat Kesiediaan Mengajar, Pengarahan, Membuka/menutup***

Standar Operasional Prosedur (SOP) pembuatan surat kesediaan mengajar, pengarahan, membuka dan menutup Diklat adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses membuat surat kesediaan untuk mengajar, memberikan pengarahan dan kesediaan untuk membuka atau menutup kegiatan Diklat. SOP ini dikerjakan oleh JFU penyusun bahan yang ada di Seksi (Seksi Diklat Tenaga Administrasi). SOP ini dilaksanakan setelah panduan pelaksanaan Diklat sudah dibuat. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Drs. Abd Manan selaku Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang mengatakan bahwa :

“Apabila panduan pelaksanaan Diklat sudah dibuat, maka tahapan selanjutnya yang kami kerjakan adalah membuat surat kesediaan mengajar, pengarahan dan membuka/menutup Diklat”

Dari hasil penelitian, untuk proses pembuatan surat kesediaan mengajar, dan pengarahan membuka atau menutup sudah sesuai dengan jadwal dan hasil rapat persiapan Diklat. Setelah surat dibuat, surat tersebut disampaikan kepada para pengajar dan pihak yang terkait dengan pembukaan atau penutupan kegiatan Diklat Prajabatan.

### ***SOP Pelaksanaan Penerimaan Peserta Diklat***

Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelaksanaan penerimaan peserta Diklat adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses pelaksanaan penerimaan peserta Diklat. SOP ini dikerjakan oleh para pegawai Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang dengan Surat Keputusan (SK) Kepala Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin ditunjuk menjadi panitia kegiatan Diklat. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Kepala Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin, Dr. H. A. Rahmani, M. Ag :

“ Proses pelaksanaan penerimaan peserta Diklat dilaksanakan oleh para pegawai yang ditunjuk melalui Surat Keputusan (SK). Para panitia inilah yang nantinya akan menjadi pendamping, yang bertanggung jawab terhadap jalannya kegiatan Diklat, mereka (Panitia) melaksanakan tugas sampai kegiatan Diklat berakhir”

Dari hasil pengamatan penulis, proses pelaksanaan pelaksanaan penerimaan peserta Diklat sudah sesuai prosedur, peserta yang datang satu per satu menuju meja yang sudah disediakan untuk mengisi daftar hadir, mengisi biodata serta para peserta menyerahkan persyaratan yang sudah ditentukan. Selain itu, para peserta juga disugahi minuman selamat datang (welcome drink).

### ***SOP Pelaksanaan Upacara Pembukaan Diklat***

Standar Operasional prosedur (SOP) Pelaksanaan upacara pembukaan Diklat adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai proses pelaksanaan upacara pembukaan Diklat. SOP ini dikerjakan oleh para panitia Diklat. SOP ini dilaksanakan setelah para peserta Diklat melakukan check in atau proses penerimaan peserta Diklat. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Kepala Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin, Dr. H. A. Rahmani, M. Ag :

“Peserta Diklat yang datang ke Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin diwajibkan untuk melakukan check in terlebih dahulu, mereka diminta mengisi biodata dan menyerahkan kelengkapan administrasi. Setelah mereka selesai melakukan check in, mereka akan mendapatkan kunci kamar dan selanjutnya diminta bersiap – siap untuk mengikuti upacara pembukaan Diklat.”

Dari hasil pengamatan yang penulis lihat, proses pembukaan berjalan dengan lancar, semua sudah dilaksanakan sesuai prosedur dan para undangan yang diundang untuk menghadiri acara pembukaan hadir semua.

### **SOP Penyelenggaraan Pembelajaran**

Standar Operasional Prosedur (SOP) Penyelenggaraan pembelajaran adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan pembelajaran yang dilakukan dalam kegiatan Diklat. SOP ini dilaksanakan ketika proses pembelajaran berlangsung. Seperti yang diungkapkan oleh Drs. Abd Manan selaku Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang dalam hal ini menjabat sebagai ketua pelaksana Diklat Prajabatan :

“Setelah dilaksanakannya upacara pembukaan Diklat dan kemudian diikuti dengan kegiatan pengarahan program Diklat, maka dimulailah kegiatan proses belajar mengajar.”

Pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan pembelajaran itu sendiri sudah sesuai dengan ketentuan yang ada, seperti yang dijelaskan oleh saudara Imadduddin, salah seorang peserta dari IAIN Antasari Banjarmasin :

“Sebelum proses pembelajaran berlangsung, salah seorang peserta diminta menyiapkan kelas, kemudian memberikan laporan kepada narasumber dan memimpin Doa.”

Ibnu Hasan Karbila peserta dari IAIN Palangkaraya menambahkan : “Para panitia selalu memperkenalkan narasumber kepada para peserta, sehingga kami mengetahui informasi tentang narasumber tersebut”

Dari hasil penelitian, pada saat proses pembelajaran penulis mendapatkan masih ada panitia yang salah dalam memberikan informasi pelaksanaan Diklat kepada peserta Diklat, untungnya hal tersebut diketahui oleh penulis sendiri, sehingga kesalahan informasi tersebut bisa diperbaiki.

### **SOP Pelaksanaan Ujian**

Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelaksanaan ujian adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses pelaksanaan ujian. SOP ini dapat dilaksanakan setelah seluruh tahapan atau agenda pembelajaran telah selesai dilaksanakan. Seperti dijelaskan oleh Ibu Olga selaku panitia Bidang Akademik untuk diklat prajabatan :

“Untuk kegiatan Diklat Prajabatan Golongan III pola Baru, Evaluasi pemahaman materi Diklat diadakan setelah semua Materi Diklat/agenda pembelajaran sudah selesai semua disampaikan. Evaluasi pemahaman ini diberikan pada hari ke empat belas kegiatan diklat.”

Riwuwan peserta dari STAKN Palangkaraya mengatakan : “Hari ke empat belas, adalah hari dimana kami para peserta melaksanakan Ujian, semua materi yang sudah kami terima selama 13 hari akan diujikan kepada kami.”

Pelaksanaan ujian Diklat (evaluasi pemahaman) Prajabatan Golongan III dilaksanakan pada hari ke - 14 pelaksanaan Diklat, evaluasi pemahaman dilaksanakan selama 3 Jam Pelajaran. Materi soal ujian pemahaman dibuat oleh para Widyaiswara pengampu materi ANEKA. Proses pelaksanaan ujian sendiri berjalan sesuai dengan prosedur dan berjalan dengan lancar.

### **SOP Penutupan Diklat**

Standar Operasional Prosedur (SOP) Penutupan Diklat adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai proses atau tahapan pelaksanaan penutupan Diklat. SOP ini dilaksanakan setelah semua tahapan kegiatan Diklat sudah selesai dilaksanakan. Seperti yang diungkapkan oleh

---

Drs. Abd Manan selaku Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang dalam hal ini menjabat sebagai ketua pelaksana Diklat Prajabatan:

“Apabila semua tahapan agenda pembelajaran, Evaluasi pemahaman, evaluasi rancangan aktualisasi, aktualisasi ditempat kerja dan evaluasi aktualisasi sudah dilaksanakan, maka kegiatan Diklat prajabatan telah selesai dilaksanakan, dan itu semua ditandai dengan melaksanakan kegiatan penutupan Diklat.”

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, prosesi acara penutupan berjalan dengan lancar, semua undangan bisa berhadir dalam acara penutupan tersebut.

*Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III*

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III adalah suatu produk hukum atau peraturan baru. Peraturan baru tersebut merupakan peraturan pengganti dari peraturan - peraturan yang ada sebelumnya.<sup>15</sup>

Banyak sekali perbedaan yang ditemukan antara peraturan yang dulu dengan peraturan yang ada sekarang. Di peraturan yang terbaru ini, ada inovasi dalam melaksanakan Diklat Prajabatan. Inovasi tersebut memungkinkan peserta Diklat untuk mampu menginternalisasi nilai - nilai dasar profesi PNS dengan cara mengalami sendiri dalam penerapan dan aktualisasi pada tempat tugas/tempat magang. Diperaturan baru ini ada istilah pembelajaran Klasikal dan Non Klasikal. Pembelajaran klasikal dilaksanakan di Balai Diklat Keagamaan selama 18 hari dan pembelajaran Non klasikal dilaksanakan ditempat tugas masing - masing peserta Diklat selama 15 hari kerja.

Dari data - data yang peneliti kumpulkan selama kegiatan penelitian, dapat disimpulkan bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi Implementasi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III adalah sebagai berikut :

#### 1. Kurangnya Sosialisasi

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III berlaku sejak tanggal 23 Maret 2015.<sup>11</sup> Peraturan ini baru dibahas atau dibicarakan di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin pada saat diadakannya rapat persiapan Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III tanggal 21 September 2015.

Sebelum diadakan rapat persiapan Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III, seksi Diklat tenaga administrasi beserta dengan Widyaiswara Administrasi pada bulan Agustus 2015 melakukan rapat untuk membahas pelaksanaan Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III, dalam rapat tersebut yang menjadi rujukan atau panduan untuk melaksanakan kegiatan Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III adalah Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 38 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III, peraturan ini dikeluarkan pada tanggal 10 Oktober 2014

Seperti yang diungkapkan oleh H. Zarkani, M.AP, salah satu Widyaiswara Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin :

“Pada Bulan Pebruari 2015, ada 5 orang Widyaiswara Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin yang mengikuti Training Of Facilitator (TOF) di Pusdiklat Tenaga Administrasi

---

Kementerian Agama. Pada Kegiatan tersebut kami diberikan sosialisasi tentang Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 38 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III.”

Sementara itu, Jadwa Amalia, S.Pd yang juga seorang Widyaiswara Administrasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin mengatakan :

“Pada saat rapat yang diadakan oleh seksi Diklat Tenaga Administrasi, yang menjadi panduan untuk melaksanakan Diklat Prajabatan Golongan III adalah Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 38 Tahun 2014, namun ketika diadakan rapat persiapan, panduan untuk melaksanakan kegiatan Diklat Prajabatan Golongan III tersebut berubah menjadi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015”

Terjadinya perubahan panduan tersebut membuat para Panitia Diklat Prajabatan Golongan III yang sudah ditunjuk, membuat para Widyaiswara Administrasi duduk kembali untuk menelaah, untuk mempelajari peraturan baru tersebut.

Perubahan yang begitu cepat sebuah peraturan yang menjadi landasan atau acuan untuk melaksanakan sebuah kegiatan sedikit banyaknya mengganggu persiapan pelaksanaan sebuah kegiatan, terlebih lagi, perubahan tersebut baru diketahui ketika sebuah kegiatan akan segera berlangsung.

### 1. Hubungan Antar Organisasi

Balai Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Keagamaan Banjarmasin adalah sebuah lembaga Diklat yang wilayah kerjanya membawahi empat Provinsi, yaitu Provinsi Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Semua pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama yang ada di wilayah tersebut merupakan mitra dari Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin, selain itu Lembaga - lembaga Pendidikan Keagamaan juga bagian dari kemitraan Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin, seperti IAIN Antasari Banjarmasin, STAIN Palangkaraya dan Samarinda, STAKN dan STAHN Palangkaraya.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III adalah suatu produk hukum atau peraturan baru. Sebagai produk hukum baru yang menjadi landasan pelaksanaan Diklat Prajabatan maka tidak semua mitra - mitra kerja tersebut mengetahuinya.

Hal ini seperti Ibu Olga selaku panitia Bidang Akademik untuk Diklat prajabatan :

“Disaat melakukan overview kebijakan penyelenggaraan Diklat, masih ada peserta yang tidak mengetahui adanya sistem prajabatan pola baru, mereka berpikir bahwa prajabatan yang sekarang sama saja seperti prajabatan yang sudah diikuti oleh senior - senior mereka.”

Hal itu sejalan dengan pernyataan salah seorang peserta dari STAKN Palangkaraya, Latupeirissa Risvan :

“Saya pikir pola baru ini hanya waktunya saja yang bertambah, ternyata tidak, sekarang walaupun waktunya lebih lama, akan tetapi ada sistem ON dan OFF Campus”

Permasalahan pun tidak hanya ada di peserta yang tidak mengetahui sistem prajabatan pola baru, hal ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Drs. Abd Manan selaku ketua pelaksana Diklat Prajabatan :

“Masih ada mitra Kerja yang pegawainya mengikuti Diklat Prajabatan, tidak mengetahui adanya

---

sistem prajabatan pola baru, mereka tidak mengetahui adanya perubahan lamanya kegiatan, sistem pelaksanaan kegiatan dan hal ini membuat kami para penyelenggara bekerja ekstra untuk menjelaskan agar Diklat prajabatan pola baru ini dapat terlaksana sebagaimana mestinya.”

### 1. Sumberdaya

Dalam suatu implementasi kebijakan perlu adanya dukungan dari sumberdaya, salah satunya adalah sumberdaya manusia. Dalam melaksanakan kegiatan Diklat, ada pegawai yang ditunjuk untuk menjadi panitia dalam kegiatan Diklat tersebut. Panitia tersebut ditunjuk melalui Surat Keputusan (SK).

Untuk kegiatan Diklat Prajabatan CPNS Golongan III, ada 5 orang yang terlibat didalamnya, mereka bertugas sebagai Penanggung Jawab, Ketua Pelaksana, Bidang Akademik I, Bidang Akademik II dan Bidang Administrasi dan Keuangan.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan penulis selama kegiatan Prajabatan CPNS Golongan III berlangsung, masih ada sumberdaya (Panitia) yang belum menguasai Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III, ketika ada peserta Diklat yang bertanya, para sumberdaya tersebut masih salah dalam memberikan jawaban, untungnya hal tersebut didengar langsung oleh Widyaiswara, sehingga Widyaiswara tersebutlah yang langsung meluruskan.<sup>11</sup>

## Pembahasan

*Implementasi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III*

Implementasi kebijakan merupakan kegiatan yang kompleks dengan begitu banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. George C. Edward III dalam Agustino <sup>16</sup> menyebutkan, ada empat faktor yang merupakan syarat utama keberhasilan proses implementasi, yakni : Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, Struktur Birokrasi.

Untuk mendukung Implementasi <sup>11</sup> Perkaln Nomor 15 Tahun 2015, Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin mempunyai 10 Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berkaitan dengan pelaksanaan Diklat. Dalam Permenpan Nomor 35 Tahun 2012 disebutkan bahwa Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

10 Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berkaitan dengan pelaksanaan Diklat tersebut adalah:

- 1) SOP Pembuatan Jadwal Diklat;
- 2) SOP Penyusunan Alokasi Peserta Diklat;
- 3) SOP Surat Pemanggilan Peserta Diklat;
- 4) SOP Pembuatan Panduan Pelaksanaan Diklat;
- 5) SOP Pembuatan Surat Kesiapan Mengajar, Pengarahan, Membuka/Menutup;
- 6) SOP Pelaksanaan Penerimaan Peserta Diklat;

- 7) SOP Pelaksanaan Upacara Pembukaan Diklat;
- 8) SOP Penyelenggaraan Pembelajaran;
- 9) SOP Pelaksanaan Ujian;
- 10) SOP Penutupan Diklat.

Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerjasama banyak pihak. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif terhadap implementasi suatu kebijakan, maka hal ini akan menyebabkan ketidak efektifan dan menghambat jalannya pelaksanaan kebijakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka memahami struktur birokrasi merupakan faktor yang fundamental untuk mengkaji implementasi kebijakan publik. Menurut Edwards III dalam Winarno [17](#) (2005:150) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: "Standar Operasional Prosedur (SOP) dan fragmentasi".

Standard Operasional Prosedur (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas [17](#). Ukuran dasar SOP atau prosedur kerja ini biasa digunakan untuk menanggulangi keadaan-keadaan umum diberbagai sektor publik dan swasta. Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan.

SOP sangat mungkin dapat menjadi kendala bagi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara kerja baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi.

Namun demikian, di samping menghambat implementasi kebijakan, SOP juga mempunyai manfaat. Organisasi-organisasi dengan prosedur-prosedur perencanaan yang luwes dan kontrol yang besar atas program yang bersifat fleksibel mungkin lebih dapat menyesuaikan tanggung jawab yang baru daripada birokrasi-birokrasi tanpa mempunyai ciri-ciri seperti ini.

Sifat kedua dari struktur birokrasi yang berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan adalah fragmentasi. Edward III dalam Winarno [17](#) menjelaskan bahwa "fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi". Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, 3 dari 10 SOP yang berkaitan dengan pelaksanaan Diklat yang dimiliki oleh Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin berjalan tidak sesuai semestinya. Pada SOP Pembuatan Jadwal Diklat, dari hasil penelitian yang penulis dapatkan, jadwal yang sudah dibuat didalam rapat yang dilaksanakan oleh seksi Diklat Tenaga Adminitrasi mengalami perubahan. Perubahan tersebut terjadi di dalam rapat persiapan kegiatan Diklat, yang mana dalam rapat tersebut memutuskan untuk memasukkan narasumber dari luar untuk mengisi materi di kegiatan Diklat Prajabatan tersebut.

Dari hasil penelitian tersebut, terjadinya perubahan jadwal terjadi karena adanya komunikasi internal yang belum tuntas. Komunikasi merupakan salah satu variabel penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, karena komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik.

---

Pada SOP Penyusunan Alokasi Peserta Diklat, Dari hasil penelitian, penyusunan alokasi peserta Diklat sudah dilakukan dengan baik, hal ini dikarenakan seksi Diklat Tenaga Administrasi sudah mempunyai daftar nama CPNS dari instansi - instansi yang merupakan stake holder dari Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin. Namun yang belum terlaksana adalah Pimpinan Balai Diklat tidak menetapkan Peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III dalam Surat Keputusan.

Masih ada tahapan kegiatan yang belum terlaksana dalam SOP ini, Pimpinan Balai Diklat seharusnya membuat Surat Keputusan berkenaan dengan penetapan peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III, menurut Edward III dalam Agustino<sup>16</sup>, sumberdaya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan. Indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauhmana sumberdaya mempengaruhi implementasi kebijakan, salah satunya adalah informasi.<sup>18</sup> Dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk yaitu: pertama, informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Penulis berpendapat, seksi Diklat Tenaga Administrasi yang notabenehnya merupakan leading sektor pelaksanaan Diklat Prajabatan tidak mengetahui dengan jelas informasi yang berkenaan diharuskannya menerbitkan Surat Keputusan (SK) penetapan peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III.

Dan terakhir, adalah pelaksanaan SOP Penyelenggaraan Pembelajaran. Dari hasil penelitian, pada saat proses pembelajaran penulis mendapatkan masih ada panitia yang salah dalam memberikan informasi pelaksanaan Diklat kepada peserta Diklat, untungnya hal tersebut diketahui oleh penulis sendiri, sehingga kesalahan informasi tersebut bisa diperbaiki. Edward III dalam Agustino<sup>16</sup>, sumberdaya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan. Indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauhmana sumberdaya mempengaruhi implementasi kebijakan, salah satunya adalah staf. Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai (street-level bureaucrats). Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah-satunya disebabkan oleh staf/pegawai yang tidak cukup memadai, mencukupi, ataupun tidak kompeten dalam bidangnya

Dari hasil penelitian diatas, dapat penulis katakan bahwa panitia tersebut tidak menguasai atau memahami bagaimana pelaksanaan Diklat Prajabatan CPNS Golongan III menurut Perkalan Nomor 15 Tahun 2015.

Implementasi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin masih memerlukan dukungan dari semua kalangan termasuk masyarakat dan aparatur pegawai yang ada di kantor tersebut. Mengacu pada pelaksanaannya, terkait Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 dalam pencapaian tujuan organisasi diperlukan manajemen yang baik di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin. Prinsip manajemen dalam pelaksanaannya sehingga tujuan organisasi yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik dan lebih efektif dan efisien. Sejauh ini Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin sudah berusaha keras menjalankan Diklat Prajabatan sesuai dengan Peraturan tersebut. Namun perlu adanya perbaikan untuk menghasilkan ouput yang lebih baik lagi tentunya. Sejauh ini Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin sudah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam berbagai pelaksanaan Diklat. Standar Operasional Prosedur (SOP) pembuatan panduan pelaksanaan Diklat adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses bagaimana membuat suatu panduan dalam melaksanakan Diklat. Dengan adanya SOP tersebut maka panitia Diklat memiliki acuan dalam melaksanakan Diklat yang bertanggungjawab, terprogram dan terencana.

Terkait implementasi peraturan tentang management Diklat di <sup>11</sup> Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III pada tahun 2015 ini Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin telah menyelesaikan satu Diklat Prajabatan Golongan III se Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur. Diklat Prajabatan tersebut

---

berlangsung pada tanggal 28 September s.d 30 Oktober 2015. Dengan adanya peraturan terbaru, maka Diklat Prajabatan tersebut dilaksanakan dengan mengikuti pedoman yang ada di Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III. Meski tergolong baru tetapi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin mampu melaksanakan Diklat tersebut dengan baik dan lancar. Dengan adanya komitmen Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin dalam menjalankan peraturan tersebut maka Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin perlu mendapatkan apresiasi dan dukungan dari kita semua.

*Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III*

Terkait Komunikasi yang dijalankan oleh Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin dalam pelatihan sudah cukup efektif. Hal ini karena sudah adanya komunikasi yang terencana dalam rangka kegiatan Diklat yang dimaksud. Ini bisa dilihat dari peserta yang datang untuk mengikuti Diklat Prajabatan sudah sesuai dengan pemanggilan yang dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin, dan ini sayangnya bisa menjadi contoh instansi lain dalam pengembangan SDM di kantor mereka masing - masing. Dengan adanya komunikasi yang baik tentunya akan menghasilkan sebuah proses Diklat yang baik dan optimal.

Terkait dengan kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin kepada para stake holder hal ini bisa dihindari jika pada saat melakukan pemanggilan kepada peserta Diklat, juga dibarengi dengan adanya pemberitahuan tentang dasar hukum yang menjadi pedoman pelaksanaan Diklat Prajabatan CPNS Golongan III, sehingga para stake holder dan peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III sudah punya informasi mengenai pelaksanaan Diklat Prajabatan CPNS Golongan III. Kurangnya Sosialisasi dan terdapatnya Stake Holder yang tidak mengetahui tentang dasar hukum yang menjadi pedoman pelaksanaan Diklat Prajabatan CPNS Golongan III menyebabkan hubungan organisasi belum optimal.

Sumber Daya khususnya Sumber Daya manusia yang ada di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin sudah mumpuni untuk sebuah lembaga. Hal ini karena dalam sebuah Diklat seperti yang dijelaskan hasil penelitian menyebutkan ada 5 panitia inti yang dilibatkan dalam mengelola Diklat.<sup>3</sup> Hanya saja ternyata dalam pelaksanaan Diklatnya masih ada sumber daya manusia dari Balai Diklat yang belum sepenuhnya paham akan peraturan yang berkaitan dengan Diklat. Padahal peraturan tersebut sebagai bagian yang utama dalam sebuah proses Diklat. SDM Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin selaku pengelola Diklat harus terus ditingkatkan agar Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin bisa menghasilkan sumber daya manusia (alumni Diklat) yang profesional. Perkembangan teknologi yang semakin pesat maka sudah seharusnya SDM Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin juga mengikuti perkembangan teknologi itu dalam rangka mencari ilmu baru khususnya terkait peraturan perundang-undangan kegiatan Diklat.

Terkait dengan Birokrasi di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin, birokrasi menjadi bagian yang tak terpisahkan dari suatu badan instansi atau organisasi. Sejauh ini Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin sudah menerapkan birokrasi yang transparan dalam publikasi informasi terkait Diklat yang dilaksanakan. Jauh-jauh hari Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin memberikan informasi berupa surat untuk ditindak lanjuti oleh masing-masing stake holder agar mendata pegawai-pegawai yang sudah waktunya untuk ikut Diklat. Dengan adanya informasi tersebut maka masing-masing CPNS di stake holder terkait bisa segera mempersiapkan segala sesuatunya sebelum Diklat dimulai. Hal ini harus diapresiasi dan ditingkatkan lagi agar PNS merasa dihargai kinerjanya.

Saat ini Adapun Susunan Organisasi Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin terdiri dari : Kepala Balai Diklat, Sub bagian Tata Usaha, Seksi Diklat Tenaga Administrasi, Seksi Diklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan dan Kelompok Jabatan Fungsional. Dengan adanya struktur organisasi tersebut maka sejatinya Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin sudah menjalankan organisasi ini

dengan baik. Dengan pembagian struktur tersebut maka sudah seharusnya organisasi ini bisa menjalankan masing-masing tugas pokok dan fungsinya dari masing-masing bidang tugas yang ada di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin dengan nyaman dan profesional. Dengan adanya pembagian struktur tersebut maka sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut bisa menjalankan tugasnya tanpa tumpang tindih dengan yang lain. Sistem profesionalitas perlu diterapkan untuk menciptakan pekerjaan yang kondusif.<sup>7</sup>

## Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang dilakukan, serta didukung oleh data-data yang telah dikumpulkan selama penelitian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin sudah mengimplementasikan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III dengan cukup efektif. Hal ini bisa dilihat dari 10 SOP yang berkenaan dengan pelaksanaan Diklat, hanya ada 3 SOP yang belum berjalan tidak sesuai sebagaimana semestinya. Untuk mencapai output yang maksimal masih memerlukan banyak evaluasi dan perbaikan kedepannya. Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin sebagai leading sector dalam menciptakan aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional maka sebelumnya mendidik orang lain harus mengoptimalkan organisasi internnya yakni SDM yang ada di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin.

Faktor - faktor yang mempengaruhi implementasi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III berupa kurangnya sosialisasi, hubungan antar organisasi belum optimal dan keterbatasan sumberdaya masih bisa diperbaiki untuk pelaksanaan Diklat - Diklat yang akan datang.

## Saran

1. Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin harus mengoptimalkan hubungan organisasi dengan para stake holder (Kementerian Agama yang ada di empat Provinsi, yaitu Provinsi Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, serta Perguruan Tinggi Keagamaan yang ada di empat Provinsi tersebut)
2. Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin perlu meningkatkan kualitas Sumber daya Manusia yang ada di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin agar mampu menjadi penyelenggara Diklat yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin perlu meningkatkan Sosialisasi Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III kepada semua kalangan agar peraturan tersebut dapat diketahui oleh publik dan bisa dijalankan dengan baik oleh organisasi yang bersangkutan.

## References

1. Agustino, Leo (2008). Dasar - Dasar Kebijakan Publik. Bandung : Alfabeta.
2. Bryman, Alan (2008). Social Reseach Methods. New York: Oxford University Press.
3. Dunn, William N (2000). Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
4. Emzir (2010). Metodologi Penelitian Kualitatif : Analisa Data. Jakarta: Raja Grafindo.
5. Jones, Charles Q (2000), Pengantar Kebijakan Publik. Jakarta: Rajawali Pers.
6. Nawawi, Ismail (2009). Public Policy (Analisis, Strategi Advokasi Teori dan Praktek). Surabaya: PMN.

7. Nugroho, Riant (2003), Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi. Jakarta: Elex Media Komputindo.
8. Pascasarjana FISIP UNLAM (2015). Pedoman Penulisan Tesis. Banjarmasin: FISIP UNLAM Banjarmasin
9. Sedarmayanti (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Reflika Aditama.
10. Sikula, Andrew (1992), Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam buku Martoyo Susilo. Jogjakarta: BPFE.
11. Siagian, Sondang P (1980), Filsafat Administrasi, Jakarta: Gunung Agung.
12. Simamora, Henry (1997), Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama. Jogjakarta : STIE YKPN.
13. Subarsono (2005), Analisis Kebijakan Publik : Konsep, Teori dan Aplikasi. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
14. Steers, M Richard (1985), Efektivitas Organisasi. Jakarta:Erlangga.
15. Wahab, Solichin Abdul (1991), Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara, Jakarta: Bumi Aksara.
16. Widodo, Joko (2009), Analisis Kebijakan Publi. Jakarta: CV. Bayumedia Publishing.
17. Winarno, Budi (2002), Teori dan Proses Kebijakan Publik. Jogjakarta: Media Pressindo.
18. AnS Consulting Post Graduate School Division Official Blog Site  
<https://tesisdisertasi.blogspot.co.id/2010/10/teori-efektivitas.html> (diunduh pada tanggal 9 Februari 2016)
19. Skripsi Ahmad Lutfi (2015), Pelaksanaan Diklat Prajabatan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Bulukamba: Makasar : FISIP UNHAS (diunduh pada tanggal 16 November 2015; A LUTHFI - 2015 - repository.unhas.ac.id)
20. Skripsi Mawar Muchtar (2012), Efektivitas Pelaksanaan Diklat Prajabatan Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tana Toraja: Makasar : FISIP UNHAS (diunduh pada tanggal 25 Januari 2016; M Muchtar - 2012 - repository.unhas.ac.id)
21. Zainuddin, Muhammad (2014), Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS Pada badan Diklat Kota Samarinda: eJournal Ilmu