

EVALUASI PROGRAM DIKLAT PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN 2010

Sujatmiati

Alumnus Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha

Nur Widiastuti

STIE Widya Wiwaha, e-mail: noor_mmww@yahoo.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji dan memahami tentang pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, memberikan informasi tentang kendala-kendala yang dialami dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, mengkaji dan memberikan informasi upaya-upaya ditempuh untuk mengatasi kendala pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil Penelitian menunjukkan adanya kendala-kendala dalam pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu : kurang optimalnya dukungan internal (SDM, Widyaiswara, sarana prasarana, modul/kurikulum) Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan serta sinkronisasi dan koordinasi lintas sektor yang belum sesuai dalam pelaksanaan dan pasca diklat. Sedang upaya-upaya dalam mengatasi kendala kendala adalah : menyelenggarakan Forum Komunikasi Kediklatan dengan SKPD-SKPD baik Provinsi maupun Kabupaten / Kota, menyelenggarakan kegiatan workshop/semiloka agar komitmen terhadap peningkatan kompetensi PNS dilingkungannya, menginformasikan secara intensif tentang penyelenggaraan diklat kepada SKPD-SKPD, melaksanakan perencanaan sesuai dengan Analisa Kebutuhan Diklat (AKD), mengembangkan Jaringan Widyaiswara se DIY dengan Perguruan Tinggi dan praktisi. Secara skematis Evaluasi Program Diklat di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta digambarkan dalam Matriks SWOT-Klasik dan dapat dihasilkan rekomendasi dalam upaya peningkatan dan pengembangan pendidikan dan pelatihan lebih lanjut untuk masa yang akan datang, sebagai berikut : Penyelenggaraan diklat mulai dari pra diklat, in diklat sampai pada pasca diklat sebaiknya diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta secara keseluruhan, evaluasi penyelenggaraan selain dengan bentuk blanko sebaiknya disertai dengan tatap muka secara langsung dengan peserta Pendidikan dan Pelatihan diakhir kegiatan, prasarana yang belum memadai sebaiknya segera dilengkapi, perlu upaya pemberian kesempatan bagi pegawai untuk meneruskan tingkat pendidikannya, terutama pendidikan formal umum dan kedinasan, perlu lebih banyak mengirimkan Widyaiswara untuk pendidikan dan pelatihan TOT pelajaran sehingga Widyaiswara mempunyai spesialisasi dan perlu menyelenggarakan/mengirimkan pendidikan dan pelatihan TOC dan MOT untuk staf Badan Diklat.

Kata kunci: evaluasi, program diklat, tujuan program

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Tujuan utama dari program pelatihan adalah menghilangkan kekurangan, dan meningkatkan prestasi kerja, baik yang sekarang maupun yang akan datang harus selalu diantisipasi, agar

supaya dapat menyebabkan karyawan bekerja pada posisi yang benar dan pada tingkat yang diinginkan. Pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan prestasi kerja sangat penting bagi organisasi/instansi agar tingkat produktivitas

pegawai tersebut meningkat dan tidak menurun. Hal ini selaras dengan dasar pemikiran kebijaksanaan Diklat yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000. Kenyataannya dalam pelaksanaan program diklat banyak ditemui permasalahan-permasalahan yang dapat digambarkan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain Perencanaan, Organisasi, *Controlling* dan *Actuating* (POAC). Perencanaan adanya keterlambatan dalam pengesahan anggaran, Anggaran yang tersedia belum sesuai dengan perencanaan awal sehingga harus melakukan efisiensi ataupun penyesuaian anggaran; Organisasi bahwa belum seluruh Instansi mendukung peningkatan sumber daya aparatur melalui Diklat dan koordinasi antar pelaksana diklat belum optimal masing-masing (Badan, Biro, Dinas) masih menyelenggarakan sendiri; *Actuating* yaitu kurangnya komitmen pimpinan Instansi untuk meningkatkan SDM melalui Diklat, belum lengkapnya modul diklat; *Controlling* yaitu penyelenggaraan diklat dimasing-masing UPTD berjalan sendiri-sendiri, belum ada kerja sama komunikasi dan koordinasi dengan Badan Diklat Provinsi DIY sehingga kualitas widyaiswara, penyelenggaraan dan evaluasinya tidak bisa dipantau.

Selanjutnya guna mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan standar, dan kualitas dan sasaran yang ditentukan diatas, maka diperlukan adanya penelitian guna mengetahui sejauhmana pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan pada Badan Diklat Provinsi DIY.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana telah diuraikan dimuka, maka ditemukan permasalahan-permasalahan yang menarik untuk dikaji dan diupayakan pemecahannya dalam tulisan ini, dengan rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di Badan Diklat Provinsi DIY ?

- b. Kendala-kendala apakah yang dialami dalam Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di Badan Diklat Provinsi DIY?
- c. Upaya-upaya apakah yang telah ditempuh untuk mengatasi kendala-kendala tersebut?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, adalah untuk :

- a. Mengkaji dan memahami tentang pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan (diklat) di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DIY.
- b. Memberikan informasi tentang kendala-kendala yang dialami dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan (diklat) di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DIY.
- c. Mengkaji dan memberikan informasi tentang upaya-upaya ditempuh untuk mengatasi kendala pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan (diklat) di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DIY.

4. Manfaat

- a. Sebagai bahan pertimbangan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DIY dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan.
- b. Sebagai bahan pengkajian pengembangan dan pelaksanaan manajemen pendidikan dan pelatihan dimasa yang akan datang.
3. Sebagai wacana untuk memberikan inisiatif dan rangsangan kepada pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

LANDASAN TEORI

1. Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handoko, 1993). Oleh karena itu, ada tiga alasan utama mengapa manajemen diperlukan dalam

organisasi, yaitu: 1) Untuk mencapai tujuan manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi. 2) Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. 3) Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas.

2. Manajemen Sumberdaya Manusia

Ada beberapa pendapat mengenai arti manajemen sumberdaya manusia, antara lain: "Manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat". (Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1998).

"Manajemen sumberdaya manusia adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja untuk membantu tercapainya tujuan organisasi dari para pekerja dan masyarakat" (Suprihanto, 1999). "Manajemen sumberdaya manusia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja". (M. Manullang, 1999). Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi dengan memberikan kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif (Soekidjo, 2009).

3. Evaluasi

Dalam landasan teori "Evaluasi", penulis akan memulai penjabaran dari arti Manajemen Strategik, bahwa Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi

(*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang (Agustinus, 1996). Dari definisi diatas, terdapat hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu bahwa (Agustinus, 1996):

1. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses:
 - a. Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi yang sesuai untuk diadopsi.
 - b. Penerapan Strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
 - c. Evaluasi/kontrol Strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

4. Program Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Program kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DIY Tahun 2009 mengacu pada Rencana Strategis Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2009 – 2013 serta Kebijakan Umum Anggaran Tahun 2009. Rencana Strategis Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2009 – 2013 merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Rencana Strategis (RENSTRA) Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Rencana Strategis Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta disusun dalam rangka pencapaian tugas pokok dan fungsi Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dalam pengembangan sumber daya manusia

aparatur melalui pendidikan dan pelatihan, demikian halnya dengan program kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang merupakan alat dalam rangka mengembangkan sumber daya aparatur Pemerintah Provinsi DIY

5. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Aryanto (2006) mengkaji sistem evaluasi yang selama ini dilakukan Badan Diklat Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan mengkaji pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di Badan Diklat Provinsi DIY apakah telah sesuai dengan akreditasi dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Secara lebih mendalam penelitian ini ingin memberikan rekomendasi tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh Badan Diklat Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta agar dapat mempertahankan dan meningkatkan akreditasi dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Sistem Evaluasi sesuai pedoman dari Lembaga Administrasi Negara belum sepenuhnya dilakukan karena ada yang menjadi ketugasan instansi lain yaitu Biro Kepegawaian Setda Provinsi DIY. Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DIY telah menyelenggarakan evaluasi pelaksanaan diklat, yang meliputi evaluasi terhadap penyelenggara, evaluasi terhadap pengajar dan evaluasi terhadap peserta. Dalam pelaksanaan evaluasi terhadap Widyaiswara dan evaluasi terhadap penyelenggara masih sering menggunakan blanko tanpa disertai dengan tatap muka secara langsung dengan peserta. Dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan masih dijumpai beberapa hal yang tidak sesuai dengan ketentuan dari Lembaga Administrasi Negara diantaranya : a) Prasarana yang belum sepenuhnya tersedia, b). Pendidikan di bidang Kediklatan. c). Pendidikan formal Widyaiswara. d). Pengalaman jabatan. e). Bidang spesialisasi.

Penelitian yang dilakukan Patola (2010) mendeskripsikan pelaksanaan pembelajaran mata diklat produktif pada program studi Usaha

Jasa Boga yang dilaksanakan di SMK Negeri 2 Malang. Penelitian ini termasuk penelitian evaluasi (*evaluation research*) dengan pendekatan deskriptif eksploratif. Populasi dalam penelitian ini adalah 4 orang guru mata diklat produktif dan siswa kelas X program studi Usaha Jasa Boga yang terdiri dari 3 kelas dengan jumlah total 112 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah 2 orang guru mata diklat produktif dan 30 orang siswa kelas X program studi Usaha Jasa Boga yang diambil dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah triangulasi yang bersifat menggabungkan data hasil penelitian dari berbagai teknik pengumpulan data. Hasil penelitian diketahui bahwa pelaksanaan pembelajaran mata diklat produktif semester genap yang dilaksanakan di SMK Negeri 2 Malang telah terlaksanakan sesuai dengan program semester dan silabus yang telah dibuat, namun dalam pelaksanaannya kurang maksimal dengan alasan keterbatasan waktu dan keterbatasan media pembelajaran yang disediakan oleh pihak sekolah kurang memenuhi.

Adapun perbedaan penelitian Evaluasi Program Diklat Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DIY dengan tinjauan pustaka penelitian Analisis Sistem Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Diklat Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Evaluasi Pelaksanaan Pembelajaran Mata Diklat Produktif Program Studi Usaha Jasa Boga pada Kelas X Di SMK Negeri 2 Malang bahwa penelitian yang penulis lakukan lebih memfokuskan pada evaluasi pelaksanaan program diklat di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang dilaksanakan 3 (tiga) pilar organisasi/instansi yaitu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DIY, Biro Organisasi Setda Provinsi DIY dan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta secara deskriptif kualitatif dengan harapan akan diperoleh manfaat dan masukan pertimbangan

bagi pengembangan dan pelaksanaan Diklat di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DIY saat ini maupun dimasa yang akan datang.

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. Kerangka Penelitian



Gambar 1: Kerangka Penelitian

Penjelasan:

- Program Diklat merupakan instrument strategi yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilak
- sanakan oleh organisasi atau unit kerja untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran.
- Pelaksanaan yaitu melaksanakan sesuatu program kegiatan dalam hal ini program pendidikan dan pelatihan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta).
- Evaluasi merupakan proses pengumpulan informasi yang bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan suatu program tercapai atau tidak tercapai yang dalam hal ini dilakukan dengan pengiriman questioner dan wawancara kepada 3 (tiga) pilar Instansi yaitu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Biro Organisasi Setda Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yang selanjutnya dianalisa untuk dievaluasi hambatan/kendala serta upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan/kendala yang ditemui.
- Goal merupakan tujuan akhir dari hasil evaluasi penelitian yang berupa rekomendasi bagi pengembangan program diklat di Badan

Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang mendasar pada hasil penelitian.

C. Pengumpulan Data

Jenis data diperoleh dari Data Primer dan Data Sekunder (Soerjono Soekanto dan Sri Mamuji, 1995). Adapun jenis data yang diperoleh dalam penelitian ini, berupa:

a. Data Primer :

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan pimpinan dan staf-stafnya yang berhubungan dengan masalah penelitian, yaitu wawancara dari subyek penelitian (Ka. Sub.Bag. Program dan Ka. Sub.Bag. Pengembangan Badan Diklat Provinsi DIY, Ka. Sub. Bag. Pengembangan Karier BKD Provinsi DIY, Biro Organisasi Setda Provinsi DIY).

b. Data Sekunder :

Data ini diperoleh melalui dokumen-dokumen data statistik, buku-buku yang berkaitan dengan objek penelitian yang diteliti dan akan diolah kembali guna mengkaji Peranan Program Diklat bagi Pengembangan SDM Provinsi DIY, kendala-kendala yang dihadapi serta upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala dalam pengembangan SDM Provinsi DIY.

D. Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif atau kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, 1998).

HASIL DAN ANALISIS HASIL

A. Diskripsi Objek Penelitian

1. Dasar Hukum, Fungsi dan Tugas Badan Diklat Provinsi DIY

Dasar Hukum Pembentukan Badan Diklat Provinsi DIY dibentuk dengan: Perda Nomor 2

Tahun 2004 tentang Pembentukan dan Organisasi Lembaga Teknis Daerah di Lingkungan Pemda Provinsi DIY, Keputusan Gubernur Nomor 84 Tahun 2004 tentang Uraian Tugas dan Tata Kerja Badan Diklat Provinsi DIY.

Adapun Fungsi dan Tugas Badan Diklat Provinsi DIY berdasarkan Keputusan Gubernur Nomor 84 Tahun 2004 tentang Uraian Tugas dan Tata Kerja Badan Diklat Provinsi DIY, maka fungsi dan tugas pokok Badan Diklat Provinsi DIY adalah Fungsi sebagai Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai dan Tugasnya adalah: a)Menyusun program di bidang penyelenggaraan Diklat Pegawai sesuai dengan Renstrada., b)Merumuskan kebijaksanaan teknis di bidang penyelenggaraan diklat pegawai. c)Menyelenggarakan Diklat Pegawai., d)Melaksanakan pelayanan penunjang/ fasilitasi terhadap pendidikan dan pelatihan pegawai oleh instansi lain, Kabupaten/Kota untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi, e)Menyelenggarakan kegiatan ketatausahaan.

2. Kepegawaian

Pejabat struktural yang ada di Badan Diklat Provinsi DIY sebanyak 16 jabatan, terdiri dari eselon II sampai dengan eselon IV, adapun rinciannya adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Pejabat Struktural di Badan Diklat Provinsi DIY 2010

NO.	ESELON	JUMLAH
1	Eselon II	1 orang
2	Eselon III	4 orang
3	Eselon IV	11 orang
Jumlah :		16 orang

Sumber : Badan Diklat Provinsi DIY.

Dari Tabel 1 diatas dapat diketahui bahwa Pejabat Struktural Eselon II di Badan Diklat Provinsi DIY berjumlah 1 orang, Eselon III berjumlah 4 orang dan Eselon IV berjumlah 11 orang.

Tabel 2. Tingkat Pendidikan Pegawai Badan Diklat Provinsi DIY

NO.	TINGKAT PENDIDIKAN PEGAWAI	JUMLAH
1.	S2	18 orang
2.	S1	37 orang
4.	Sarmud/D3	11 orang
5.	SLTA	39 orang
Jumlah		105 orang

Sumber : Badan Diklat Provinsi DIY

Dari Tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa Pegawai Badan Diklat Provinsi DIY Tingkat Pendidikan terbanyak adalah SLTA sejumlah 39 orang, sedang Tingkat Pendidikan terkecil Sarmud/D3 sejumlah 11 orang, SI sejumlah 37 orang dan S2 18 orang.

Tabel 3. Karyawan Harian Lepas Badan Diklat Provinsi DIY 2010

NO.	KARYAWAN HARIAN LEPAS	JUMLAH
1.	Hansip	13 orang
2.	Tukang Kebun	4 orang
3.	Pesuruh	3 orang
4	Cleaning Service	19 orang
Jumlah :		41 orang

Sumber : Badan Diklat Provinsi DIY

Dari Tabel 3 diatas diketahui jumlah Karyawan Harian Lepas di Badan Diklat Provinsi DIY masih banyak yaitu Hansip 13 orang, Tukang Kebun 4 orang, Pesuruh 3 orang, *Cleaning Service* 19 orang.

3. Kondisi Badan Diklat Provinsi DIY

1. Kondisi Umum

- a. Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang menempati areal tanah seluas 5,8 hektar diwilayah kecamatan Kasihan Bantul, dijadikan sebagai kampus terpadu untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan aparatur dilingkungan Pemerintah Provinsi

Daerah Istimewa Yogyakarta. Kegiatan administrasi organisasi dan berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, diupayakan untuk dilak-

- sanakan secara terpusat (menjadi satu) dalam satu lingkungan kampus.
- b. Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu upaya pembinaan pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan maupun sikap mental menuju pegawai yang profesional pada bidang tugasnya. Melihat strategisnya pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme sumberdaya manusia aparatur pemerintah, maka pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat menjadikan aparatur yang unggul, bermoral dan berbudaya serta menjadikan aparatur yang profesional, akuntabel, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.
 - c. Untuk menciptakan hal tersebut diatas, diperlukan upaya yang sungguh-sungguh, komprehensif, terus menerus berkesinambungan dan terencana.

Visi dan Misi Badan Diklat Provinsi DIY

1. Visi Badan Diklat :

Terpercaya dalam Mewujudkan Aparatur yang Katalis dan Kompetitif.

2. Misi Badan Diklat :

- a. Mewujudkan peningkatan kualitas staf, pimpinan, widyaiswara serta peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana Badan Diklat.
- b. Mewujudkan kualitas penyelenggaraan dan pengembangan Diklat prajabatan, Kepemimpinan, Tehnis dan Fungsional serta Diklat Inovatif secara profesional.
- c. Mewujudkan peningkatan networking (jejaring kerja) dan kerjasama baik antar lembaga maupun antar wilayah secara sinergis dalam penyelenggaraan diklat Aparatur.

Jumlah Alumni tahun 1993-2008 Diklat Penjenjangan 10.253 dan Diklat Fungsional 7.576.

Adapun Jumlah Anggaran Diklat Provinsi DIY mulai tahun 2004 sudah tidak ada Dana Pembangunan sejalan dengan adanya Peraturan dari Menkeu 2004 tentang pembagian dana APBD dalam Belanja Langsung dan Tidak Langsung dan untuk Anggaran APBN atau dana dekonsentrasi tidak selalu ada dan jumlah besarnya selalu fluktuatif tidak sama, dimana dana APBN/dekonsentrasi ini digunakan untuk kegiatan Fasilitasi Rapat Kerja Daerah (RAKORDA) dengan Kabupaten/Kota.

a. Pelaksanaan Program dan Kegiatan

Realisasi peserta diklat baik diklat teknis fungsional maupun diklat prajabatan dan kepemimpinan mencapai 96 %. Sedangkan capaian realisasi pelaksanaan program per kegiatan dari lima program yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Provinsi DIY mencapai 98 %. Dimana terdapat 3 sub kegiatan atau 3 angkatan yang tidak dapat dilaksanakan yaitu Diklat Pimpinan Kemitraan Tingkat III angkatan 6 dan Diklat Pimpinan Kemitraan Tingkat IV Angkatan 5 dan 6 sehingga pada Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur capaian realisasi 75 %. Hal ini disebabkan :

- a. Mundurnya pelaksanaan Diklat dari Jadwal yang telah ditetapkan.
- b. Proses pelaksanaan Diklat yang menggunakan system lelang sehingga waktu yang diperlukan untuk persiapan menjadi lebih lama akibatnya terjadi kemunduran waktu pelaksanaan diklat.

Program dan kegiatan jumlahnya tidak mengalami perubahan, tetapi untuk volume mengalami perubahan yaitu pada Program Peningkatan Sumber Daya Aparatur dengan kegiatan Diklat Prajabatan bagi Calon PNS Daerah pada golongan III untuk peserta dari luar daerah bertambah sebanyak 800 sedangkan peserta golongan I dan II bertambah untuk peserta dari luar Pemerintah Provinsi sebanyak 1569 orang.

Target pelaksanaan program/kegiatan dengan presentase pelaksanaan rata-rata mencapai 100 %, hanya pada Program

Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur khususnya pada kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Struktural bagi PNS Daerah target pelaksanaan 100 % dan presentase pelaksanaan 92 % hal ini disebabkan Program dan kegiatan jumlahnya tidak mengalami perubahan, tetapi untuk volume mengalami perubahan yaitu pada Program Peningkatan Sumber Daya Aparatur dengan kegiatan Diklat Prajabatan bagi Calon PNS Daerah pada golongan III untuk peserta dari luar daerah.

Prasarana Fisik dan Sarana Diklat

Prasarana Fisik Pergudangan

Adapun fasilitas yang telah ada di Kampus Diklat tersebut adalah :1). Gedung administrasi/ sekretariat 2 lantai,2). Gedung ruang kelas 2 unit sejumlah 10 kelas,3). Gedung asrama 2 unit 2 lantai dengan kapasitas 128 orang,4). Gedung menza (ruang makan) 2 lantai,5). Rumah dinas

type 36 sejumlah 3 unit serta type 70 sejumlah 3 unit, 6). Sumur air tanah (bor) dan Air Jaringan PDAM,7). Laboratorium Komputer (30 unit PC),8). Komputer 40 unit,9). Wireles 9 unit,10). OHP 12 unit,11). Faksimile 1 unit,12). TV 6 unit,13). Video player 1 unit,14). Electone 1 unit,15). Tensimeter 2 unit,16). Air Conditioner 30 unit,17). Timbangan badan 3 unit,18). LCD 7 unit,19). Komputer Laboratorium 30 unit.

B. Evaluasi Pelaksanaan Program Diklat

Dalam penelitian ini Evaluasi Pelaksanaan Program Diklat dibagi dalam 2 (dua) bagian yaitu sebelum dilaksanakan survey penelitian dan sesudah dilaksanakan survey penelitian dan digambarkan dalam bentuk tabulasi.

1. Evaluasi Pelaksanaan Program Pra Penelitian

Evaluasi Pelaksanaan Program Pra Penelitian disajikan pada pada tabel 4.

Tabel 4: Evaluasi Pelaksanaan Program Pra Penelitian

PROGRAM	PELAKSANAAN	EVALUASI
1. Program pendidikan Kedinasan Pendidikan dan Pelatihan Tehnis.	1. SDM, dibagi 2 (dua) : - SDM Penyelenggara : 1. Kurangnya tenaga terampil, sebagian besar belum mengikuti TOC dan MOT. 2. Kuantitas staf kurang. 3. Disiplin dan kinerja belum optimal. 4. Profesionalisme dan kapasitas staf relative rendah. 5. Jumlah Caraka hanya 1 (satu) orang. - Tenaga Widyaiswara : 1. Dengan adanya penambahan jumlah personil yang beragam spesialisasinya perlu adanya pengelompokan tentang ketugasan. Kompetensi sesuai TOT dari masing-masing Widyaiswara.	1. Kurang optimalnya dukungan internal (SDM, WI, Sarana Prasarana, Modul / Kurikulum) Badan Diklat Provinsi DIY dalam penyelenggaraan Diklat

Tabel 4: Evaluasi Pelaksanaan Program Pra Penelitian (Lanjutan)

PROGRAM	PELAKSANAAN	EVALUASI
	<p>2. Mengalami kesulitan mencari penceramah pakar karena terbentur standarisasi biaya serta belum tersedianya aturan kerja sama dengan pihak Perguruan Tinggi.</p> <p>3. Belum optimalnya kegiatan Forum Komunikasi Widyaiswara dan Jaringan Widyaiswara</p> <p>2. Sarana Prasarana Diklat dan Media Latihan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan barang masih kurang memadai karena anggaran terbatas sehingga tidak mencukupi kebutuhan riil. - Masih lemahnya pengelolaan barang dan penyediaan alat tulis kantor. - Fasilitas olah raga untuk peserta Diklat masih terbatas. - Fasilitas perpustakaan baik jumlah buku maupun ruang baca masih terbatas. - Belum adanya penghubung antara asrama, ruang makan dan ruang kuliah. - Belum ada laboratorium bahasa. - Belum tersedia Gedung Auditorium. - Sarana prasarana kearsipan masih terbatas. <p>3. Modul/Kurikulum Diklat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belum lengkapnya modul Diklat 	
<p>2. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diklat Prajabatan bagi Calon PNS Daerah. - Diklat Struktural bagi PNS Daerah. 	<p>1. Penentuan jenis dan jenjang Diklat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisa Kebutuhan Diklat yang belum sesuai. - Koordinasi antara pelaksana Diklat dengan perencanaan belum optimal. - Koordinasi antar unit satuan kerja belum optimal sehingga masih banyak system yang terhambat-terutama pada sinkronisasi pelaksanaan dengan administrasi keuangan. - Perencanaan belum sesuai kebutuhan. 	<p>2. Sinkronisasi dan Koordinasi Lintas Sektor yang belum sesuai dalam pelaksanaan dan pasca diklat.</p>

PROGRAM	PELAKSANAAN	EVALUASI
	<p>2. Peserta :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peserta yang mengikuti Diklat Tehnis dan Fungsional belum sesuai target yang mengikuti diklat rata-rata 98%, sehingga perlu mendapatkan dukungan Pimpinan melalui pola karier dan mejadi salah satu persyaratan dalam kenaikan pangkat / golongan. - Kesadaran PNS untuk mengikuti Diklat masih rendah sehingga hasilnya tidak maksimal. <p>3. Schedule Diklat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terlambatnya pengesahan anggaran yang berakibat mundurnya pelaksanaan diklat. <p>4. Pembiayaan Diklat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anggaran yang tersedia belum sesuai dengan perencanaan awal sehingga harus melakukan efisiensi ataupun penyesuaian anggaran. <p>5. Evaluasi Pasca Diklat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pedoman penilaian keberhasilan pelaksanaan Diklat masih menggunakan pedoman Diklat Kepemimpinan. - Belum efektifnya monitoring dan evaluasi pasca Diklat secara keseluruhan. 	

Sumber : Laporan Tahunan Badiklat Provinsi DIY Tahun 2009

2. Evaluasi Pelaksanaan Program Diklat Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian dilapangan yang dilaksanakan dengan penyebaran questioner dan wawancara telah dapat diketahui bahwa ada 3 (tiga) Pilar Organisasi dalam pelaksanaan Program Pendidikan dan Latihan (Diklat) di Provinsi DIY dengan peran yang berbeda, sebagai berikut:

- 1). Biro Organisasi Setda Provinsi DIY, mempunyai peran Penyusunan Kualifikasi

Jabatan Sturktural dan Fungsional Umum yang didalamnya ada jenis-jenis Diklat yang diperlukan sesuai rincian tugas unit dan uraian tugas jabatan (Standarisasi Kompetensi).

Produk hukum ataupun rekomendasi yang dikeluarkan Biro Organisasi Setda Provinsi DIY yang berkaitan dengan Kediklatan Daerah adalah Peraturan Gubernur Kualifikasi Jabatan Struktural dan Fungsi Umum Tahun 2008.

2). Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DIY, mempunyai peran Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) yaitu merupakan langkah untuk identifikasi diklat agar sesuai kebutuhan peningkatan kompetensi riil sehingga biaya dapat efektif dan efisien (Analisa Kebutuhan Diklat) mengungkapkan gambaran kekurangan kompetensi dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, sedang peran yang lain adalah dalam Pengiriman Peserta Diklat, dimana seleksi peserta Diklat ini dilakukan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) bersama Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI) dan ditetapkan Oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

Produk Hukum atau rekomendasi dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DIY yang berkaitan dengan Program Diklat Provinsi DIY adalah Surat Keputusan Gubernur Tentang Kebijakan Pengiriman Mahasiswa Tugas Belajar dan Surat Keputusan Gubernur Tentang Pengiriman/Pemilihan Peserta Diklat.

3). Badan Diklat Provinsi DIY, mempunyai peran dalam Program Pendidikan dan Pelatihan di Provinsi DIY yaitu menetapkan/menyusun kurikulum Diklat, menetapkan tujuan Diklat, menyelenggarakan Diklat dan menyelenggarakan evaluasi Diklat.

Produk hukum atau Rekomendasi dari Badan Diklat Provinsi DIY yang berkaitan dengan Program Diklat adalah SOP (Standar Operating Prosedur) Kediklatan (Mekanisme Penyelenggaraan Diklat).

Dan perlu diketahui pula bahwa Badan Diklat Provinsi DIY mendasar pada PP Nomor 101/2000 Badan Diklat Provinsi DIY merupakan Instansi yang terakreditasi untuk melaksanakan Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat Pimpinan, Fungsional dan Tehnis) kecuali Diklat Spesifik bagi UPTD yang memiliki Tupoksi Diklat melaksanakan sendiri seperti Dinas Kesehatan Provinsi DIY (Bapelkes), Dinas Pendidikan Provinsi DIY

(BLPT) dan Dinas Pertanian. Sehingga Badan Diklat Provinsi DIY dapat melaksanakan program Diklat kemitraan baik dengan Kabupaten/Kota maupun Lintas Provinsi.

Koordinasi dari 3 Pilar Organisasi Kediklatan saling terkait antara 3 Pilar organisasi ini yaitu Biro Organisasi Setda Provinsi DIY, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DIY dan Badan Diklat Provinsi DIY terutama Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DIY koordinasi dengan semua Instansi SKPD dan Depdagri karena berkaitan dengan pengiriman peserta Diklat.

Gambaran Evaluasi Program Diklat Hasil Penelitian disajikan pada tabel 5.

Tabel 5: Gambaran Evaluasi Pelaksanaan Program Diklat Hasil Penelitian

PROGRAM	PELAKSANAAN	EVALUASI
1. Program pendidikan Kedinasan : - Pendidikan dan Pelatihan Tehnis. 2. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur : - Diklat Prajabatan bagi Calon PNS Daerah. - Diklat Fungsional bagi PNS Daerah.	1. SDM : - Peserta yang dikirim dari Instansi sering tidak sesuai dengan yang dikehendaki untuk ditingkatkan kompetensinya/sekedarnya mengikuti diklat. 2. Widyaiswara : - Belum ada spesifikasi kompetensi (dari segi kuantitas perlu ditambah sesuai bidang ilmunya) - Kualitas Widyaiswara perlu ditingkatkan.	1. Kurang optimalnya dukungan internal (SDM, WI, Sarana Prasarana, Modul / Kurikulum) Badan Diklat Provinsi DIY dalam penyelenggaraan Diklat.

Tabel 5: Gambaran Evaluasi Pelaksanaan Program Diklat Hasil Penelitian (Lanjutan)

PROGRAM	PELAKSANAAN	EVALUASI
	<p>3. Sarana Prasarana Diklat/Media Pelatihan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sarana prasarana Diklat belum optimal. <p>4. Modul Diklat/Kurikulum Diklat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Masih ada jenis diklat yang belum ada modulnya. 	
	<p>1. Perencanaan Diklat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisa Kebutuhan Diklat belum terintegrasi dalam 1 (satu) manajemen Diklat artinya pelaksanaan Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) berada diluar Badiklat Provinsi DIY. - Perencanaan terkendala data yang sering tidak bisa didapat sebagai bahan pertimbangan perencanaan Diklat. <p>2. Penentuan jenis dan jenjang Diklat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisa Kebutuhan Diklat (AKD) belum optimal. - Penentuan jenis Diklat menyesuaikan ketersediaan biaya dan belum sesuai kebutuhan riil SKPD. <p>3. Schedule/Waktu Diklat :</p> <p>Masih tergantung pada penetapan APBD.</p> <p>4. Pembiayaan/Anggaran :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anggaran belum optimal dan selalu terbatas dalam berbagai lini khususnya untuk pengikutsertaan PNS pada Diklat. <p>5. Apresiasi Pimpinan terhadap program diklat staf : tidak ada hambatan dan komitmen tinggi terhadap Program Diklat.</p> <p>6. Evaluasi Pasca Diklat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harapan bahwa adanya Evaluasi Pasca Diklat; Dimana Alumni Diklat memberikan kontribusi bagi Instansi, sekaligus feed back bagi pengembangan kediklatan secara umum/kurikulum; Yang menjadi permasalahan adalah kesulitan Yang Bersangkutan (Alumni Diklat) sudah pindah Instansi dan Evaluasi masih dalam bentuk blanko. 	<p>2. Sinkronisasi dan Koordinasi Lintas Sektor yang belum sesuai dalam pelaksanaan dan pasca diklat.</p>

Sumber : Questioner Penelitian 2010

Dari gambaran tabulasi Evaluasi Pelaksanaan Program Diklat Pra dan Pasca Penelitian dapat diketahui adanya keterkaitan dan hampir dikatakan sama, baik dalam pelaksanaannya maupun kendala-kendala yang dihadapi dalam Evaluasi Pelaksanaan Program Diklat Pra dan Pasca Penelitian.

C. Kendala-Kendala Dalam Pelaksanaan Program Diklat Provinsi DIY

Bahwa seperti telah digambarkan dalam tulisan sebelumnya yaitu dalam Tabulasi Evaluasi Pelaksanaan Program Diklat Pra dan Hasil Penelitian kendala-kendala dalam pelaksanaan Program Diklat Provinsi DIY adalah :

1. Kurang optimalnya dukungan internal (SDM, WI, Sarana prasarana, modul/ kurikulum) Badan Diklat Provinsi DIY dalam penyelenggaraan Diklat.
2. Sinkronisasi dan koordinasi lintas sektor yang belum sesuai dalam pelaksanaan dan pasca diklat.

Dimana untuk gambaran jelasnya, dapat dilihat dalam Tabel Evaluasi Pelaksanaan Program Diklat Pra Diklat dan Tabel Evaluasi Program Diklat Hasil Penelitian yang telah penulis tulis diatas.

D. Upaya-Upaya (Strategi) Untuk Mengatasi Kendala-Kendala dalam Pelaksanaan Program Diklat di Provinsi DIY

Adapun upaya-upaya yang telah dilakukan Pemerintah Daerah Provinsi DIY melalui Badan Diklat Provinsi DIY untuk mengatasi kendala-kendala dan permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan Program Diklat di Provinsi DIY, secara umum yaitu dengan:

1. Menyelenggarakan Forum Komunikasi Kediklatan dengan SKPD-SKPD untuk mengetahui kebutuhan Diklat. Adapun Forum Komunikasi dilaksanakan baik dengan Instansi-instansi SKPD Provinsi maupun Kabupaten/Kota dalam bentuk pertemuan Workshop maupun Semiloka dengan peserta dari Instansi SKPD Provinsi ataupun Kabupaten/Kota.

2. Termasuk didalam kegiatan Workshop/Semiloka dimaksud untuk memberikan pengertian pada semua Instansi agar komitmen terhadap peningkatan kompetensi PNS dilingkungannya.
3. Menginformasikan secara intensif tentang penyelenggaraan Diklat kepada SKPD-SKPD.

Dimana setiap tahun Badan Diklat Provinsi DIY menginformasikan kepada SKPD-SKPD tentang Program Pendidikan dan Pelatihan yang di Badan Diklat Provinsi DIY dan juga menyebarkan permohonan kepada SKPD-SKPD tentang Penyelenggaraan Diklat yang dibutuhkan oleh masing-masing SKPD sehingga diharapkan Program Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan Badan Diklat Provinsi DIY dapat mengenai sasaran dan sesuai dengan kebutuhan.

4. Melaksanakan Perencanaan sesuai dengan Analisa Kebutuhan Diklat (AKD).

Badan Diklat Provinsi DIY dalam melaksanakan manajemen Diklat yaitu dalam perencanaan dan pelaksanaannya tidak lepas dan untuk selalu koordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DIY sebagai leading sektor dalam menganalisa kebutuhan diklat sekaligus pengiriman peserta sehingga kediklatan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

5. Mengembangkan Jaringan Widyaiswara se DIY dan dengan Perguruan Tinggi (PT) dan Praktisi dengan harapan kendala – kendala dari segi kuantitas terhadap kurangnya pakar atau ahli pada bidang ilmunya dapat dieleminisir.

Dalam kaitannya dengan permasalahan dan kendala yang berkaitan dalam perencanaan diklat didalam pelaksanaan program diklat, diupayakan solusi dengan pendekatan analisa SWOT-Klasik dengan pertimbangan kesederhanaan proses penyusunannya dari berbagai macam analisis SWOT yang kini dikenal (Suwarsono: 2008).

Analisis SWOT-Klasik merupakan model analisis yang menekankan pada upaya untuk melihat kelemahan dan kekuatan yang dibandingkan dengan keadaan luar yang berupa peluang dan ancaman. Untuk merumuskan evaluasi tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, terlebih dahulu perlu diidentifikasi faktor-faktor yang terkandung dalam SWOT. Dalam pelaksanaan dan pengembangan program pendidikan dan pelatihan di Badan Diklat Provinsi DIY, dengan analisa sebagai berikut :

a. Kekuatan

- 1). Tersedianya lokasi pembelajaran yang terpusat pada tempat.
Badan Diklat Provinsi DIY menempati lokasi terpusat, sehingga seluruh kegiatan dapat dilaksanakan secara terpadu.
- 2). Dukungan Pimpinan yang besar
Pimpinan memberikan perhatian yang besar serta dukungan positif terhadap pengembangan sumber daya aparatur melalui proses diklat.
- 3). Tersedianya sistem pembinaan kepegawaian
Dengan tersedianya system pembinaan kepegawaian seperti kenaikan pangkat, penghargaan, diklat dll. Dapat memberikan kepastian aturan dan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.
- 4). Terlaksananya system kearsipan pola baru.
Dengan telah diterapkannya system kearsipan pola baru dapat memberikan dukungan dan kemudahan dalam menunjang penyelenggaraan kediklatan.
- 5). Terbinanya hubungan yang baik dengan instansi lain maupun lembaga lain.
Badan Diklat Provinsi DIY telah membina hubungan yang baik dengan Instansi lain dilingkungan Provinsi DIY maupun Perguruan Tinggi seperti UGM dan UNY serta lembaga lain seperti Kadin dll. Dalam hal permintaan narasumber/

instruktur maupun kerjasama pembuatan modul dan pengembangan kinerja Badan Diklat Provinsi DIY.

b. Kelemahan

- 1). Belum lengkapnya sarana dan prasarana yang dibutuhkan
Belum tersedia klinik pengobatan, aula, laboratorium bahasa, doortoop, ruang kelas besar yang representative, membawa dampak tersendiri bagi kualitas keluaran diklat yang dihasilkan.
- 2). Seringnya mutasi jabatan struktural.
Mutasi jabatan khususnya jabatan struktural mempengaruhi kinerja di Badan Diklat karena pola pikir dan kemampuan pejabat dalam bidang pendidikan dan pelatihan tidak sama sehingga setiap menduduki jabatan baru harus menyesuaikan diri dengan system dan manajemen kediklatan.
- 3). Masih dirasa rendahnya image dan apresiasi terhadap lembaga Badan Diklat Provinsi DIY.
Sebagai institusi yang melaksanakan peningkatan kompetensi PNS. Hal ini terlihat dari pengiriman peserta untuk mengikuti diklat tidak sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan. Masih adanya anggapan bahwa pelaksanaan diklat dilembaga-lembaga yang dipandang “ lebih bergengsi “, itu lebih baik.
- 4). Kurikulum, silabi dan modul yang tersedia masih terbatas.
Hampir sebagian besar diklat yang dilaksanakan belum ada kurikulum, silabi dan modulnya. Hal ini mengakibatkan arah pembelajaran yang dilaksanakan kurang terfokus.
- 5). Pengalokasian dana anggaran belum mencukupi seluruh aspek kompetensi PNS.
Dukungan anggaran yang tersedia selama ini belum cukup untuk

sejumlah diklat seperti yang dibutuhkan oleh PNS, sehingga diklat yang dilaksanakan sekarang ini belum menyentuh pada semua aspek kebutuhan peningkatan kompetensi PNS.

c. Peluang

1). Peserta diklat yang jelas.

Target group atau kelompok sasaran diklat sudah jelas yaitu seluruh aparatur maupun non aparatur di Provinsi DIY. Sedangkan diklat yang dilaksanakan macam dan jenisnya juga sudah jelas yaitu diklat kepemimpinan, diklat tehnik, diklat fungsional serta diklat pra jabatan dan diklat lain yang dimungkinkan untuk masyarakat.

2). Era peningkatan SDM

Sejalan dengan perkembangan kebijaksanaan, IPTEK dan tuntutan global maka profesionalisme PNS tidak dapat ditunda dan ditunda lagi, sehingga proses diklat merupakan hal yang mutlak dilakukan dalam rangka peningkatan kompetensi SDM.

3). Diklat sebagai salah satu unsur pertimbangan pola karier PNS.

Keikutsertaan PNS dalam suatu diklat akan mendapatkan point tertentu dan menjadi bahan pertimbangan bagi pola karier selanjutnya. Dengan demikian motivasi mengikuti diklat bagi PNS akan tinggi.

4). Telah terakreditasinya Badan Diklat.

Badan Diklat Provinsi DIY telah terakreditasi sebagai lembaga Diklat yang layak menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan sampai pada Diklat Kepemimpinan Tingkat III.

d. Ancaman

1). Maraknya lembaga bisnis dibidang Pengembangan SDM

Dengan semakin majunya ilmu pengetahuan dan teknologi maka

semakin kompetitif dalam usaha peningkatan kemampuan melalui pengembangan SDM.

2). Tingginya biaya operasional Diklat.

Krisis berkepanjangan mengakibatkan harga barang dan jasa tidak semakin turun namun semakin naik.

3). Globalisasi yang masih berlangsung

Adanya era globalisasi dengan segala aksesnya terutama keterbukaan informasi lewat media elektronik, besar kemungkinan terjadi upaya peningkatan kompetensi dilakukan secara mandiri. Apabila Badan Diklat Provinsi DIY tidak atau belum dapat memenuhi tuntutan kebutuhan dimaksud, bisa jadi terancam eksistensinya.

4). Persaingan antar Lembaga Diklat

Lembaga-lembaga diklat baik yang berada di DIY maupun dari luar DIY dengan semaksimal mungkin menawarkan program-program pengembangan SDM dengan metode dan biaya yang kompetitif.

Dari identifikasi diatas, kemudian dibuat matriks sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan proses perumusan strategi (*strategy formulation*). Matriks ini dilihat sebagai alat bantu yang menghubungkan berbagai variabel kritikal penentu keberhasilan perusahaan, yakni ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) yang berasal dari lingkungan bisnis eksternal serta kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strength*) yang dibangun oleh manajemen. Alat bantu tersebut diharapkan dapat memfasilitasi pra perancang strategi (*strategy designers*) dalam memilih strategi yang pas (Suwarsono : 2008).

Secara skematis, Evaluasi Program Diklat di Badan Diklat Provinsi DIY dapat digambarkan dalam Matriks SWOT-Klasik seperti disajikan pada tabel 6.

Setelah dilakukan pemetaan dengan Matriks SWOT-K, langkah selanjutnya adalah penentuan skala prioritas (Suwarsono: 2008). Dan

Tabel 6. Matriks SWOT-K Evaluasi Program Diklat di Badan Diklat Provinsi DIY

<p>Lingkungan Internal</p> <p>Lingkungan Eksternal</p>	<p><u>Kekuatan (Strengths) :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya lokasi pembe lajaran yang terpusat pada tempat. 2. Dukungan pimpinan dan staf yang besar. 3. Tersedianya system pem- binaan pegawai. 4. Terbinanya hubungan yang baik dengan instansi lain maupun lembaga lain. 	<p><u>Kelemahan (Weaknesses) :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum lengkapnya sarana prasarana yang dibutuhkan 2. Seringnya mutasi jabatan struktural. 3. Masih dirasa rendahnya image dan apresiasi terhadap lembaga Badan Diklat Provinsi DIY. 4. Kurikulum, Silabi, Modul yang tersedia masih terbatas. 5. Alokasi dana anggaran belum mencukupi seluruh aspek kompetensi PNS
<p><u>Peluang (opportunities) :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta Diklat yang jelas 2. Era peningkatan SDM. 3. Diklat sebagai salah satu unsur pertimbangan pola karier PNS. 4. Telah terakreditasinya Badan Diklat Provinsi DIY. 5. Dukungan pimpinan instansi yang besar. 	<p><u>Strategi S-O :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendayagunakan lokasi Pembelajaran yang terpusat sebagai tempat peningka- tan kualitas pembelajaran dan image Badan Diklat Provinsi DIY. 2. Mendayagunakan system pembinaan pegawai dengan penyertaan peserta diklat yang jelas dan unsur pertimbangan pola karier PNS. 	<p><u>Strategi W-O :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatasi keterbatasan sarana prasarana yang dibutuhkan dengan memanfaatkan dukungan pimpinan serta pengusul- an anggaran. 2. Mengatasi keterbatasan kurikulum, silabi, modul diklat secara bertahap dengan memanfaatkan dukungan pimpinan dan pengusulan anggaran.
<p><u>Ancaman (Threats) :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maraknya lembaga bisnis dibidang pengem- bangan SDM. 2. Tingginya biaya opera- sional diklat. 3. Globalisasi yang masih berlangsung. 4. Persaingan antar lemba- ga diklat. 	<p><u>Strategi S-T :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan diklat yang bersifat prioritas dan spesifik untuk peningkatan profesionalisme aparatur. 2. Mendayagunakan Widya- iswara dan staf diklat untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka meraih keunggulan ban- ding dan keunggulan saing. 	<p><u>Strategi W-T :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan Net Work ing yang telah terbina dengan lembaga lain untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan image (citra) Badan Diklat Provinsi DIY.

berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub. Bagian Program Badan Diklat Provinsi DIY, skala prioritas upaya-upaya pemecahan masalah dan kendala dalam pelaksanaan Program Diklat di Badan Diklat Provinsi DIY, sebagai berikut :

1. Mendayagunakan sistem pembinaan pegawai dengan penyertaan peserta diklat yang jelas dan unsur pertimbangan pola karier PNS.

Hal ini dijadikan skala prioritas no. 1 dengan pertimbangan bahwa hubungan diklat dengan pola karier adalah sinergitas tinggi, dengan harapan bahwa pengikutsertaan peserta dalam program diklat adalah untuk pengembangan pola karier bukan rutinitas semata sehingga diklat memiliki motivasi daya tarik bagi PNS

2. Mendayagunakan Widyaiswara dan staf dalam diklat untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka meraih keunggulan banding dan keunggulan saing.
3. Mengatasi keterbatasan sarana prasarana yang dibutuhkan dengan memanfaatkan dukungan pimpinan serta pengusulan anggaran.
4. Memanfaatkan net working yang telah terbina dengan lembaga lain untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan image (citra) Badan Diklat Provinsi DIY.
5. Mengatasi keterbatasan kurikulum, silabi, modul diklat secara bertahap dengan memanfaatkan dukungan pimpinan dan pengusulan anggaran.
6. Mendayagunakan lokasi pembelajaran yang terpusat sebagai tempat peningkatan kualitas pembelajaran dan image Badan Diklat Provinsi DIY.

Dalam Laporan Tahunan Badan Diklat Provinsi DIY dan hal ini sangat mendukung pengembangan Program Diklat Badan Diklat Provinsi DIY bahwa sistim nilai sebagai kode etik dalam mewujudkan tujuan organisasi adalah:

a) Keterbukaan, b) Kedisiplinan, c) Pelayanan Terbaik, d) Kerjasama, e) Saling menghargai, f) Komitmen sebagai pendidik dan semangat belajar.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan ada faktor-faktor tertentu yang merupakan kunci keberhasilan, antara lain: a) Tersedianya Widyaiswara dengan kompetensi dan kuantitas mencukupi. b) Tersedianya Penyelenggara yang tanggap dan mempunyai komitmen sebagai pelayan dan pemberdaya peserta. c) Tersedianya Kurikulum, Slabi, Modul dan Bahan Ajar yang lengkap dan aktual serta penggunaan metode Pembelajaran Andragogi (metode pembelajaran untuk orang dewasa). c) Tersedianya sarana dan prasarana serta media pelatihan yang memadai. d) Tersedianya anggaran yang berorientasi kepada outcomes. e) Adanya dukungan Pimpinan dan Staf Badan Diklat dengan komitmen tinggi terhadap peningkatan kualitas aparatur. f) Tersedianya motivasi dan komitmen yang tinggi dari peserta dalam mengikuti diklat. g) Tersedianya peraturan perundang-undangan yang mendukung pelaksanaan diklat.

Dengan mempertimbangkan hasil analisis S W O T dan faktor-faktor Penentu Keberhasilan, maka dapat ditetapkan tujuan Badan Diklat Provinsi DIY dalam pelaksanaan Program Diklat, yaitu : a) Meningkatkan kinerja, kompetensi dan profesionalisme Staf, Pimpinan dan Widyaiswara. b) Meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM peserta diklat menjadi aparatur yang katalis dan kompetitif. c) Meningkatkan kualitas, kuantitas, sarana dan prasarana, dan lingkungan yang memadai. d) Meningkatkan kerja sama Diklat Aparatur Intra Instansi dan Antar Wilayah.

Sasaran yang ingin diwujudkan

Sasaran yang bersifat ekstern yang ingin diwujudkan adalah : a) Tertingkatnya pelayanan intern Badan Diklat. b) Terwujudnya peningkatan SDM Aparatur. c) Terwujudnya Transformasi Birokrasi. d) Terwujudnya peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana diklat.

Adapun strategi yang dipandang mampu dijadikan media dalam pencapaian tujuan adalah terurai sebagai berikut: a) Pengembangan tim kerja yang solid. b) Optimalisasi sumber daya yang dimiliki (pegawai, widyaiswara, sarana dan prasarana, pembiayaan dan dukungan pimpinan). c) Pembinaan koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait, Perguruan Tinggi, Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri, LAN dan sebagainya.

Kebijakan yang harus ditempuh :

1. SDM/Sumberdaya aparatur antara lain: a) Peningkatan kualitas maupun kuantitas Widyaiswara/Pengajar. b) Peningkatan kualitas dan kuantitas staf.
2. Manajemen antara lain peningkatan dan perubahan system manajemen intern Badan Diklat dan Sistem Manajemen Kediklatan, pelaksanaan analisis kebutuhan diklat yang lengkap, Koordinasi dengan Dinas Instansi Provinsi/Kabupaten/Kota/Instansi Terkait dalam merencanakan Diklat, membuka jejaring kemitraan (*networking*) yang lebih luas dengan instansi-instansi lain,
3. Input
Kesadaran semua pimpinan unit instansi meningkatkan dan memberdayakan sumberdaya aparaturnya dimasing-masing diklat.
4. Output
Tersedianya data alumni yang akurat antara lain sarana dan prasarana.
Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam menunjang pelaksanaan diklat.

Kegiatan yang harus ditempuh :

- a. Widyaiswara antara lain mengikutsertakan Widyaiswara dalam proses pembelajaran sebagai peningkatan mutu, emberi kesempatan Widyaiswara untuk mengikuti pendidikan lebih tinggi (S2, S3), mengadakan penilaian terhadap Widyaiswara, membentuk learning group by Widyaiswara, mengefektif-

kan Forum Komunikasi Widyaiswara, menambahkan jumlah Widyaiswara.

- b. Staf antara lain mengikutsertakan staf pada Diklat *Training Of Courses* (TOC) dan *Manajemen Of Training* (MOT)/Kediklatan, pembinaan untuk meningkatkan profesionalisme, menyusun rincian tugas karyawan, pembagian tugas yang adil dan merata, membangun semangat, kesadaran misi dan tujuan manajemen, memperhatikan hak-hak karyawan, peningkatan kesejahteraan karyawan, memberi kesempatan staf untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, dan melaksanakan pembinaan mental spiritual secara berkala.
- c. Manajemen antara lain merubah system manajemen intern diklat, menyusun kurikulum, silabi dan modul diklat, menyusun program kerja yang tepat, melaksanakan diklat yang benar-benar dapat dipertanggungjawabkan mutu output dan *outcome*, melaksanakan evaluasi pasca diklat, mengadakan penelitian dan pengembangan kediklatan, menyusun software/program data alumni diklat, mengadakan pembinaan seluruh pegawai diklat, melaksanakan koordinasi kediklatan, melaksanakan pengawasan yang ketat, melaksanakan pengelolaan perpustakaan, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.
- d. Input antara lain melaksanakan analisis dan inventarisasi kebutuhan diklat, menyediakan kurikulum dan silabi diklat, menyediakan modul dan instrument evaluasi.
- e. Output antara lain menyediakan data alumni diklat, mengadakan penelitian alumni diklat, mengadakan tindak lanjut dari penelitian pasca diklat, memungkinkan adanya remedial terhadap pelaksanaan diklat.
- f. Sarana dan Prasarana antara lain membuat usulan kepada Gubernur untuk mengadakan sarana, melaksanakan perawatan sarana dan prasarana, mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana, menjaga ketertiban dan keamanan dan prasarana.

Adapun hasil wawancara dengan Kepala Sub. Bag. Program Badan Diklat Provinsi DIY, juga dapat diketahui bahwa Badan Diklat Provinsi DIY memiliki "Kiat-Kiat" dalam pengembangan SDM di Provinsi DIY, yaitu menyelenggarakan Forum Komunikasi Kediklatan dengan SKPD-SKPD, selalu mengkaji Kurikulum/Modul agar sesuai perkembangan, memperluas Jaringan Widyaiswara.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Berdasarkan uraian permasalahan, tujuan dan hasil penelitian, secara umum dapat diambil beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Sistem Evaluasi Program Diklat pada Badan Diklat Provinsi DIY meliputi pra diklat, in diklat dan pasca diklat, yang dilaksanakan oleh 3 (tiga) pilar organisasi/instansi yaitu pra diklat khususnya Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dan penetapan peserta dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DIY, in diklat dan pasca diklat oleh Badan Diklat Provinsi DIY dan Biro Organisasi Setda Provinsi DIY menyiapkan Standarisasi Kompetensi yang memuat jenis-jenis Diklat yang diperlukan sesuai rincian tugas unit dan uraian tugas jabatan.
2. Pencapaian kinerja pelaksanaan program dan kegiatan pada tahun 2009 di Badan Diklat Provinsi DIY mencapai 100 % yang artinya berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan sangat baik.
3. Upaya-upaya pemecahan masalah dan kendala dalam pelaksanaan Program Diklat pada Badan Diklat Provinsi DIY dengan skala prioritas, sebagai berikut :
 - 1). Mendayagunakan sistem pembinaan pegawai dengan penyertaan peserta diklat yang jelas dan unsur pertimbangan pola karier PNS.
 - 2). Mendayagunakan widyaiswara dan staf Diklat untuk meningkatkan kemampuan

dalam rangka meraih keunggulan banding dan keunggulan saing.

- 3). Mengatasi keterbatasan sarana prasarana yang dibutuhkan dengan memanfaatkan dukungan pimpinan serta pengusulan anggaran.
- 4). Memanfaatkan *net working* yang telah terbina dengan lembaga lain untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan image (citra) Badan Diklat Provinsi DIY.
- 5). Mengatasi keterbatasan kurikulum, silabi, modul diklat secara bertahap dengan memanfaatkan dukungan pimpinan dan pengusulan anggaran.

B. Rekomendasi

Dari pelaksanaan Program Diklat yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Provinsi DIY, kiranya perlu dilaksanakan upaya peningkatan dan pengembangan lebih lanjut untuk masa yang akan datang. Untuk itu perlu kiranya disampaikan hal-hal sebagai berikut

1. Penyelenggaraan diklat mulai dari pra diklat, in diklat sampai pasca diklat sebaiknya diselenggarakan oleh Badan Diklat Provinsi DIY secara keseluruhan.
2. Evaluasi penyelenggaraan selain dengan bentuk blanko sebaiknya disertai dengan tatap muka secara langsung dengan peserta diakhir kegiatan.
3. Prasarana yang belum memadai sebaiknya segera dilengkapi.
4. Perlu upaya pemberian kesempatan bagi pegawai untuk meneruskan tingkat pendidikannya, terutama pendidikan formal umum dan kedinasan.
5. Perlu lebih banyak mengirimkan Widyaiswara untuk diklat *Treaning Of Treatment* (TOT) pelajaran, sehingga Widyaiswara mempunyai spesialisasi.
6. Perlu menyelenggarakan/mengirimkan diklat *Treaning Of Course* (TOC) dan *Manajemen Of Treaning* (MOT) untuk staf Badan Diklat.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Sri Wahyudi (1996), *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Departemen Dalam Negeri, *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah*, Jakarta, 2008.
- Departemen Dalam Negeri, *Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta, 2008.
- Departemen Dalam Negeri, *Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom*, Jakarta, 2000.
- Departemen Dalam Negeri, *Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan Dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, Jakarta, 2008.
- Djarwanto PS & Pangestu Subagyo, *Statistik Induktif*, Edisi Kelima, Cetakan Kedelapan, Yogyakarta: BPFE UGM.
- George Bhancer, Scott Snell, Arthur Sherman. (2001), *Managing Human Resources*. USA: South Western College Publishing.
- Gubernur DIY, *Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 84 Tahun 2004 tentang Uraian Tugas dan Tata Kerja Badan Diklat Provinsi DIY*, Yogyakarta, 2004.
- Hamalik Oemar (2000), *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: PT. Budi Aksara.
- Hardiyatmoko (2006), *Analisa Implementasi Multi Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Badan Diklat Provinsi DIY*, Yogyakarta.
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1993), *Manajemen Personalialia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Indriantoro, Supomo (2002), *Metedologi Penelitian Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Yogyakarta: BPFE.
- J.M. Juran (1995), *Merancang Mutu*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Jay Heizer and Barry Render (2001), *Operations Management*, Internasional Edition.
- John Suprihanto (1999), *Manajemen Personalialia*. Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFE.
- Kedaulatan Rakyat (2010), *Kinerja PNS Memprihatinkan*, 23 Oktober 2010.
- Kepala LAN (2001), *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara RI Nomor : 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta.
- Kepala LAN (2001), *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara RI Nomor : 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta.
- Kompas (2010), *37 PNS Bolos Tak Naik Pangkat*, 21 Oktober.
- Lilik Andi Aryanto (2006), *Analisis Sistem Evaluasi Dan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Pada Badan Diklat Provinsi DIY*, Yogyakarta.
- M. Manullang (1991), *Dasar-dasar Manajemen*. Edisi Revisi, Cetakan Keenam, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Tujuh, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Muh. As'ad (2003), *Psikologi Industri*, Cetakan Pertama, Jakarta: Karunika.
- Muhammad Ali (1985), *Pendidikan Prosedur dan Strategi*, Bandung: Angkasa.
- Nadler, Leonard & Wiggs dalam Aung Haryono (1999), *Telaah Atas Cara Kerja Ilmu-ilmu*, Jakarta: PT. Gramedia.

- Oscar Dedik Cristiawan (2008), *Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Malang*, Malang.
- Pemda DIY (2004), *Laporan Pengkajian Pengembangan Otonomi Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota Tahun 2004*, Yogyakarta.
- Pemda DIY (2004), *Peraturan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 2 Tahun 2004 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*.
- Pemerintah RI, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta, 2003.
- Pemerintah RI, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*, Jakarta, 2004.
- Prasetya Irawan (2000), *Belajar, Motivasi dan Ketrampilan Mengajar*, Jakarta: Pustaka Aksara.
- Saripah Bte Patola (2010), *Evaluasi Pelaksanaan Pembelajaran Mata Diklat Produktif Program Studi Usaha Jasa Boga Pada Kelas X Di SMK Negeri 2 Malang*, Malang.
- Simamora (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Soehardi Sigit (1999), *Pengantar Metodologi Penelitian*, Cetakan Kedua, Yogyakarta: BPFE UST.
- Soekidjo Reksodiarjo (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- Soerjono Soekanto & Sri Mamuji (1995), *Penelitian Hukum Normatif*, Jakarta: CV. Raja Grafindo Persada.
- Sudarsono, FX. (1998), *Analisis Data*, Jakarta: Dirjen Dikti PPLPTK.
- Sugiyono (1999), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Sultoni (2006), *Pengaturan Tentang Kewenangan Pengelolaan Potensi Daerah Dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*, Yogyakarta.
- Sunaryo Sumadji (2005), *Kebijakan Pembinaan SDM Aparatur, Koordinasi, Diklat Prajabatan Golongan III*, Lembaga Administrasi Negara (LAN).
- Suwarsono Muhammad (2008), *Matriks dan Skenario Dalam Strategi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- T. Hani Handoko (1993), *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE UGM.