

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
BERBASIS KOMPETENSI DENGAN STANDAR ISO
9001:2015**

(Studi di Pengadilan Negeri Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

**AFIFATUZ ZAKIYAH ALLABIBAH
NIM. 145030100111066**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2018**

MOTTO

“... Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri...” (QS. Ar-Ra’d: 11)

“Bekerja keraslah untuk semua hal yang kamu lakukan, dan jangan lupa berdoa kepada-Nya untuk meminta pertolongan” (Afifatuz Zakiyah Al)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 (Studi di Pengadilan Negeri Malang)

Disusun oleh : Afifatuz Zakiyah Allabibah

NIM : 145030100111066

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 03 April 2018

Pembimbing



Dr. Endah Setyowati, S. Sos, M. Si
NIP. 19710505 199903 2 001

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 03 Mei 2018
Waktu : 09.00 - 10.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Afifatuz Zakiyah Allabibah
Judul : Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015
(Studi di Pengadilan Negeri Malang)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si
NIP. 19710505 199903 2 001

Anggota



Dr. Fadillah Amin, M.AP, Ph.D
NIP. 19691205 200501 1 003

Anggota



Drs. Sukanto, MS
NIP. 19591227 198601 1 001

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 20 dan Pasal 25 ayat 2).

Malang, 03 April 2018



Afifatuz Zakiyah Allabibah
NIM. 145030100111066

RINGKASAN

Allabibah, Afifatuz Zakiyah. 2018. **Pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 (Studi di Pengadilan Negeri Malang)**. (1) Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si

Sumber daya manusia dalam hal ini PNS merupakan elemen utama yang diperlukan untuk menggerakkan pemerintahan. Kualitas PNS saat ini yang dinilai masih rendah dan jauh dari harapan masyarakat membuat pemerintah terus berupaya melakukan pembinaan untuk menjamin pelayanan yang baik. Salah satu standar yang digunakan Pengadilan Negeri Malang untuk menjamin mutu pelayanan adalah ISO. Pengembangan SDM berbasis kompetensi akan selalu dibutuhkan mengingat Standar ISO yang telah didapatkan oleh Pengadilan Negeri Malang menuntut adanya perbaikan kualitas pelayanan dan kebijakan mutu yang telah ditetapkan harus terpenuhi.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan dibatasi oleh dua fokus penelitian yaitu (1) Pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 dan (2) Faktor pendukung dan penghambat pengembangan SDM di Pengadilan Negeri Malang. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis data dari Miles, Huberman dan Saldana.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang dilaksanakan Pengadilan Negeri Malang menggunakan metode *On The Job* dan *Off The Job* sudah berjalan dengan baik, meskipun masih ada beberapa yang belum maksimal. Dalam pelaksanaan diklat yang tersertifikasi hanya diselenggarakan untuk pejabat fungsional dan belum merata untuk seluruh pegawai. Metode pengembangan yang telah dilaksanakan Pengadilan Negeri Malang sudah dapat memenuhi kompetensi Standar ISO yang didapatkan untuk menjamin mutu pelayanan. Terdapat beberapa faktor yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan SDM di Pengadilan Negeri Malang. Faktor-faktor pendukung tersebut adalah motivasi dan tuntutan lingkungan. Sedangkan faktor penghambat adalah adanya keterbatasan anggaran dan keterbatasan sarana dan prasarana.

Kata kunci : pengembangan SDM, kompetensi, Standar ISO 9001:2015

SUMMARY

Allabibah, Afifatuz Zakiyah. 2018. **Human resource development based on competence with ISO 9001:2015 Standard (Studies in Court of Malang)**. (1)
Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si

Human resources in this case civil servants are the main elements necessary to mobilize the government. The quality of civil servants is currently assessed as low and far from the expectations of society to make the government continues try to coach and ensure good services. One of the standards used Court of Malang to guarantee the quality of services is ISO. Human resource development based on competence will always be needed because the ISO Standard that has been obtained by the Court of Malang demanded to improvement of service quality and quality policy that has been set to be fulfilled.

This research uses descriptive research with qualitative approach and limited with two researches focus. Those are (1) Human resource development based on competence with ISO 9001: 2015 Standard and (2) Supporting and inhibiting factors of human resource development in Court of Malang. The data source used are primary data and secondary data, with data collection through interviews, observation, and documentation. The data analysis method used is the analysis data from Miles, Huberman and Saldana.

The result of this research indicated that human resource development implemented by Court of Malang using On The Job Method and Off The Job Method has been worked well, although there are still some that haven't been maximized. In the implementation of the certified training is only organized for functional officials and unven distributed for all employees. The development method that has been implemented by the Court of Malang has been able to fulfill the ISO Standard Competence which is obtained to guarantee the quality of service. There are several factors that become supporting and inhibiting factors in human resource development in Court of Malang. Supporting factors are motivation and environmental demands. While the inhibiting factors are budget constraints and limited facilities and infrastructure.

Keywords: Human resource development, Competence, ISO 9001:2015 Standard



KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
KEPADA BAPAK DAN IBU TERCINTA
ATAS TETESAN KERINGAT DAN DOA
YANG TELAH DIBERIKAN



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001: 2015** (Studi di Pengadilan Negeri Malang) yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya
3. Ibu Dr. Fadillah Amin, M.AP Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik
4. Ibu Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si selaku dosen pembimbing saya yang selalu sabar membimbing dan meluangkan waktu serta pemikirannya demi kesempurnaan skripsi saya.

5. Orang tua tercinta Bapak Ali Amzaini dan Ibu Nurul Hidayati serta adiknya Aris Athoillah Sholahudin yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi.
6. Seluruh pegawai Pengadilan Negeri Malang yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini dengan memberikan banyak data dan meluangkan waktunya untuk memberikan informasi.
7. Seluruh dosen dan pegawai Fakultas Ilmu Administrasi yang telah berbagi pengetahuan dan memberikan bantuan selama kegiatan perkuliahan hingga akhir masa belajar.
8. Sahabat dari semester satu Quntum Chanif Firdausyi, Farah Dhiba Clarasati, Anggiyaza Adha, Adiba Jeyhan Shafira, Reyna Lazuardi dan Adinda Saraswati yang selalu ada untuk memberikan bantuan dan semangat.
9. Kahim and Friends HUMANISTIK 2016 Jibril Dwi Puja Utama Dewantara, Nanda Dita Syahpradana, Ria Kurniawati, Daniar Ajeng Febrina, Nur Aini Widyastuti dan Bella Savitri Widyanti yang selalu memberikan nasehat dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Publik (HUMANISTIK) yang telah menjadi keluarga serta memberikan pengalaman dan pelajaran.
11. Kelurga besar BEM FIA UB 2017 yang selalu memberikan semangat.
12. Keluarga Habib Raihan, Dyas, Juju, Aafini, Rizka, Sakin, Jeje, Eka yang selalu memberikan semangat.
13. Kawan berjuang yang setia menemani Mba Desi, Mba Desta, Windy, Hima, Ulul, Faluvi, Karisma, Mella, Ayu, Dina Alyani.

14. Teman nongkrong di Malang Boyo, Septyan, Irfan, Kak Ehan, Mba Farul, Kak Ikbal, Bentarro, Rama, Ojan, Azmi, Diah, Ilham, Ucup, Ara, Imel, Titi, Ipul, Izhar, Apis, Aliyah.
15. Tim drama magang Donna, Shofi dan Suryo yang selalu membantu dan memberikan dukungan untuk menyelesaikan skripsi
16. Teman-Teman Administrasi Publik angkatan 2014 yang telah memberikan masukan, kritik, saran dan semangat untuk bersama-sama menyelesaikan skripsi.
17. Dan semua pihak yang mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis sadar bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan oleh karenanya demi kesempurnaan skripsi ini, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Malang, 03 April 2018

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTOii
 TANDA PERSETUJUAN SKRIPSIiii
 LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSIiv
 PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSIv
 RINGKASANvi
 SUMMARYvii
 HALAMAN PERSEMBAHANviii
 KATA PENGANTARix
 DAFTAR ISIxii
 DAFTAR TABELxiv
 DAFTAR GAMBARxv
 DAFTAR LAMPIRANxvi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang1
 B. Perumusan Masalah9
 C. Tujuan Penelitian10
 D. Kontribusi Penelitian10
 E. Sistematika Pembahasan11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik12
 B. Pegawai Negeri Sipil14
 C. Sumber Daya Manusia17
 D. Pengembangan Sumber Daya Manusia17
 1. Tujuan Pengembangan SDM18
 2. Jenis-Jenis Pengembangan SDM20
 3. Metode Pengembangan SDM21
 E. Kompetensi24
 F. ISO 9001:201530
 1. Sistem Manajemen Mutu ISO 900130
 2. Kompetensi berdasarkan ISO 9001:201531

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian32
 B. Fokus Penelitian33
 C. Lokasi dan Situs Penelitian35
 D. Sumber dan Jenis Data35
 E. Teknik Pengumpulan Data38



F. Instrumen Penelitian	39
G. Keabsahan Data	40
H. Metode Analisis Data	41

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Pengadilan Negeri Malang	45
1. Visi dan Misi Pengadilan Negeri Malang.....	45
2. Tugas Pokok dan Fungsi	45
3. Struktur Organisasi	47
4. Wilayah Yuridikasi Pengadilan Negeri Malang	48
5. Gambaran Umum SDM di Pegadilan Negeri Malang	49
B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian	50
1. Pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang	50
a. <i>On The Job Method</i>	51
b. <i>Off The Job Method</i>	60
2. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang.....	70
a. Faktor pendukung	71
b. Faktor penghambat	73
C. Pembahasan	76
1. Pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang	76
a. <i>On The Job Method</i>	77
b. <i>Off The Job Method</i>	84
2. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang.....	90
a. Faktor pendukung	90
b. Faktor penghambat	92

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	94
B. Saran	97

DAFTAR PUSTAKA	98
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN.....	100
----------------------	------------



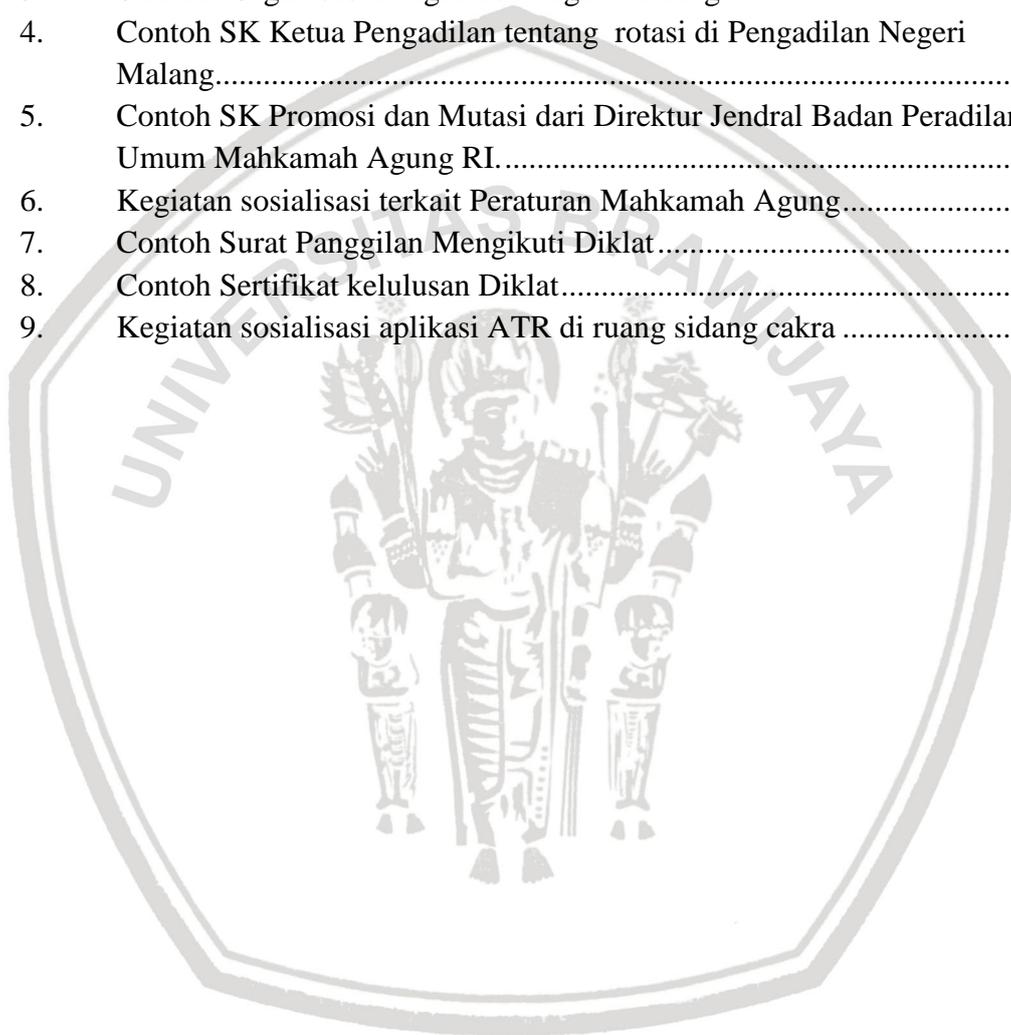
DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Jumlah PNS menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin di Kota Malang pada tahun 2016	7
2	Jumlah PNS menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin di Pengadilan Negeri Malang pada tahun 2017	8
3	Wilayah Yuridiksi Pengadilan Negeri Malang	48
4	Daftar Diklat dan Pembinaan Pengadilan Negeri Malang tahun 2017	65
5	Daftar pegawai Pengadilan Negeri Malang yang mengikuti pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi pada tahun 2017	70



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	<i>The most problematic factors for doing business 2015-2016</i>	2
2.	Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif.....	42
3.	Struktur Organisasi Pengadilan Negeri Malang.....	47
4.	Contoh SK Ketua Pengadilan tentang rotasi di Pengadilan Negeri Malang.....	52
5.	Contoh SK Promosi dan Mutasi dari Direktur Jendral Badan Peradilan Umum Mahkamah Agung RI.....	54
6.	Kegiatan sosialisasi terkait Peraturan Mahkamah Agung.....	62
7.	Contoh Surat Panggilan Mengikuti Diklat.....	64
8.	Contoh Sertifikat kelulusan Diklat.....	68
9.	Kegiatan sosialisasi aplikasi ATR di ruang sidang cakra	76



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Salah satu kegiatan sosialisasi yang dilaksanakan di Pengadilan Negeri Malang	101
2.	Surat Rekomendasi Penelitian	103
3.	Surat Keterangan Selesai Penelitian.....	104
4.	Pedoman Wawancara	105



BAB I

PENDAHULUAN

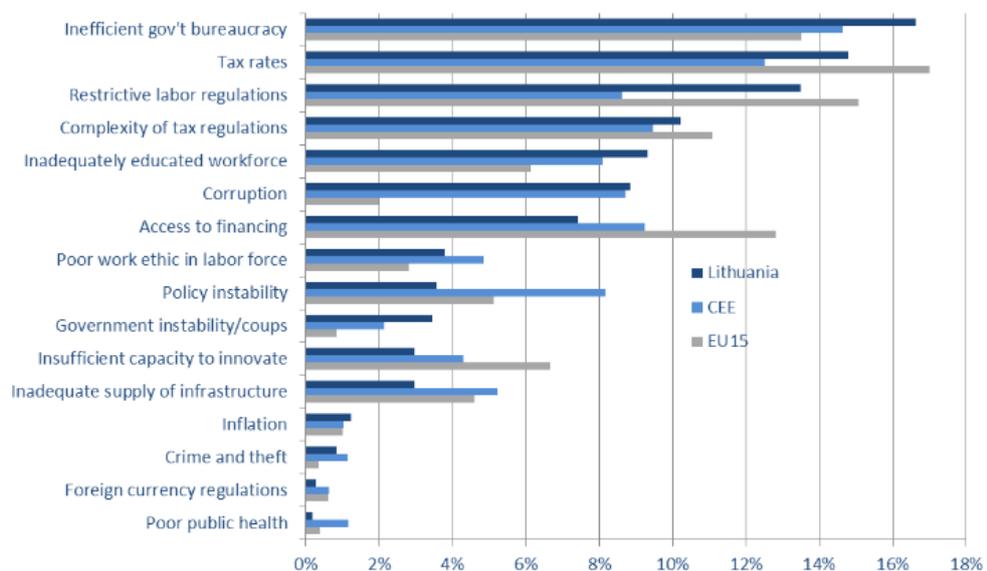
A. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara multikultural yang memiliki banyak suku dan budaya. Berbicara mengenai suku dan budaya erat kaitannya dengan pengelolaan masyarakat. Menurut Edward H. Litchfield dalam Indradi (2016:108) menyebut administrasi publik sebagai suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintah diorganisir, diperlengkapi dengan tenaga-tenaga, dibiayai, digerakkan dan dipimpin. Maka dari itu keberadaan administrasi publik dibutuhkan untuk mengelola masyarakat.

R.C. Chandler dan J.C. Plano dalam Indradi (2016:105) mengatakan bahwa administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasi dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen utama yang diperlukan untuk menggerakkan pemerintahan. Oleh karena itu untuk mewujudkan tujuan negara yang tercantum dalam pembukaan UUD 1945 diperlukan dukungan dari SDM. Sumber daya manusia yang dimaksud dalam birokrasi publik adalah Aparatur Sipil Negara yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sebagaimana dijelaskan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang

memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintah.

Keberhasilan suatu negara salah satunya ditentukan dari kemampuan PNS dalam menjalankan tugasnya sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat. Jika masyarakat terlayani dengan baik maka akan timbul kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Sebagaimana dikatakan oleh Handyaningrat yang dikutip Paranoan dalam Jurnal Ilmiah Administrasi Publik bahwa kelancaran penyelenggaraan pemerintah sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam melayani publik. Menurut Dwiyanto, *et al.* (2012:1), krisis kepercayaan terhadap birokrasi publik ini amat mudah dipahami karena birokrasi publik selama ini menjadi instrumen yang efektif bagi penguasa untuk mempertahankan kekuasaannya.



Gambar 1 *The most problematic factors for doing business 2015-2016*
 Sumber: *The Global Competitiveness Report 2015-2016*

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh *World Economic Forum's Executive Opinion Survey* pada tahun 2015 menunjukkan bahwa belum efisiennya birokrasi di pemerintah menjadi faktor yang paling dominan yang menjadi permasalahan selama ini. Dikutip dari laman kompas.com yang menyebutkan hasil survey yang dilakukan oleh Masyarakat Pemantau Peradilan Indonesia (Mappi) dari Fakultas Hukum Universitas Indonesia bahwa masih ditemukan beberapa praktik pungutan liar pada pelayanan publik dibidang administrasi perkara di lima Pengadilan Negeri, salah satunya Pengadilan Negeri Malang. Kualitas birokrasi dan kualitas SDM merupakan hal yang krusial, sebagai seorang pelayan publik PNS wajib memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat sesuai dengan tuntutan dan hak masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang prima. Perbaikan kualitas SDM harus dimulai dari sistem rekrutmen yang baik yang mampu menyaring SDM yang berkualitas, kemudian melakukan pengembangan melalui penugasan dan pelatihan yang bersifat mendidik sehingga dengan adanya pelatihan-pelatihan tersebut diharapkan mampu mencetak pegawai yang berkualitas dengan kinerja yang tinggi.

Upaya pemerintah melakukan pembinaan terhadap PNS perlu kerja keras. Saat ini kualitas PNS dinilai masih rendah dan jauh dari harapan masyarakat dan menjadi permasalahan birokrasi yang cukup serius. Hal ini didukung dengan adanya artikel dari Koran Sindo edisi 14 Maret 2017 yang memuat pendapat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa hingga kini masih banyak PNS yang bermental penguasa, padahal mereka merupakan pelayan masyarakat dan banyak masyarakat yang mengeluhkan pelayanan

mereka. Oleh karena itu reformasi pada semua instansi pemerintahan di semua tingkatan sangat diperlukan dan untuk menangani masalah pegawai pemerintah yang saat ini kualitasnya rendah, pemerintah harus terus melakukan pembinaan, termasuk bagaimana memposisikan pegawai pada bidangnya.

Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugasnya mendapatkan hak yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014, yaitu:

1. Berhak mendapat gaji, tunjangan dan fasilitas
2. Berhak memperoleh cuti
3. Berhak memperoleh jaminan pensiun dan jaminan hari tua
4. Berhak memperoleh perlindungan
5. Berhak memperoleh pengembangan kompetensi

Pemerintah perlu melakukan strategi untuk memperkuat daya saing dalam mencegah pengaruh negatif pada kegiatan organisasi terutama pada penyelenggaraan pelayanan publik. Organisasi sektor publik perlu meningkatkan kualitas kinerja dalam memberikan pelayanan. Peningkatan kualitas kinerja tersebut akan dapat dicapai apabila organisasi sektor publik mampu mengelola dan mengembangkan kompetensi personal bagi sumber daya manusia melalui prinsip-prinsip pengembangan kompetensi, sehingga sumber dayanya benar-benar memiliki kompetensi personal yang tinggi dan handal dalam menyelesaikan sebuah tugas pekerjaan yang dipercayakan kepadanya (Saleh, *et al*, 2013: 3).

Hamel dan Prahalat dalam Saleh, *et al* (2013: 13) mengatakan bahwa pengembangan kompetensi terutama yang berkaitan dengan pengembangan

kompetensi inti bagi segenap aparatur dalam organisasi, idealnya harus diorientasikan pada 4 (empat) hal penting yaitu :

1. Penggantian kompetensi personel yang sudah usang;
2. Meningkatkan kompetensi personel lama yang sudah melemah;
3. Mempertahankan atau melindungi kompetensi personel lama yang masih dianggap *up to date*;
4. Menanamkan atau membangun kompetensi personel baru yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi.

Salah satu standar yang digunakan untuk menjamin mutu pelayanan adalah ISO. ISO sendiri merupakan badan standar dunia di bidang sistem manajemen mutu. Suatu lembaga/ organisasi yang telah mendapatkan sertifikasi dalam menerapkan tersebut, dapat dikatakan telah memenuhi persyaratan internasional dalam hal manajemen penjaminan mutu produk/ jasa yang dihasilkan (Saleh dan Safitri, 2015:46). ISO merupakan organisasi internasional yang saat ini berkedudukan di Jenewa, Swiss yang terdiri dari 130 negara. Standar atau sertifikasi dibutuhkan oleh organisasi yang merinci persyaratan dalam sistem manajemen mutu, bila organisasi perlu menunjukkan kemampuannya dalam menyediakan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku serta meningkatkan kepuasan pelanggan. ISO ini digunakan karena standar ini telah merencanakan dan melaksanakan tindakan untuk menangani resiko dan peluang dalam pelayanan. Kelebihan dari organisasi yang menggunakan standar ISO ini diantaranya:

1. Kemampuan untuk menyediakan produk atau jasa secara konsisten yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan hukum serta peraturan yang berlaku
2. Memfasilitasi peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan
3. Menangani resiko dan peluang yang terkait dengan konteks dan tujuannya
4. Kemampuan untuk menunjukkan kesesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen mutu yang ditentukan.

Penyedia layanan dalam sektor publik bukanlah entitas independen yang bisa membuat keputusan sendiri. Berbeda halnya dengan sektor privat (swasta) yang mana konsumen merupakan entitas independen yang tidak terhubung langsung dalam proses produksi yang berarti konsumen hanya membeli barang atau produksi jasa sesuai kebutuhan. Seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa sertifikat ISO merupakan perwujudan pengakuan standarisasi internasional yang memerlukan perencanaan dan persiapan yang matang dari keseluruhan yang terlibat dalam suatu organisasi.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Jawa Timur, Kota Malang menduduki urutan ke-3 setelah Surabaya dan Jember yang dimiliki jumlah PNS paling banyak. Berikut merupakan data dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengenai jumlah PNS berdasarkan tingkat pendidikan PNS di Kota Malang, yakni:

Tabel 1 Jumlah PNS menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin di Kota Malang pada tahun 2016

Tingkat Pendidikan Akhir	Pria	Persen (%)	Wanita	Persen (%)	Jumlah (orang)	Persen (%)
SD	399	97.3	11	2.6	410	5.2
SMP/ Sederajat	574	95.5	27	4.5	601	7.6
SMA/ Sederajat	1218	70.6	507	29.4	1725	22
Diploma	223	30.3	512	69.7	735	9.4
Sarjana/ D-IV	1323	35.4	2419	64.6	3742	47.6
S2/S3	287	44.8	354	55.2	641	8.2
Jumlah	4024		3830		7854	100

Sumber: Olahan peneliti dari data Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Tabel diatas menunjukkan pendidikan PNS di Kota Malang terdiri dari berbagai tingkatan mulai dari SD sampai dengan S3. Presentase terbesar yaitu jenjang Sarjana/ D-IV sebesar 47.6 % sedangkan presentase terkecil adalah jenjang SD sebesar 5.2%. Pada jenjang SMA juga mendapat presentase yang cukup besar yaitu 22%. Hal ini perlu mendapat perhatian dari pemerintah untuk mengembangkan kualitas SDM terutama dalam aspek pendidikan dan peningkatan kualitas SDM yang berkompeten untuk memperbaiki kualitas birokrasi saat ini dengan menerapkan standar-standar sesuai kebutuhan instansi. Salah satu instansi pemerintah di Kota Malang yang sudah mendapatkan sertifikasi ISO adalah Pengadilan Negeri Malang. Pengadilan Negeri Malang mendapatkan sertifikat ISO pada tahun 2016 dikarenakan Pengadilan Negeri Malang memiliki standar pelayanan dan manajemen resiko pelayanan yang baik.

Berikut merupakan jumlah PNS di Pengadilan Negeri Malang berdasarkan tingkat pendidikan:

Tabel 2 Jumlah PNS menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin di Pengadilan Negeri Malang pada tahun 2017

Tingkat Pendidikan Akhir	Pria	Wanita	Jumlah (orang)
SMP/ Sederajat	2	-	2
SMA/ Sederajat	7	2	9
S1	19	22	41
S2	15	11	26
Jumlah	43	35	78

Sumber: Olahan peneliti dari data Pengadilan Negeri Malang

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa PNS di Pengadilan Negeri Malang didominasi oleh Sarjana dan Magister. Distribusi pegawai di Pengadilan Negeri Malang di dasarkan pada jenjang pendidikan, pelatihan, dan SK Presiden. Mengingat bahwa PNS dalam menjalankan tugasnya harus sesuai dengan ilmu yang sudah mereka dapatkan dan harus tersertifikasi sebagai bentuk legalitas dari kemampuannya. Selain itu PNS juga dilibatkan dalam berbagai pelatihan guna menunjang kemampuan PNS salah satunya dengan mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh Mahkamah Agung. Pemanggilan untuk mengikuti diklat ini didasarkan pada kompetensi yang dimiliki dari setiap pegawai berdasarkan pangkat atau golongan, masa kerja, pengalaman dan pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, masih ditemukan bahwa pemanggilan untuk mengikuti diklat belum merata, hanya terfokus pada jabatan fungsional. Hal ini berdampak pada kurangnya pengembangan kompetensi pegawai kesekretariatan yang juga membutuhkan pengembangan kompetensi, seperti pada bidang TI dan keuangan. Pengadilan Negeri Malang juga mengadakan *training* sasaran kinerja pegawai

agar para pegawai dapat mencapai rencana kerja dan target yang telah ditentukan. Pengembangan kompetensi pegawai akan selalu dibutuhkan mengingat Standar ISO yang telah didapatkan menuntut adanya perbaikan kualitas pelayanan dan standar yang sudah ditetapkan harus terpenuhi.

Berdasarkan hal tersebut, pengembangan pegawai sangat diperlukan dalam sebuah instansi, karena dengan adanya pengembangan SDM yang merata dapat membantu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Pentingnya pengembangan SDM bukanlah semata-mata bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan pegawai dapat meningkatkan produktivitas kerja para pegawai. Produktivitas kerja meningkat berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh *outcome* yang lebih. Peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan melalui tahap *On The Job Method* dan *Off The Job Method*. Oleh sebab itu Penulis tertarik mengangkat masalah dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi dengan standar ISO 9001: 2015 (Studi di Pengadilan Negeri Malang)”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, penulis menetapkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang?

2. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang?

C. Tujuan Penelitian

Secara rinci dijabarkan bahwa tujuan dari penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis, dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam pengembangan keilmuan Administrasi Publik dan sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang terkait dengan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015.
2. Pihak Praktisi, sebagai bahan masukan terhadap Pengadilan Negeri Malang mengenai pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan dalam pembahasan, skripsi ini dibagi dalam beberapa Bab dan Sub Bab dengan sistematika berikut:

- BAB I** PENDAHULUAN, meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.
- BAB II** KAJIAN PUSTAKA, pada bab ini akan dijelaskan teori-teori yang mendasari dan berkaitan dengan masalah penelitian yang digunakan sebagai kerangka kerja untuk memudahkan pemahaman dan pemecahan terhadap masalah yang ada.
- BAB III** METODE PENELITIAN, menerangkan mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan situs penelitian, sumber dan jenis data, pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisa yang digunakan.
- BAB IV** HASIL DAN PEMBAHASAN, pada bab ini memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Sesuai dengan fokus penelitian yang merupakan jawaban dari rumusan masalah, kemudian analisis data.
- BAB V** PENUTUP, bab ini berisi mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan data yang telah dipaparkan dan analisa teoritik oleh peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

Bila mendengar kata Administrasi Publik pada umumnya dibenak kita akan membayangkan tentang kegiatan surat-menyurat dan pelayanan. Istilah administrasi secara etimologi berasal dari bahasa latin (Yunani) yang terdiri dari dua kata yaitu “*ad*” dan “*ministrare*” yang berarti “*to serve*” yang dalam Bahasa Indonesia berarti melayani atau memenuhi. Menurut Hodgkinson dalam Kusdi (2016:7) administrasi adalah aspek- aspek yang lebih banyak berurusan dengan formulasi tujuan, masalah terkait nilai, dan komponen manusia dalam organisasi. Pemerintah merupakan organisasi yang berkuasa untuk mengatur negara yang berpedoman pada Pancasila dan undang-undang. Studi yang mengembangkan ilmu administrasi publik banyak mengungkap studi teori organisasi, teori birokrasi, teori pengambilan keputusan, dan lain-lain. Adapun pengertian administrasi publik yang muncul dari rumusan konsep tersebut, antara lain sebagai berikut :

1. Menurut Indradi (2016:105) administrasi publik adalah terjemahan dari bahasa Inggris *public administration* yang sering di terjemahkan menjadi administrasi negara atau administrasi pemerintahan.

2. Menurut R.C. Chandler dan J.C. Plano administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik di organisir dan di koordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik (dikutip dalam Indradi, 2016:105).
3. George J.Gordon mengatakan bahwa administrasi publik merupakan seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan-badan legislatif, eksekutif dan peradilan (dikutip dalam Indradi, 2016:108).
4. Menurut Lembaga Administrasi Negara menyatakan bahwa administrasi publik adalah administrasi mengenai negara dalam keseluruhan arti, unsur, dimensi dan dinamikanya. Dalam situasi dan kondisi negara bagaimanapun, administrasi negara harus tetap berperan memberikan dukungan terhadap penyelenggaraan negara, mengemban tugas penyelenggaraan negara, mengemban misi perjuangan bangsa dalam bernegara, memberikan perhatian dan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat dan membuka peluang kepada masyarakat untuk berkarya dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam bernegara, ataupun untuk melakukan peran tertentu dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik yang secara tradisional dilakukan oleh aparatur negara (dikutip dalam Indradi, 2016:109).

Berdasarkan beberapa pengertian administrasi publik diatas, peneliti dapat merangkum bahwa administrasi publik merupakan disiplin ilmu yang mengacu pada instansi pemerintah, organisasi yang melayani publik

(masyarakat) yang memiliki tujuan untuk mengatasi permasalahan publik. Adapun Objek administrasi antara lain kebijakan publik, pelayanan publik, organisasi publik, dan manajemen publik. Oleh karena itu pelayanan publik merupakan bagian dari lingkup administrasi publik, sehingga diperlukan pegawai sebagai pemberi layanan yang dalam organisasi pemerintahan disebut Pegawai Negeri Sipil.

B. Pegawai Negeri Sipil

Dalam melaksanakan pembangunan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat, dibutuhkan aparatur yang bertugas untuk menyelenggarakan pemerintahan. Aparatur yang menyelenggarakan pemerintahan adalah Pegawai Negeri Sipil. Menurut Widjaja (2006:15) menjelaskan bahwa pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha. Adapun pengertian Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dijelaskan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintah. Berdasarkan dua pengertian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa Pegawai Negeri Sipil merupakan aparatur negara yang diangkat karena telah memenuhi syarat dan diberikan tugas untuk menyelenggarakan pemerintahan dalam rangka mewujudkan tujuan dan cita-cita negara.

Adapun tugas dan peran Pegawai Negeri Sipil dalam menyelenggarakan pemerintahan, sebagaimana tercantum dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 11 adalah melaksanakan kebijakan publik, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, mempererat persatuan negara. Peran Pegawai Negeri Sipil sebagai perencana dan pengawas penyelenggaraan tugas di bidang pemerintah guna memberikan pelayanan publik yang bebas dari intervensi politik dan profesional.

Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugasnya mendapatkan hak yang bertujuan memberikan penghargaan dan perlindungan. Hak PNS tencantum dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 yaitu :

1. Berhak mendapat gaji, tunjangan dan fasilitas

Gaji, tunjangan dan fasilitas merupakan bentuk balas jasa yang diberikan oleh negara atas pekerjaan yang telah diselesaikan oleh PNS. Balas jasa yang diberikan bersifat adil dan layak sesuai beban kerja, tanggungjawab, resiko pekerjaan, dan diharapkan mampu memenuhi kebutuhan hidup PNS yang nantinya dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas PNS dalam bekerja.

2. Berhak memperoleh cuti

Cuti merupakan ijin yang diberikan oleh pegawai guna mewujudkan kesejahteraan dan menjamin kesegaran jasmani maupun rohani. PNS yang hendak melaksanakan cuti harus mendapatkan persetujuan tertulis dari atasan atau pejabat yang berwenang, berbeda untuk cuti sakit harus menyertakan

surat tertulis dari dokter yang membuktikan bahwa pegawai yang bersangkutan sedang sakit.

3. Berhak memperoleh jaminan pensiun dan jaminan hari tua

Jaminan pensiun dan jaminan hari tua diberikan sebagai perlindungan keberlangsungan penghasilan hari tua, sebagai penghargaan atau pengabdian PNS terhadap negara selama bertahun-tahun. Dana Jaminan pensiun dan jaminan hari tua berasal dari iuran PNS itu sendiri dan pemerintah, pemberiannya melalui Badan Asuransi Nasional Negara atau TASPEN.

4. Berhak memperoleh perlindungan

Perlindungan yang diperoleh oleh pegawai berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian dan bantuan hukum.

5. Berhak memperoleh pengembangan kompetensi

Pegawai berhak mendapatkan pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk pengembangan kompetensi agar dapat menambah keahlian dan kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas. Setelah pegawai mendapatkan haknya sebagai penyelenggara pemerintah atau abdi negara, maka Pegawai negeri sipil berkewajiban untuk setia dan menaati pancasila sebagai falsafah bangsa, UUD 1945 sebagai dasar negara, dan seluruh peraturan yang berlaku. PNS juga berkewajiban menjadi persatuan dan kesatuan bangsa dengan menjaga rahasia negara dan menunjukkan keteladanan dari sikap dan berperilaku dalam berhubungan dengan orang lain.

C. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting yang dimiliki oleh organisasi. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:10) sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan non fisik. Sedangkan menurut H. Hadari Nawawi dalam Sulistiyani dan Rosidah (2009:11) sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/ non finansial) di dalam organisasi yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan apa yang dapat dihasilkan manusia dengan potensi yang terkandung dalam dirinya untuk mewujudkan sasaran dan tujuan suatu organisasi. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah maka eksistensi SDM dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya pengembangan terhadap sumber daya manusia.

D. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan hal yang penting dalam organisasi dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari era globalisasi. Organisasi publik/ pemerintah tak luput dari pengaruh era globalisasi yang

mengharuskan pegawai pemerintah memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hasibuan (2016:69) mengemukakan bahwa “pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Menurut Andrew E. Sikula dalam Sedarmayanti (2017:188) pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Sedangkan Jan Bella dalam Hasibuan (2016:70) memberikan pendapat bahwa pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Berdasarkan pengertian tentang pengembangan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan sangat penting dan harus dilakukan oleh suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan sejalan dengan tuntutan era globalisasi yang semakin maju. Pengembangan diharapkan mampu meningkatkan ketrampilan baik teknis maupun manajerial.

1. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan seperti untuk meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi, meningkatkan pelayanan, dan lain sebagainya. Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya bermanfaat bagi organisasi saja namun juga bermanfaat bagi pegawai dan masyarakat sebagai penerima layanan dari organisasi tersebut. Adapun tujuan

dari pengembangan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016:70-72) adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas kerja: dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- b. Efisiensi: pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.
- c. Kerusakan: pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kecelakaan: pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- e. Pelayanan: pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
- f. Moral: dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- g. Karier: dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, ketrampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.
- h. Konseptual: dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.
- i. Kepemimpinan: dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
- j. Balas jasa: dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- k. Konsumen: pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Berdasarkan yang dikemukakan oleh Hasibuan diatas, tujuan dari pengembangan sumber daya manusia akan memberikan manfaat yang menyeluruh, artinya pengembangan sumber daya manusia tidak hanya bermanfaat bagi organisasi itu sendiri, namun juga bermanfaat bagi pegawai dan masyarakat sebagai konsumen dari organisasi tersebut.

2. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis-jenis Pengembangan SDM jika dilihat dari segi pelaksanaannya menurut Hasibuan (2016:72) dibagi menjadi dua jenis yaitu pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal, sebagaimana dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Sedangkan apabila dilihat dari segi subyek atau peserta yang mengikutinya, jenis-jenis pengembangan SDM ini menurut Hasibuan (2016:73) dikelompokkan menjadi dua aspek, yaitu:

- a. Karyawan baru, yakni pengembangan yang diberikan kepada karyawan/pegawai yang baru agar memahami, terampil dan ahli

dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya.

- b. Karyawan lama, yakni karyawan/pegawai lama oleh organisasi/instansi ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Balai Pusat Latihan atau Badan Diklat (instansi pemerintah). Pengembangan karyawan/pegawai lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan, perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan promosi.

Berdasarkan jenis-jenis pengembangan yang sudah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis pengembangan SDM dibagi dua, yaitu jenis pengembangan yang dilihat dari aspek pelaksanaannya menyangkut pengembangan secara formal dan informal sedangkan yang kedua pengembangan yang dilihat dari sudut subyektifitasnya yaitu karyawan lama dan karyawan baru. Kesemuanya ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dan peningkatan *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill* kepada pegawai agar moral kerja dan prestasi kerja mereka meningkat.

3. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus sudah ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja. Sedarmayanti (2017:131) membagi metode pengembangan sumber daya manusia menjadi 2 metode, yaitu:

a. *On The Job Method* (Pelatihan di Tempat Kerja)

On The Job Method adalah metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja dan merupakan suatu jenis pelatihan untuk pegawai dalam bentuk pelatihan praktek dengan menggunakan suasana dan tempat pegawai itu melakukan tugasnya. Pelatihan tersebut terselenggara melekat dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Latihan tidak diselenggarakan secara khusus dan terpisah dari proses bekerja (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:229).

1) *Job Rotation* (rotasi pekerjaan)

Hasibuan (2016:81) menjelaskan bahwa “*job rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan”.

2) *Coaching* (bimbingan)

Hasibuan (2016:81) menjelaskan bahwa *coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

3) *Apprenticeship/understudy* (magang)

Sedarmayanti (2017:209) menjelaskan bahwa magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/ kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan. Lebih lanjut lagi Sedarmayanti menjelaskan bahwa magang biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja

dengan pengalaman teoritis yang didapatkan peserta di tempat pelatihan untuk mempersiapkan peserta untuk memangku jabatan.

4) *Demonstration and example* (demonstrasi dan pemberian contoh)

Hasibuan (2016:78) menjelaskan bahwa *demonstration and example* “merupakan metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan”.

b. *Off The Job Method* (Pelatihan di Luar Tempat Kerja)

Off the job method adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja dan di luar jam kerja. Pelatihan ini bersifat teoritis seperti yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan formal seperti diploma, strata, maupun kursus yang dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan maupun lembaga lain.

1) Pendidikan dan pelatihan (diklat)

Sedarmayanti (2017:397) menjelaskan pengertian pendidikan dan pelatihan pegawai negeri adalah: “upaya yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri ”. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan beberapa jenis diklat antara lain: diklat prajabatan (bagi CPNS) dan diklat dalam jabatan (diklat kepemimpinan, diklat fungsional, diklat teknis).

2) Pendidikan Formal

Pendidikan menurut Sedarmayanti (2017:397) adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama.

E. Kompetensi

Secara etimologis kata “kompetensi” berasal dari bahasa Inggris “*competent*” yang di dalam bahasa Indonesia memiliki arti cakap, mampu atau tangkas. Dalam memberikan pelayanan publik, keberhasilan birokrasi sangat tergantung kepada kompetensi individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Tanpa didukung oleh individu sebagai aparat pemerintah yang kompeten, birokrasi tidak akan mampu memberikan pelayanan masyarakat sesuai dengan tuntutan kualitas yang diharapkan.

Menurut beberapa pendapat ahli yang disimpulkan oleh Saleh, *et al* (2013:24) bahwa kompetensi itu terdiri dari beberapa dimensi yang meliputi dimensi pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan dimensi karakteristik lain yang melekat pada diri seorang aparatur. Hamel & Prahalat dalam Saleh, *et al* (2013:26) menjelaskan bahwa kompetensi inti merupakan seperangkat dimensi kinerja seseorang yang dapat diamati dan diukur yang dimiliki oleh seorang aparatur yang dapat mereka gunakan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang bersifat spesifik dengan cara yang efisien dan efektif.

Menurut Hamel dan Prahalat dalam Saleh, et al (2013:13) mengatakan bahwa pengembangan kompetensi terutama yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi inti bagi segenap aparatur dalam organisasi, idealnya harus diorientasikan pada 4 (empat) hal penting yaitu :

1. Penggantian kompetensi personel yang sudah usang;
2. Meningkatkan kompetensi personel lama yang sudah melemah;
3. Mempertahankan atau melindungi kompetensi personel lama yang masih dianggap up to date;
4. Menanamkan atau membangun kompetensi personel baru yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi.

Sebagaimana tercantum dalam pasal 69 ayat 1 Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 bahwa kompetensi meliputi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural, atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan;
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Menurut Sedarmayanti (2017:323) pokok-pokok kompetensi dapat dikembangkan menjadi sebagai berikut:

1. Kompetensi kerjasama tim
2. Kompetensi komunikasi

3. Kompetensi adaptasi terhadap perubahan
4. Kompetensi kepuasan pelanggan
5. Kompetensi pemecahan masalah
6. Kompetensi kepemimpinan
7. Kompetensi pencapaian tujuan
8. Kompetensi teknis operasional
9. Kompetensi efektivitas pribadi

Kompetensi bukan merupakan faktor yang tidak dapat dipengaruhi. Zwell dalam Wibowo (2016:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pegawai bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila pimpinan merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Oleh karena itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut. Orang yang pekerjaannya hanya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak bisa diubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang akan merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

Kepribadian dapat memengaruhi keahlian pimpinan dan pegawainya dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim,

memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah akan sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respons emosionalnya. Walaupun dapat berubah, kepribadian tidak cenderung berubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat membawa pengaruh positif terhadap motivasi seorang pegawai. Apabila atasan dapat mendorong motivasi pribadi seorang pegawai, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang memengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan memengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dan sebagainya.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan atasan. Orang mungkin

mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktek rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi
- c. Praktek pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain
- d. Filosofi organisasi misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi
- e. Kebiasaan dan prosedur memberikan informasi kepada pekerja tentang beberapa banyak kompetensi yang diharapkan

- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan

F. ISO 9001:2015

1. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001

Saleh dan Safitri (2015:38) menjelaskan bahwa sistem manajemen mutu adalah sistem yang digunakan untuk menetapkan kebijakan (segala sesuatu yang terkait dengan mutu dan dijadikan sasaran/ target pencapaian dengan menetapkan ukuran atau kriteria pencapaiannya. Standar yang diterapkan ISO merupakan sistem manajemen mutu yang memuat persyaratan sistem manajemen mutu dan dapat diterapkan pada semua organisasi apapun jenis, ukuran dan produk yang dihasilkan. Standar internasional ini berdasarkan prinsip-prinsip manajemen mutu yang dijelaskan dalam ISO 9000, yaitu:

- a. Fokus pada pelanggan
- b. Kepemimpinan
- c. Keterlibatan orang
- d. Pendekatan Proses
- e. Peningkatan

f. Pengambilan keputusan berbasis bukti

g. Manajemen hubungan

Penerapan sistem manajemen mutu adalah suatu keputusan strategis bagi suatu organisasi yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan dan menyediakan dasar yang kuat untuk inisiatif pembangunan berkelanjutan. ISO 9001 merupakan standar internasional di bidang sistem manajemen mutu (Saleh dan Safitri, 2015:46)

2. **Kompetensi berdasarkan ISO 9001:2015**

Untuk mendukung adanya pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, organisasi harus :

- a. Menentukan kompetensi yang diperlukan dari orang-orang yang melakukan pekerjaan di bawah kendalinya yang berdampak terhadap kinerja dan efektivitas sistem manajemen mutu
- b. Memastikan bahwa orang-orang ini kompeten atas dasar pendidikan, pelatihan, atau pengalaman
- c. Mengambil tindakan untuk memperoleh kompetensi yang diperlukan, dan mengevaluasi efektivitas atas tindakan yang diambil
- d. Menyimpan informasi terdokumentasi yang sesuai sebagai bukti kompetensi

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan mengenai sesuatu yang sedang terjadi pada saat penelitian dilakukan. Menurut Nazir (2015:63) Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kilas peristiwa pada masa sekarang. Tujuannya adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai faktor-faktor, sifat-sifat serta lingkungan antara fenomena yang diselidiki. Penelitian deskriptif adalah pilihan peneliti karena tujuan peneliti yaitu ingin mendapatkan data untuk mendeskripsikan keadaan atau fenomena secara menyeluruh berkenaan dengan Pengembangan SDM berbasis Kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015.

Penelitian deskriptif sendiri lebih mengarah pada data yang berbentuk olahan kata, serta hasilnya berupa sajian ataupun kutipan-kutipan. Pendekatan kualitatif dapat berperan untuk mendeskripsikan suatu proses kegiatan berdasarkan apa yang terjadi di lapangan sebagai bahan kajian lebih lanjut untuk menemukan kekurangan dan kelemahan suatu sistem sehingga dapat ditentukan

upaya penyempurnaannya. Serta menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa yang terjadi di lapangan sebagaimana adanya dalam konteks ruang dan waktu serta situasi lingkungan secara alami.

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna generalisasi (Sugiyono, 2014:9). Sedangkan menurut Moleong (2017:6) menjelaskan bahwa :

“penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi tindakan, dll. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada konteks khususnya yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah”

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan suatu fenomena sosial yang ditemukan dilapangan dalam uraian yang ilmiah dan sistematis.

B. Fokus Penelitian

Fokus pada dasarnya adalah masalah pokok yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperoleh melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya (Moleong, 2017:97). Suatu

penelitian perlu menentukan fokus agar peneliti mendapatkan gambaran keseluruhan tentang situasi yang akan diteliti. Fokus penelitian bertujuan untuk mencegah pembiasan dalam membahas dan mendeskripsikan permasalahan. Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang.
 - a. *On the Job Methode*
 - 1) Rotasi Pekerjaan
 - 2) Bimbingan (*Coaching*)
 - 3) Magang
 - 4) Demonstrasi dan pemberian contoh
 - b. *Off the Job Methode*
 - 1) Pendidikan dan latihan
 - 2) Pendidikan Formal
2. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang
 - a. Faktor Pendukung
 - 1) Motivasi
 - 2) Tuntutan Lingkungan
 - b. Faktor Penghambat
 - 1) Keterbatasan Anggaran
 - 2) Keterbatasan Sarana dan Prasarana

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi dan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian dan menangkap fenomena nyata dari objek yang diteliti, guna mendapat data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Lokasi yang peneliti ambil yaitu Kota Malang dan situs penelitiannya yaitu Pengadilan Negeri Malang. Pemilihan situs tersebut didasarkan pada fakta bahwa Pengadilan Negeri Malang merupakan satu-satunya Pengadilan Negeri di Jawa Timur yang sudah mendapatkan Sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 yang diterima pada tanggal 02 Juni 2016.

D. Sumber dan Jenis Data

1. Sumber Data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan sumber-sumber penyedia informasi yang mendukung dalam penelitian. Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2017:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Kecenderungan penelitian kualitatif adalah mengutamakan wawancara (interview) dan pengamatan langsung (observasi) dilapangan dalam memperoleh data yang bersifat tambahan.

2. Jenis Data

Terdapat 2 jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini, antara lain:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber secara langsung tanpa melalui perantara yakni langsung dari informan yang disebut *first-hand information*. Sumber data diperoleh dari hasil wawancara dengan informan kemudian dicatat dalam bentuk catatan tertulis atau perekam video atau audio tape. Data primer biasanya juga disebut data asli, data primer dalam penelitian ini meliputi observasi secara langsung dan wawancara dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan permasalahan. Adapun informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bapak AP selaku pejabat eselon III Pengadilan Negeri Malang yang dapat diwawancarai pada tanggal 18 Januari 2018 jam 09.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang
- 2) Bapak SY selaku pejabat eselon II Pengadilan Negeri Malang yang dapat diwawancarai pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 14.00 WIB di Pengadilan Negeri Malang
- 3) Ibu AE selaku pejabat eselon IV Pengadilan Negeri Malang yang diwawancarai pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 08.45 WIB di Pengadilan Negeri Malang
- 4) Ibu DW yang merupakan salah satu staf Pengadilan Negeri Malang yang diwawancarai pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 08.30 WIB di Pengadilan Negeri Malang

- 5) Bapak MS selaku pejabat eselon III Pengadilan Negeri Malang yang diwawancarai pada tanggal 29 Januari 2018 pukul 10.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang
- 6) Ibu DA yang merupakan salah satu staf Pengadilan Negeri Malang yang diwawancarai pada tanggal 17 Januari 2018 pukul 09.30 WIB di Pengadilan Negeri Malang
- 7) Bapak DJ yang merupakan salah satu hakim Pengadilan Negeri Malang yang diwawancarai pada tanggal 13 Maret 2018 pukul 09.50 WIB di Pengadilan Negeri Malang
- 8) Bapak NR yang merupakan salah hakim Pengadilan Negeri Malang yang diwawancarai pada tanggal 13 Maret 2018 pukul 08.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui arsip, dokumen maupun laporan yang mendukung data primer. Adapun sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Gambaran umum tentang Pengadilan Negeri Malang yang berisi mengenai visi, misi, tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi, wilayah yuridiksi Pengadilan Negeri Malang, serta kondisi SDM di Pengadilan Negeri Malang.
- 2) Salinan Keputusan Direktur Jendral Badan Peradilan Umum Nomor 2175/DJU/SK/KP.04.5/12/2017 Tentang Promosi dan Mutasi Kepaniteraan di Lingkungan Peradilan Umum.

- 3) Keputusan Ketua Pengadilan Nomor W14-U2/2647/KP.00.1/9/2017
Tentang Promosi dan Mutasi Pegawai di Lingkungan Pengadilan
Negeri Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standart data yang ditetapkan. (Sugiyono, 2014:224).

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Wawancara (interview)

Merupakan teknik untuk mendapatkan data atau informasi melalui tanya jawab secara langsung kepada pihak-pihak yang dianggap berkompeten dalam memberikan keterangan sehingga peneliti mendapat informasi yang faktual tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia di Pengadilan Negeri Malang. Adapun yang menjadi *key informan* dalam penelitian ini adalah pejabat eselon II dan III, beberapa staf yang pernah dirotasi dan beberapa hakim yang pernah mengikuti diklat sertifikasi.

2. Pengamatan (observasi)

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian dan melakukan pencatatan mengenai

hal-hal yang berkaitan dengan penelitian untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang pengembangan SDM berbasis kompetensi di Pengadilan Negeri Malang. Peneliti mencoba untuk melakukan observasi pada pegawai di Pengadilan Negeri Malang terhadap metode pengembangan yang dilaksanakan di Pengadilan Negeri Malang.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan peneliti untuk mengabadikan berbagai data yang didapatkan dari situs penelitian. Teknik ini dilakukan dengan mencatat atau menyalin data-data yang ada dalam dokumen yang dianggap relevan atau sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Teknik pengumpulan data ini dapat berupa arsip, foto-foto dan data sekunder lainnya yang berhubungan dengan pengembangan SDM berbasis kompetensi, diantaranya data diklat apa saja yang pernah diikuti oleh pegawai, foto contoh sertifikat kelulusan diklat, sosialisasi yang pernah diadakan oleh Pengadilan Negeri Malang, data rotasi pegawai yang pernah dilakukan, foto saat peneliti melakukan proses wawancara dengan informan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan untuk melakukan penelitian, khususnya dalam kegiatan pengumpulan data. Dalam mendukung proses pengumpulan data dan memperoleh data yang dibutuhkan, peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa:

1. Peneliti sendiri, dalam penelitian kualitatif peneliti merupakan instrumen utama dari berjalannya penelitian, karena hanya manusia sebagai alat yang dapat berhubungan dengan responden/ objek lainnya. Peneliti sendiri harus siap dan menguasai dari penelitian yang akan dilakukan.
2. Pedoman wawancara (*interview guide*), digunakan sebagai kerangka dasar dalam melakukan wawancara, hal ini dimaksudkan agar wawancara yang dilakukan peneliti tetap terarah dan segala pertanyaan dapat diungkap secara sistematis dan terstruktur.
3. Alat penunjang, terdiri dari kamera Handphone, alat perekam suara, catatan lapangan (*field note*). Instrumen tersebut dapat membantu peneliti dalam menggunakan metode dokumentasi, sehingga apa yang didapatkan di lapangan dapat terdokumentasi dengan baik.

G. Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Triangulasi. Menurut Moleong (2017:330) “triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”. Denzin dalam Moleong (2017:330) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data triangulasi dengan sumber. Menurut Patton dalam Moleong (2017:330)

triangulasi dengan sumber “berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif”.

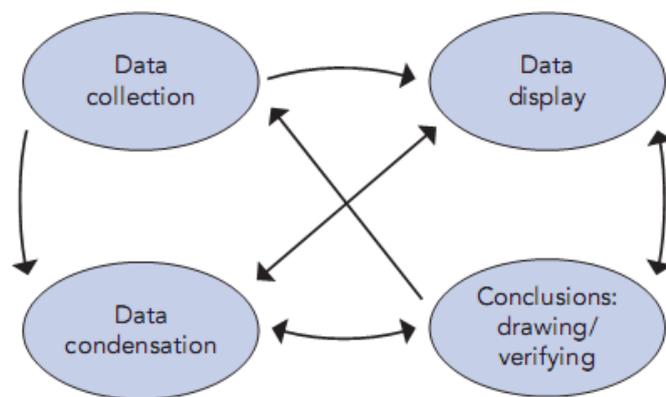
Dengan teknik triangulasi dengan sumber, peneliti menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber informan. Pada penelitian ini untuk menguji kredibilitas datanya melibatkan 8 informan mulai dari pimpinan pengadilan, pegawai kesekretariatan, dan beberapa hakim yang telah mengikuti diklat kompetensi. Data dari 8 informan tersebut pola jawaban yang diberikan sudah menjawab dari rumusan masalah yang peneliti rumuskan.

H. Metode Analisis Data

Menurut Bogdan dalam Sugiyono (2014:244) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih yang mana yang penting dan yang dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif oleh Miles, Huberman, dan Saldana. Alasan peneliti menggunakan analisis ini adalah peneliti merasa mampu dalam melaksanakan tahapan-tahapan penelitian dan tahapan-tahapan yang ada dirasa dapat memperoleh jawaban atas

rumusan masalah dari penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Dalam model interaktif, tiga jenis kegiatan analisis seperti kondensasi data, penyajian data, dan verifikasi merupakan proses siklus dan interaktif. Sehingga membuat penulis harus bergerak aktif untuk mendapatkan data dan penarikan kesimpulan selama penelitian.



Gambar 2. Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif
Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014:10)

1. *Data Collection*

Pengumpulan data merupakan proses siklus dan interaktif, sehingga peneliti selama melakukan pengumpulan data harus bergerak bolak-balik diantara kegiatan kondensasi, penyajian, hingga penarikan kesimpulan selama waktu penelitiannya hingga data terkumpul. Pada tahap pertama, peneliti mengumpulkan data yang telah ditentukan sejak awal yang melibatkan aktor, aktifitas dan terjadinya fenomena di lapangan. Pengumpulan data ini dilakukan melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan permasalahan

mulai dari pimpinan pengadilan sampai dengan staf. Dokumentasi dapat berupa gambar yang berguna untuk mendukung kebutuhan data penelitian dan sebagai bukti validitas dari peneliti. Sedangkan data yang berupa dokumen dikumpulkan sesuai dengan kebutuhan yang berdasar dari dokumen resmi milik Pengadilan Negeri Malang.

2. *Data Condensation*

Data kondensasi mengacu pada proses pemilihan, fokus, menyederhanakan, abstrak, dan/ atau mengubah data yang muncul dalam sumber di lapangan, daftar wawancara, dokumen yang terkait dengan penelitian, dan bahan-bahan empiris lainnya. Bentuk analisis yang menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara yang sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Kondensasi yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan memilih data yang sesuai dengan fokus penelitian, misalnya pada data kegiatan diklat dan pembinaan yang diikuti oleh pegawai Pengadilan Negeri Malang, peneliti hanya mengambil data yang berkaitan dengan fokus penelitian, tidak secara keseluruhan.

3. *Data Display*

Setelah data dikondensasi, maka langkah selanjutnya adalah display data. Penyajian data berisi sekumpulan informasi dalam bentuk laporan yang didapatkan dari obyek penelitian. Data disajikan sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan, hal tersebut bertujuan agar penelitian dapat fokus dan mempermudah dalam analisis data. Pada analisis data, data yang telah disajikan

kemudian ditelaah dan dibandingkan dengan berbagai teori maupun yang berkaitan dengan masalah dan fokus penelitian. Penyajian data ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu gambaran umum dan penyajian data dan fokus penelitian. Gambaran umum berisikan gambaran terkait situs penelitian yaitu Pengadilan Negeri Malang. Sedangkan penyajian data dan fokus penelitian peneliti menyajikan data yang telah dikondensasi berdasarkan fokus penelitian.

4. *Drawing and Verifying Conclusions*

Penarikan kesimpulan merupakan proses perumusan makna dari hasil penelitian yang diungkapkan dengan kalimat yang singkat padat dan mudah dipahami, serta dilakukan dengan cara berulang kali melakukan peninjauan mengenai kebenaran dari penyimpulan itu, khususnya berkaitan dengan relevansi dan konsistensinya terhadap judul, tujuan dan perumusan masalah yang ada di lapangan. Pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan tentang pengembangan SDM di Pengadilan Negeri Malang. Penarikan kesimpulan ini adalah hasil dari analisis data berdasarkan pada beberapa teori yang sudah dipaparkan peneliti pada tinjauan pustaka

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Pengadilan Negeri Malang

1. Visi dan Misi Pengadilan Negeri Malang

a. Visi :

“Terwujudnya Pengadilan Negeri Malang yang Agung”

b. Misi :

- 1) Menjaga kemandirian Pengadilan Negeri Malang
- 2) Memberikan pelayanan hukum yang berkeadilan kepada pencari keadilan
- 3) Meningkatkan kualitas kepemimpinan di Pengadilan Negeri Malang
- 4) Meningkatkan kredibilitas dan transparansi di Pengadilan Negeri Malang

2. Tugas, Pokok, dan Fungsi Pengadilan Negeri Malang

a. Tugas Pokok :

Pengadilan Negeri Malang Kelas IA merupakan Peradilan Umum di bawah Mahkamah Agung RI sebagai pelaksana kekuasaan kehakiman yang merdeka untuk menyelenggarakan peradilan guna menegakan Hukum dan Keadilan. Pengadilan Negeri Malang Kelas IA sebagai Pengadilan di bawah Pengadilan Tinggi Jawa Timur yang bertugas dan

berwenang menerima, memeriksa, memutus perkara yang masuk di tingkat pertama.

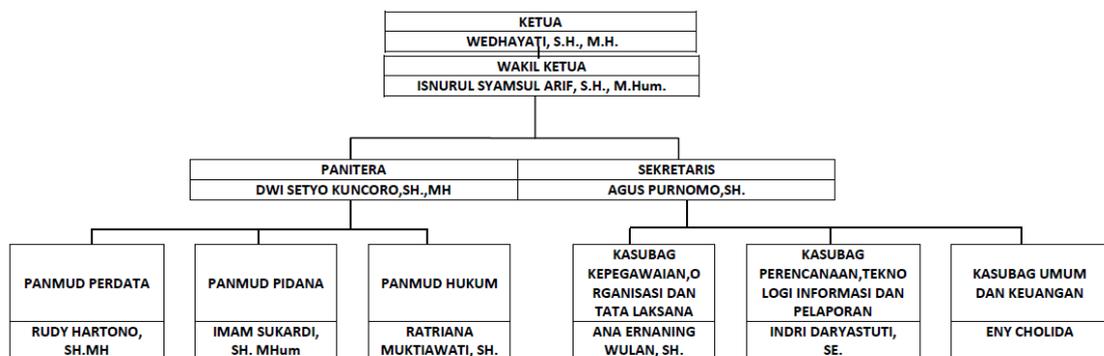
b. Fungsi :

- 1) Fungsi mengadili (*judicial power*), yakni menerima, memeriksa, mengadili dan menyelesaikan perkara-perkara yang menjadi kewenangan pengadilan dalam tingkat pertama.
- 2) Fungsi pembinaan, yakni memberikan pengarahan, bimbingan, dan petunjuk kepada pejabat struktural dan fungsional di bawah jajarannya, baik menyangkut teknis *judicial*, administrasi peradilan, maupun administrasi perencanaan/ teknologi informasi, umum/ perlengkapan, keuangan, kepegawaian, dan pembangunan.
- 3) Fungsi pengawasan, yakni mengadakan pengawasan melekat atas pelaksanaan tugas dan tingkah laku Hakim, Panitera, Sekretaris, Panitera Pengganti, dan Jurusita/ Jurusita Pengganti di bawah jajarannya agar peradilan diselenggarakan dengan seksama dan sewajarnya dan terhadap pelaksanaan administrasi umum kesekretariatan serta pembangunan.
- 4) Fungsi nasehat, yakni memberikan pertimbangan dan nasehat tentang hukum kepada instansi pemerintah di daerah hukumnya, apabila diminta.
- 5) Fungsi administratif, yakni menyelenggarakan administrasi peradilan (teknis dan persidangan), dan administrasi umum (perencanaan/

teknologi informasi/ pelaporan, kepegawaian/ organisasi/ tatalaksanaan, dan keuangan / umum/ perlengkapan).

- 6) Fungsi Lainnya : Pelayanan penyuluhan hukum, pelayanan riset/penelitian dan sebagainya serta memberi akses yang seluas-luasnya bagi masyarakat dalam era keterbukaan dan transparansi informasi peradilan, sepanjang diatur dalam Keputusan Ketua Mahkamah Agung RI Nomor : 1-144/KMA/SK/I/2011 tentang Pedoman Pelayanan Informasi di Pengadilan sebagai pengganti Surat Keputusan Ketua Mahkamah Agung RI Nomor : 144/KMA/SK/VIII/2007 tentang Keterbukaan Informasi di Pengadilan.

3. Struktur Organisasi Pengadilan Negeri Malang



Gambar 3 Struktur Organisasi Pengadilan Negeri Malang

Sumber: www.pn-malang.go.id (diakses pada tanggal 4 Januari 2018)

4. Wilayah Yuridiksi Pengadilan Negeri Malang

Wilayah yuridiksi Pengadilan Negeri Malang terdiri dari dua Kota, yaitu Kota Malang dan Kota Batu. Kota Malang terdapat 5 kecamatan dan 57 kelurahan. Sedangkan di Kota Batu terdapat 3 kecamatan dan 24 kelurahan. Berikut daftar wilayah yuridiksi Pengadilan Negeri Malang :

Tabel 3. Wilayah Yuridiksi Pengadilan Negeri Malang

KOTA	KECAMATAN	KELURAHAN	
MALANG	Klojen	Klojen	Sukoharjo
		Rampal Celaket	Kauman
		Oro-Oro Dowo	Kiduldalem
		Samaan	Bareng
		Penanggungan	Kasin
		Gadingasri	
	Blimbing	Kesatrian	Blimbing
		Polehan	Purwodadi
		Purwantoro	Arjosari
		Bunulrejo	Balearjosari
		Pandanwangi	Jodipan
		Polowijen	
	Kedungkandang	Arjowinangun	Kotalama
		Tlogowaru	Kedungkandang
		Mergosono	Cemorokandang
		Bumiayu	Lesanpuro
		Wonokoyo	Madyopuro
		Buring	Sawojajar
	Lowokwaru	Jatimulyo	Tasikmadu
		Lowokwaru	Tunggulwulung
		Tulusrejo	Dinoyo
		Mojolangu	Merjosari
		Tunjungsekar	Tlogomas
		Sumbersari	Ketawanggede
	Sukun	Bandulan	Bakalankrajan
		Karangbesuki	Bandungrejosari
		Pisangcandi	Ciptomulyo
		Mulyorejo	Gadang
		Sukun	Kebonsari
		Tanjungrejo	

KOTA	KECAMATAN	KELURAHAN	
BATU	Batu	Ngaglik	Temas
		Songgo	Oro-oro Ombo
		Pesanggrahan	Sidomulyo
		Sisir	Sumberejo
	Bumiaji	Bumiaji	Sumber Gondo
		Pandan Rejo	Tulung Rejo
		Giripurno	Gunung Sari
		Bulukerto	Punten
		Sumber Brantas	
	Junrejo	Junrejo	Torongrejo
		Mojorejo	Beji
		Dadaprejo	Tlekung
		Pendem	

Sumber: www.pn-malang.go.id (diakses pada tanggal 4 Januari 2018)

5. Gambaran Umum SDM di Pengadilan Negeri Malang

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Kualitas SDM yang bermutu diharapkan mampu menjadi tenaga pegawai yang dapat memberikan kinerja yang maksimal serta dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Sebagai salah satu instansi pemerintah yang berperan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, Pengadilan Negeri Malang harus mempunyai SDM yang memadai dan mampu menjalankan tupoksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan fakta dilapangan secara kuantitas SDM di Pengadilan Negeri Malang masih kurang. Hal ini terbukti dengan masih adanya double jabatan yaitu pegawai kesekretariatan yang juga merangkap pegawai fungsional. Namun secara kualitas pegawai Pengadilan Negeri Malang

memiliki kompetensi yang baik sesuai dengan yang distandarkan ISO yaitu mereka kompeten atas dasar pendidikan, pelatihan dan pengalaman sehingga meskipun secara kuantitas masih dikatakan kurang namun Pengadilan Negeri Malang sudah dapat memaksimalkan jumlah pegawai yang ada dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya sasaran manajemen mutu ISO, pegawai di Pengadilan Negeri Malang diwajibkan mengikuti pelatihan untuk menambah kompetensi yang dimiliki. Latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai ditambah dengan adanya pelatihan dan pengalaman kerja membuat pegawai di Pengadilan Negeri Malang sudah bisa melaksanakan tupoksinya masing-masing dan memberikan pelayanan yang baik serta dapat memenuhi standar pelayanan yang ada.

B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian

1. Pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang.

Lingkungan organisasi selalu mengalami perubahan yang dinamis dan selalu dituntut untuk beradaptasi dan bergerak cepat. Perubahan tersebut akan membawa dampak bagi setiap individu dalam struktur organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Berikut ini upaya pengembangan SDM yang dilakukan Pengadilan Negeri Malang melalui metode *on the job* dan *off the job*, yakni:

a. *On The Job Method*

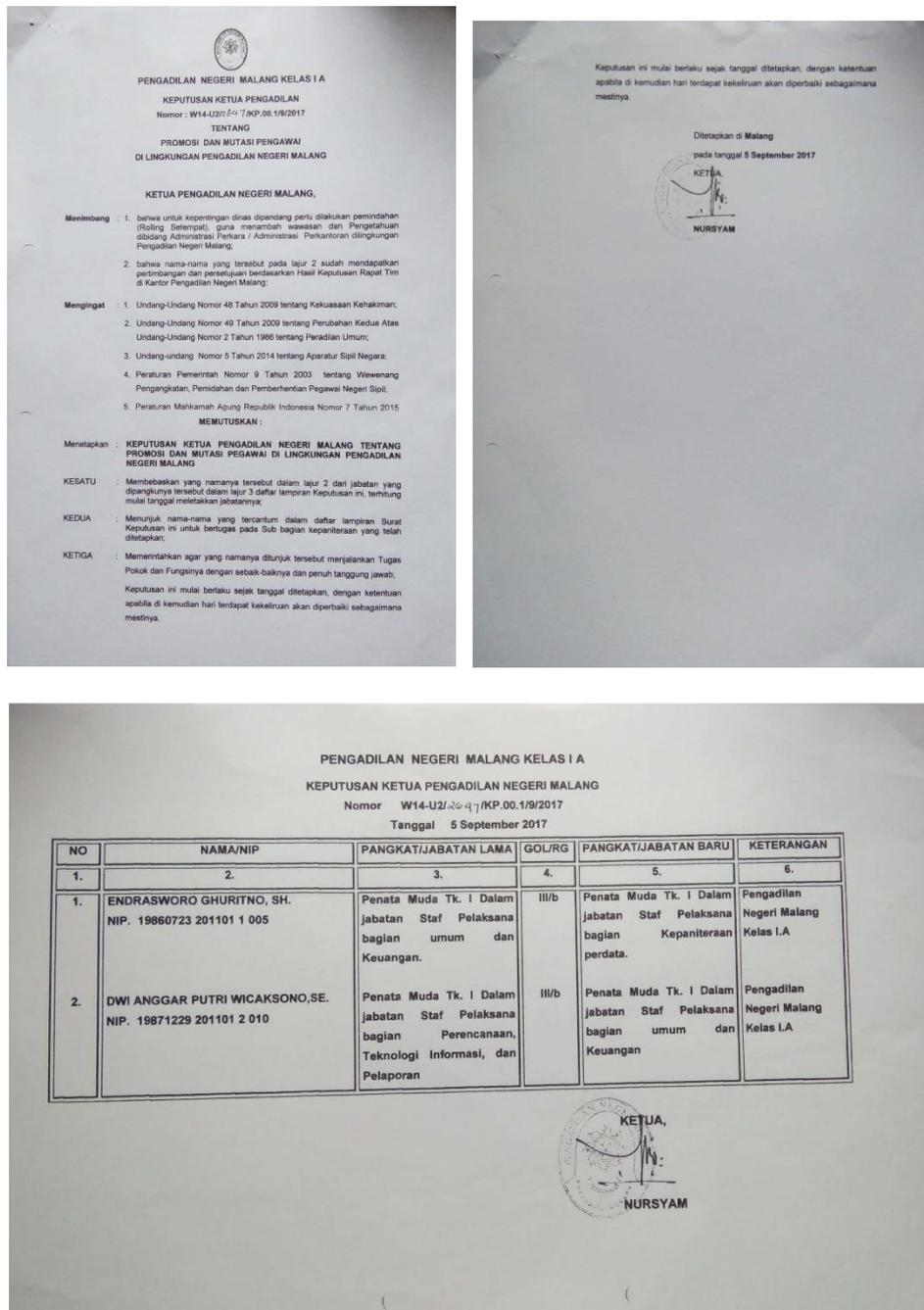
Pengembangan SDM yang dilakukan menggunakan *on the job method* salah satunya dengan rotasi pekerjaan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu DW salah satu staf di Pengadilan Negeri Malang yang pernah dirotasi, beliau mengatakan:

“Kalau rotasi itu berarti kan perpindahan dalam satu tempat untuk penyegaran, untuk supaya kita tidak jenuh, itu ada rotasi internal tapi itu untuk staf saja. Untuk pejabat struktural sampai ketua itu ada mutasi dari pusat. Kalau yang internal itu kemaren dua tahun sekali, supaya kita tidak bosan tapi tidak menutup kemungkinan itu belum sampai dua tahun kalau memang ada suatu bagian yang memerlukan itu bisa dipindah”. (wawancara pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 08.30 WIB di Pengadilan Negeri Malang)

Rotasi pekerjaan dilakukan dengan cara memindahkan pegawai dari satu bagian ke bagian lainnya untuk penyegaran. Terdapat rotasi internal yang merupakan kebijakan dari pimpinan pengadilan dan rotasi eksternal atau mutasi yang merupakan kebijakan dari kantor pusat. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Ibu AE selaku pejabat eselon IV di Pengadilan Negeri Malang, seperti pernyataan dibawah ini:

“iya kalau rotasi itu kebijakan dari pimpinan Pengadilan. Biasanya yang dirotasi itu hanya pejabat kesekretariatan, kalau untuk jabatan fungsional kayak hakim, panitera, ketua, itu biasanya kebijakan dari pusat. Bisa dipindah ke antar Pengadilan Negeri ataupun dipindah ke Pengadilan Tinggi”. (wawancara pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 08.45 WIB di Pengadilan Negeri Malang)

Hal ini juga terlihat seperti pada gambar 4 yaitu contoh SK rotasi internal yang dilakukan di lingkungan Pengadilan Negeri Malang.



Gambar 4 Contoh SK Ketua Pengadilan tentang rotasi di lingkungan Pengadilan Negeri Malang

Sumber: dokumentasi peneliti

Rotasi di lingkungan Pengadilan Negeri Malang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan tiap-tiap bagian, kurang lebih dua tahun sekali namun tidak menutup kemungkinan sebelum dua tahun sudah diadakan rotasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Bapak SY selaku pejabat eselon II Pengadilan Negeri Malang, beliau mengatakan bahwa:

“...ya diadakannya sesuai dengan kebutuhan saja. Biasanya pegawainya yang mengusulkan ke pimpinan untuk diadakan rotasi karena kadang ada bagian-bagian tertentu yang membutuhkan lebih banyak pegawai, makanya diadakan rotasi. Jadi perpindahannya hanya dari bagian satu ke bagian lain, tapi masih di lingkungan Pengadilan” (wawancara pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 14.00 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Berdasarkan hasil wawancara beberapa informan bahwa rotasi pekerjaan di Pengadilan Negeri Malang didasarkan pada kebutuhan dan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari pimpinan (Ketua Pengadilan) selaku pejabat yang berwenang melakukan rotasi pekerjaan di Pengadilan Negeri Malang. Ketua Pengadilan berwenang merotasi pejabat kesekretariatan, seperti staf untuk dipindahkan dibagian tertentu. Sedangkan bagi pejabat fungsional seperti hakim, panitera, ketua, wakil atau pegawai yang dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi merupakan kewenangan dari kantor pusat (Mahkamah Agung). Seperti yang terlihat pada gambar 5 SK promosi dan mutasi dari Dirjen Badan Peradilan Umum Mahkamah Agung RI.

MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA
SALINAN KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM
NOMOR 2175/DJU/SK/KP.04.5/12/2017
TENTANG
PROMOSI DAN MUTASI KEPERANTERAAN
DI LINGKUNGAN PERADILAN UMUM

DIREKTUR JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM,

Menimbang :

- a. bahwa untuk kepentingan dinas/keuarga/tertib rumah tangga perlu segera melaksanakan pemindahan/ pengangkatan tersebut;
- b. bahwa nama-nama yang tersebut pada lajur 2 sudah mendapatkan pertimbangan dan persetujuan berdasarkan Hasil Keputusan Rapat Tim Promosi dan Mutasi Kepemerintahan Mahkamah Agung RI tanggal 2 November 2017;
- c. bahwa formasi Pegawai yang bersangkutan menunjukkan akan pemindahan/ pengangkatan tersebut;

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman;
2. Undang-Undang Nomor 49 Tahun 2009 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1986 tentang Peradilan Umum;
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil;
5. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Tunjangan Panitia;
6. Peraturan Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kepemerintahan dan Kesekretariatan Peradilan;
7. Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 125/KMA/SK/IX/2009 tanggal 2 September 2009 tentang Pen dele gasian Sebagian Wewenang Kepada para Pejabat Eselon I dan Ketua Pengadilan Tingkat Pertama di Lingkungan Mahkamah Agung untuk Penasihatannya di Bidang Kepegawaian;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM TENTANG PROMOSI DAN MUTASI KEPERANTERAAN DI LINGKUNGAN PERADILAN UMUM.**

KESATU : Membebaskan yang namanya tersebut dalam lajur 2 dari jabatan yang dipangkannya tersebut dalam lajur 3 daftar lampiran Keputusan ini, terhitung mulai tanggal melekatkan jabatannya.

KEDUA :

-2-

KEDUA : Memindahkan/mengangkat yang namanya tersebut dalam lajur 2 dalam pangkat dan jabatan tersebut dalam lajur 5 daftar lampiran Keputusan ini, terhitung mulai tanggal menjalankan pekerjaannya dengan gaji pokok serta tunjangan-tunjangan lain yang diterimanya terakhir.

KETIGA : Kepada yang diberikan tunjangan Panitia berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 sebagaimana tersebut dalam lajur 6 daftar lampiran Keputusan ini.

KEEMPAT : Segala biaya yang bertalian dengan pemindahan ini ditanggung sendiri oleh yang bersangkutan.

KELIMA : Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini akan diadakan perbaikan dan pengaturan kembali sebagaimana mestinya.

PETIKAN Keputusan ini diberikan kepada yang berkepentingan untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di **Jakarta**
pada tanggal **5 Desember 2017**

DIREKTUR JENDERAL
BADAN PERADILAN UMUM,
ttd.
HERRI SWANTORO
Sesuai dengan Keputusan tersebut
DIREKTUR
PEMBINAAN TENAGA TEKNIS PERADILAN UMUM,



SALINAN Keputusan ini disampaikan kepada :

1. Ketua Mahkamah Agung RI di Jakarta.
2. Ketua Badan Pemeriksa Keuangan di Jakarta.
3. Sekretaris Mahkamah Agung RI di Jakarta.
4. Kepala Badan Pengawasan Mahkamah Agung RI di Jakarta.
5. Kepala Badan Kepegawaian Negara di Jakarta.
6. Direktur Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan RI di Jakarta.
7. Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI di Jakarta.
8. Kepala Biro Kepegawaian Mahkamah Agung RI di Jakarta.
9. Ketua Pengadilan Tinggi Surabaya.
10. Ketua Pengadilan Negeri Lumajang dan Malang.
11. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jember dan Malang.
12. PT. TASPEN JL. Let. Jen Soeprapto di Jakarta Pusat.

MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA
SALINAN DAFTAR LAMPIRAN KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM,
NOMOR 2175/DJU/SK/KP.04.5/12/2017
TANGGAL 5 Desember 2017

NO.	NAMA/NIP	PANGKAT/JABATAN LAMA	GOL/RG	PANGKAT/JABATAN BARU	TUNJANGAN JABATAN	KETERANGAN
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. s/d. 9.	dst.					
10.	EKA RITA PURNAMASARI, SH NIP.19680904 199703 2 001	Penata Tk. I dalam jabatan Pengganti pada Pengadilan Lumajang	III/d	Penata Tk. I dalam jabatan Pengganti pada Pengadilan Negeri Malang	Rp. 360.000,- (tiga ratus enam puluh ribu rupiah)	Pengadilan Negeri Malang Kelas I.A
11. s/d. 15.	dst.					

Sesuai dengan Keputusan tersebut

DIREKTUR
PEMBINAAN TENAGA TEKNIS PERADILAN UMUM,



DIREKTUR JENDERAL
BADAN PERADILAN UMUM,
ttd.
HERRI SWANTORO

Gambar 5 Contoh SK Promosi dan Mutasi dari Direktur Jendral Badan Peradilan Umum Mahkamah Agung RI.
 Sumber: Dokumentasi peneliti

Selain rotasi pekerjaan, Pengadilan Negeri Malang menerapkan metode bimbingan (*coaching*). Seperti yang dijelaskan oleh Bapak MS selaku pejabat eselon III di Pengadilan Negeri Malang yaitu:

“ya disini juga menerapkan metode bimbingan itu kalau ada pegawai yang memang kurang paham dengan pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Biasanya kalau ada aturan baru atau ada kebijakan baru itu dari pimpinan langsung yang memberikan arahan, terkait dengan penyusunan program kerja itu juga ketua ikut membimbing”. (wawancara pada tanggal 29 Januari 2018 pukul 10.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang)

Metode ini dilakukan dengan cara pejabat/ pimpinan memberikan bimbingan atau arahan langsung kepada pegawai tentang bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan. Hal ini juga diperkuat dengan pendapat Bapak AP selaku pejabat eselon III di Pengadilan Negeri Malang, yaitu:

“ya ketua pengadilan selaku pimpinan disini selalu memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk-petunjuk untuk mengerjakan tugas kami. Biasanya ada rapat-rapat kecil untuk koordinasi. Dan beliau juga bisa diajak konsultasi tentang tugas yang sedang kami kerjakan, kalau ada yang kurang mengerti ya langsung ditanyakan saja ke beliau kan harus terbuka”. (wawancara pada tanggal 18 Januari 2018 jam 09.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Bentuk bimbingan atau arahan yang dilakukan oleh Ketua Pengadilan bermacam macam, diantaranya melalui kegiatan sosialisasi dan rapat rutin yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan atau *urgency*. Biasanya dilaksanakan ketika ada kebijakan baru dari pimpinan atau pemindahan wewenang ketika ketua pengadilan ada dinas di luar kantor, sehingga ketua pengadilan harus menjelaskan tugas-tugas kepada pejabat yang diberikan kewenangan untuk melaksanakan tugasnya. Hal ini

ditegaskan oleh Ibu DW selaku staf di Pengadilan Negeri Malang, beliau menjelaskan bahwa :

“Kita bentuknya sosialisai dan rapat-rapat kecil gitu. Biasanya kalau ada perubahan terkait aturan, pimpinan langsung memanggil para kasubag dan panitera-panitera itu untuk diadakan rapat dan diberi bimbingan “. (wawancara pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 08.30 WIB di Pengadilan Negeri Malang)

Dari hasil wawancara diatas, metode bimbingan yang dilakukan di Pengadilan Negeri Malang sangat efektif untuk mengajarkan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dengan menerapkan metode bimbingan ini, pegawai lebih bisa memahami bagaimana menjalankan tugas mereka karena mereka diberi arahan langsung dari pimpinan dengan suasana yang informal dan santai sehingga pegawai merasa lebih dekat dengan pimpinan dan dapat menyerap pengetahuan dengan cepat.

Metode pengembangan SDM melalui *Apprenticeship/understudy* (magang) juga dilaksanakan di Pengadilan Negeri Malang. Metode ini dilakukan dengan cara pegawai mengikuti pekerjaan/ kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan. Sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu DW yang merupakan salah satu staf di Pengadilan Negeri Malang, beliau menjelaskan bahwa:

“kemaren itu baru saja turun instruksi itu kalau kita disini kan ada tenaga fungsional dan tenaga kesekretariatan. Kalau tenaga kesekretariatan itu ingin mengajukan jabatan ke kepaniteraan yang fungsional itu tadi salah satu contohnya itu adalah jurusita pengganti, jurusita, panitera pengganti, nah untuk bisa menjadi seorang jurusita, jurusita pengganti ataupun panitera itu tenaga kesekretariatan diwajibkan mengikuti magang itu tadi selama

kurang lebih 3 bulan. Dan itu ada laporannya, ada berita acaranya nanti, ada laporan bahwa dia sudah mengikuti magang dan bagaimana hasilnya sehingga nanti kedepannya dia bisa di usulkan untuk ke jabatan fungsional tersebut”. (wawancara pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 08.30 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Metode magang ini dilaksanakan oleh pegawai yang ingin menjadi pejabat fungsional seperti hakim, panitera, jurusita dan lain sebagainya. Hasil laporan magang dijadikan salah satu bukti kelayakan untuk menduduki jabatan tersebut. Selain dari bukti laporan magang, juga terdapat beberapa tes yang harus dijalankan oleh pegawai yang bersangkutan. Hal ini ditegaskan oleh Bapak MS selaku pejabat eselon III di Pengadilan Negeri Malang. Beliau menjelaskan bahwasannya:

“kalau magang itu ya hanya untuk pegawai yang ingin naik jabatan ke fungsional, mereka melakukan magang selama 2-3 bulan untuk mengetahui bagaimana menjadi seorang jurusitas ataupun hakim. Nah dari magang itu nanti hasilnya bisa diusulkan ke Pengadilan Tinggi untuk mengikuti *Fit and Proper Test*, berkas-berkas laporan yang ada disini tadi itu digunakan sebagai syarat administrasinya”. (wawancara pada tanggal 29 Januari 2018 pukul 10.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa Pengadilan Negeri Malang sudah menerapkan metode magang sebagai salah satu metode pengembangan SDM. Meskipun metode magang ini hanya dilakukan oleh pegawai kesekretariatan yang ingin mengajukan jabatan ke kepaniteraan. Dengan mengikuti magang yang diadakan kurang lebih selama 3 bulan, pegawai mendapatkan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas jabatan tersebut. Pegawai tersebut dapat ikut mempraktekkan apa yang telah mereka pelajari selama ini sehingga bisa

memadukan antara teori dan praktek di lapangan. Dengan begitu pengetahuan dan keterampilan pegawai yang mengikuti magang tersebut akan meningkat karena mereka melaksanakan pekerjaan pada jabatan yang lain.

Selain metode magang, Pengadilan Negeri Malang juga menerapkan metode *demonstration and example* (demonstrasi dan pemberian contoh). Pengadilan Negeri Malang melaksanakan metode tersebut dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu AE selaku pejabat eselon IV di Pengadilan Negeri Malang, beliau mengatakan bahwa:

“pegawai yang lebih ahli ya harus menularkan ilmunya ke pegawai yang lain. Biasanya tugas-tugas yang diajarkan itu ya yang menggunakan aplikasi. Kan kadang ada yang kurang paham. Dan kalau di praktekkan secara langsung itu bisa langsung ngerti. Jadi sangat efektif”. (wawancara pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 08.45 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Metode ini dilakukan dengan cara pegawai yang lebih ahli memberikan contoh atau memeragakan cara melakukan pekerjaan atau cara bekerja suatu alat. Hal ini diperkuat dengan pendapat Ibu DA yang merupakan salah satu staf di Pengadilan Negeri Malang, beliau mengatakan:

“biasanya saya minta bantuan ke pegawai lain yang lebih ngerti kalau ada program atau aplikasi yang saya kesusahan untuk mengoperasikan, atau ada masalah terkait administrasi”. (wawancara pada tanggal 17 Januari 2018 pukul 09.30 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Penerapan metode demonstrasi dan pemberian contoh yang dilaksanakan di Pengadilan Negeri Malang tidak hanya dalam bentuk aplikasi atau program pada komputer, tetapi juga permasalahan dalam administrasi. Sebagaimana yang ditegaskan oleh Bapak AP selaku pejabat eselon III di Pengadilan Negeri Malang menjelaskan bahwa:

“Jadi biasanya kalau ada kebijakan baru baik berupa aplikasi atau peraturan atau tata kerja yang lain itu disosialisasikan. Itu kan petunjuk semua kebijakan dari kantor pusat, nah itu disosialisasikan di Pengadilan Tinggi terus dari kita yang di delegasikan ke Pengadilan Tinggi itu kan mendapat sosialisasi dari sana. Habis itu turun kesini mereka yang mensosialisasikan ke kita. Itu tidak hanya berupa aplikasi. Seperti kemaren itu ada cuti, yang barusan berubah itu tentang cuti pegawai, tata cara pemberian cuti pegawai. Bagaimana cara memberikan cuti kan kita gak tau peraturannya berubah. Oh ini form nya juga berubah, nah itu kan bukan aplikasi. Ya kita hanya menggunakan formulirnya aja yang berubah bagaimana dibuat disininya.” (wawancara pada tanggal 18 Januari 2018 jam 09.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa pegawai yang lebih ahli diharuskan memberikan contoh dalam mengerjakan suatu pekerjaan seperti yang berkaitan dengan pengoperasian program atau aplikasi kepada pegawai yang belum mengerti. Hal ini juga untuk kebaikan pelayanan pada Pengadilan Negeri Malang. Menurut Ibu DA tugas-tugas yang biasanya perlu diberikan contoh adalah mengenai aplikasi, program dan tugas-tugas administrasi, seperti pembuatan surat tugas, surat dinas, dan lain sebagainya. Bapak AP juga menjelaskan bahwa yang diajarkan tidak hanya terkait aplikasi tetapi juga pekerjaan lain, seperti halnya tentang tata cara pemberian cuti.

Hasil wawancara diatas juga menunjukkan bahwa metode pemberian contoh ini sangat efektif karena diajarkan secara langsung oleh rekan kerja dengan suasana informal dan santai sehingga yang bersangkutan mudah menyerap pengetahuan dengan cepat. Pegawai yang diajarkan disamping mendapat teori juga bisa mempraktekkan langsung. Sehingga antara teori dan praktek bisa dipadukan. Metode ini juga lebih mendalam karena apabila ada yang kurang jelas pegawai bisa menanyakan langsung kepada pegawai yang lebih ahli.

b. Off The Job Method

Salah satu metode *off the job* yang dilaksanakan Pengadilan Negeri Malang dalam pengembangan SDM adalah pendidikan dan pelatihan atau yang biasa disebut diklat yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari seorang pegawai. Namun Pengadilan Negeri Malang tidak menyelenggarakan diklat itu sendiri, diklat dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Negara, Pengadilan Tinggi Jawa Timur, Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Peradilan Mahkamah Agung RI dan lain sebagainya yang nantinya lembaga/instansi tersebut yang akan memanggil siapa saja yang diharuskan untuk mengikuti diklat yang di selenggarakan. Diklat dilaksanakan di luar tempat kerja dan pegawai yang mengikuti diklat harus meninggalkan tugasnya untuk sementara waktu.

Pengadilan Negeri Malang hanya pernah melaksanakan seminar, *workshop* internal, sosialisasi dan pelatihan-pelatihan kecil yang hanya

berlangsung kurang lebih 2 jam. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak SY selaku pejabat eselon II di Pengadilan Negeri Malang, beliau menjelaskan bahwa:

“...dalam bentuk sosialisai, pelatihan singkat, yang hanya 2 jam maksimal, ada yang berlanjut. Karena kita juga tidak bisa menghentikan layanan masyarakat, sehingga kita ambil 2 jam nanti dilanjutkan lagi 2 jam, dilanjutkan lagi 2 jam dengan materi yang terus berkembang”. (wawancara pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 14.00 WIB di Pengadilan Negeri Malang)

Pelatihan internal ini hanya diikuti oleh pegawai Pengadilan Negeri Malang saja dan biasanya diadakan 10 kali dalam satu tahun. Sedangkan untuk diklat yang diadakan dari luar Pengadilan Negeri Malang waktunya tidak bisa dipastikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu DW salah satu staf di Pengadilan Negeri Malang, bahwa:

“diklat yang untuk internal namanya sosialisasi, biasanya diadakan kurang lebih 10 kali dalam satu tahun. Kalau diklat yang dari luar itu kebijakan dari kantor pusat, baik dari jakarta ataupun jawa timur dan kalau yang dari luar itu waktunya tidak tentu. Tergantung penyelenggaranya”. (wawancara pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 08.30 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Seperti yang terlihat pada gambar 6 dalam acara sosialisasi akses terhadap keadilan terkait Peraturan Mahkamah Agung tentang Peradilan Pidana Anak, Mediasi dan Perkara perempuan berhadapan dengan Hukum yang dilaksanakan di Pengadilan Negeri Malang pada tanggal 27-28 Februari 2018 dan diikuti oleh seluruh pegawai Pengadilan Negeri Malang.



Gambar 6 Kegiatan sosialisasi terkait Peraturan Mahkamah Agung (PERMA)

Sumber: www.pn-malang.go.id (diakses pada tanggal 16 Maret 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan maka dapat disimpulkan bahwa Pengadilan Negeri Malang hanya menyelenggarakan diklat dalam bentuk sosialisasi dan pelatihan singkat yang dibuktikan dengan adanya dokumentasi pelaksanaan sosialisasi akses terhadap keadilan terkait Peraturan Mahkamah Agung tentang Peradilan Pidana Anak, Mediasi dan Perkara perempuan berhadapan dengan Hukum.

Sedangkan untuk diklat yang diadakan dari luar, pegawai Pengadilan Negeri Malang akan mendapatkan surat panggilan dari penyelenggara diklat tersebut atau ada penawaran untuk mengikuti diklat. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu AE selaku pejabat eselon IV Pengadilan Negeri Malang, yaitu:

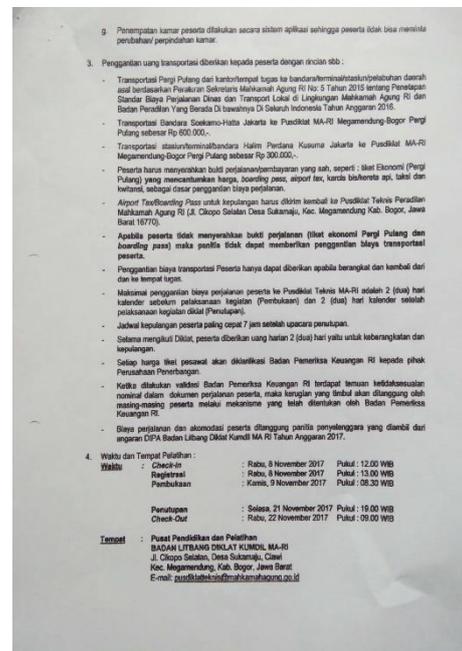
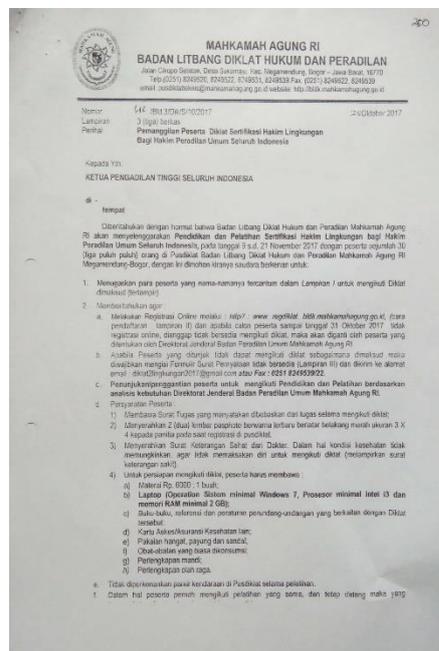
“...ada yang langsung ditunjuk dari pusat, ada juga yang dimintakan dulu ke pimpinan di daerah. Itu biasanya yang data nya

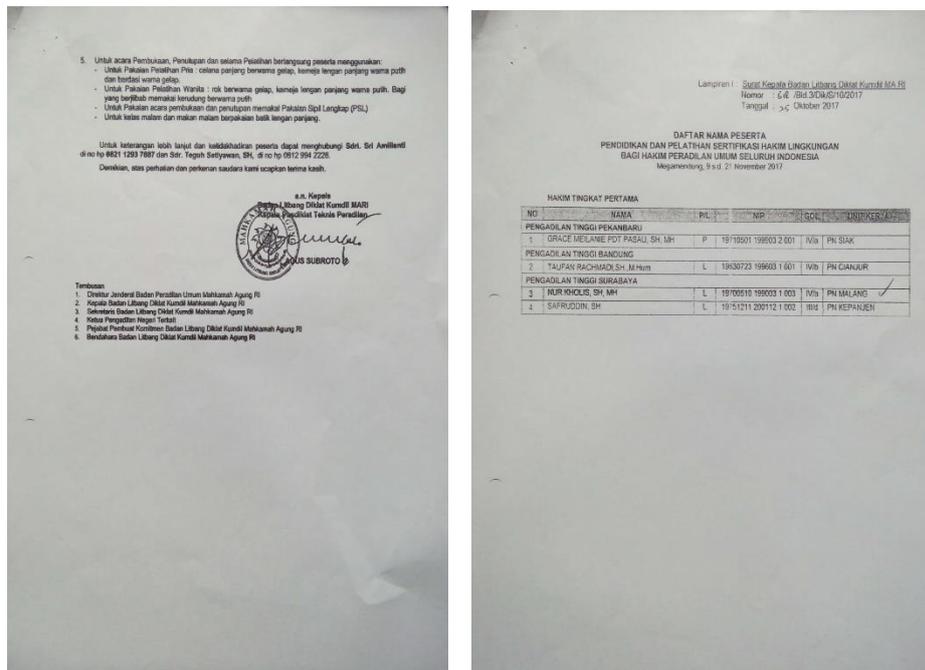
tidak ter-*record* di pusat. Siapa-siapa yang sudah ikut pelatihan ini dan siapa-siapa yang belum, itu untuk menjaga pemerataan pengembangan”. (wawancara pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 08.45 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Pendapat lain mengenai metode diklat disampaikan oleh Bapak AP selaku pejabat eselon III di Pengadilan Negeri Malang, bahwa:

“....ada juga yang langsung ditunjuk dari jakarta, sudah ada nama-nama nya. Jadi dari sini tinggal bikin kan surat tugas aja. Ada juga diklat yang nanti ditunjuk sama sekretaris siapa yang di delegasikan untuk mengikuti diklat tersebut”. (wawancara pada tanggal 18 Januari 2018 jam 09.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Dibawah ini termasuk contoh surat panggilan mengikuti diklat dari Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Peradilan Mahkamah Agung RI.





Gambar 7 Contoh Surat Panggilan Mengikuti Diklat dari Badan Litbang Diklat Hukum dan Peradilan Sumber. Dokumen Peneliti

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa diklat yang diikuti pegawai Pengadilan Negeri Malang yang diselenggarakan oleh kantor pusat (Mahkamah Agung) sebagian besar merupakan diklat sertifikasi untuk hakim. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak DJ yang merupakan salah satu hakim di Pengadilan Negeri Malang yang pernah mengikuti diklat sertifikasi Hakim Hubungan Industrial, beliau menjelaskan bahwa:

“kalau diklat dari pusat itu memang kebanyakan untuk hakim. Untuk sertifikasi mungkin hakim lingkungan hidup, hubungan industrial, niaga, tipikor, dan lain sebagainya”. (wawancara pada tanggal 13 Maret 2018 pukul 09.50 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Pemanggilan untuk mengikuti diklat ini didasarkan pada kompetensi yang dimiliki dari setiap pegawai berdasarkan pangkat atau golongan, masa kerja, pengalaman dan pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti sebelumnya. Hal ini ditegaskan oleh Bapak NR selaku hakim di Pengadilan Negeri Malang yang pernah mengikuti diklat sertifikasi Hakim Lingkungan Hidup, beliau menjelaskan bahwa:

“biasanya diklat itu ditunjuk oleh Mahkamah Agung, ada pemanggilan melalui website dirjen badilum, dipanggil siapa yang berkompeten berdasarkan pangkat, pengalaman dan sebagainya, kemudian di tes apakah lolos atau tidak, kalau tidak lolos disuruh balik lagi ke daerah asal kalau lolos baru mengikuti diklat itu, dan terakhirnya nanti ada tes lagi” (wawancara pada tanggal 13 Maret 2018 pukul 08.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Berikut merupakan daftar diklat dan pembinaan yang diikuti oleh pegawai Pengadilan Negeri Malang pada tahun 2017.

Tabel 4 Daftar Diklat dan Pembinaan Pengadilan Negeri Malang tahun 2017

No	Nama Diklat	Penyelenggara	Peserta
1	Diklat Sistem Peradilan Pidana Anak (SPPA)	Kerjasama Kemenkum HAM RI	Ratna Mutia Rinanti,SH., M.Hum dan Martaria Yudith Kusuma,SH., MH
2	Revisi Pedoman Pelaksanaan Tugas dan Administrasi Peradilan dalam lingkungan Peradilan Umum	Dirjen Badan Peradilan Umum Mahkamah Agung RI	Dwi Setyo Kuncoro, SH., MH
3	Sosialisasi Perma Nomor 12 tahun 2016	Pengadilan Tinggi Jawa Timur dan Kepolisian Daerah Jawa Timur	Imam Sukardi, SH., M.Hum., Bargieta Sepuhgara, S.Kom., dan Edi Hermanto
4	Diklat Bendahara pada Peradilan dibawah Mahkamah Agung RI	Pusdiklat Menpim Badan Litbang Diklat Kumdil Mahkamah Agung RI	Hernawati, SH

No	Nama Diklat	Penyelenggara	Peserta
5	Bimbingan Teknis Pengendalian dan Penanganan Perkara Pidana	Dirjen Badan Peradilan Umum	Imam Sukardi, SH., M.Hum
6	Penyusunan Template Sistem Informasi Penelusuran Perkara dan Klasifikasi Perkara	Dirjen Badan Peradilan Umum	Dwi Setyo Kuncoro, SH.
7	Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Tenaga teknis bagian Perdata dan Pidana	Dirjen Badan Peradilan Umum	Dr. Abdullah, SH., MS
8	Peningkatan Penyusunan Laporan Keuangan Perkara	Pengadilan Tinggi Jawa Timur	Dr. Abdullah, SH., MS, Agus Purnomo, SH, Dwi Setyo Kuncoro, SH., MH, dan Natalia Proborini, SE
9	Diklat Sertifikasi Mentor Hakim Peradilan Umum dan Peradilan Agama	Badan Litbang Diklat Kumdil Mahkamah Agung RI	Dr. Abdullah, SH., MS
10	Gathering tentang tata cara penyelesaian Perkara Gugatan Sederhana	Pengadilan Tinggi Jawa Timur	Sihar Hamonangan Purba, SH., MH
11	FGD Perma Nomor 3 Tahun 2016	Satker Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I dan II Dirjen Bina Marga	Sihar Hamonangan Purba, SH., MH dan Dwi Setyo Kuncoro, SH., MH
12	Diklat Sertifikasi Hakim Lingkungan Hidup bagi Hakim Peradilan Umum Se-Indonesia	Badan Litbang Diklat Kumdil Mahkamah Agung RI	Nur Kholis, SH., MH
13	Diklat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	Badan Litbang Diklat Kumdil Mahkamah Agung RI	Gita Permana Santoso, S. Kom
14	Diklat Teknis Fungsional Panitera/	Badan Litbang Diklat Kumdil Mahkamah	Hari Santoso, SH

No	Nama Diklat	Penyelenggara	Peserta
	Penitera Pengganti penyusunan Lingkungan Peradilan Umum seluruh Indonesia	Agung RI	
15	Diklat berkelanjutan Penitera Pengganti dan Jurusita Pengganti 2017	Badan Litbang Diklat Kumdil Mahkamah Agung RI	Ary Lancana Puspita,SH., Bima Ardiansah Rizkianu, SH., M.Hum, Prio Setio Utomo, Sh. Dan Hari Darmawan, SH
16	Pelatihan Sistem Penanganan Perkara tindak pidana secara terpadu berbasis TI	Pengadilan Tinggi Jawa Timur dan Polda Jatim	Gita Permana Santoso, S. Kom

Sumber: Arsip bagian kepegawaian, organisasi dan tata laksana Pengadilan Negeri Malang

Setiap diklat yang diikuti oleh pegawai Pengadilan Negeri Malang memiliki materi yang berbeda-beda dan mendapatkan sertifikat sebagai bukti kelulusan mengikuti diklat. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak DJ selaku hakim di Pengadilan Negeri Malang yang pernah mengikuti diklat, beliau menjelaskan bahwa:

“...ya ada tes nanti tesnya ada *pre test* sama *post test* dan yang terakhir nanti ada ujiannya tersendiri, kalau lolos nanti dikasih sertifikat dan boleh menyidangkan perkara tersebut, kalau diklat niaga ya perkara niaga, kalau diklat sertifikasi hakim tipikor ya berarti boleh menyidangkan perkara tipikor”. (wawancara pada tanggal 13 Maret 2018 pukul 09.50 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Seperti pada gambar 8 merupakan contoh sertifikat kelulusan diklat sertifikasi Hakim Lingkungan Hidup yang diselenggarakan oleh Mahkamah Agung pada tanggal 9-22 November 2017.



Gambar 8 Contoh Sertifikat kelulusan diklat
Sumber: Dokumentasi peneliti

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan diklat oleh Mahkamah Agung sebagai kantor pusat Pengadilan Negeri Malang kurang menyeluruh, hal ini dibuktikan dengan adanya diklat yang sebagian besar hanya terfokus kepada pegawai fungsional seperti hakim dan panitera saja. Sedangkan untuk pegawai kesekretariatan masih kurang merata. Penyelenggaraan diklat sudah sesuai dengan standar ISO yaitu menyimpan informasi terdokumentasi yang sesuai sebagai bukti kompetensi. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai di Pengadilan Negeri Malang bisa dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat setiap kali mengikuti diklat.

Pengadilan Negeri Malang dalam rangka pengembangan SDM juga memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi. Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi ini diberikan melalui tugas belajar dan izin belajar dengan tidak meninggalkan pekerjaan rutin mereka sebagai pegawai. Hal ini dijelaskan oleh Bapak SY selaku pejabat eselon II Pengadilan Negeri Malang yaitu:

“kami selalu mendorong para pegawai terutama yang masih muda-muda itu untuk melanjutkan sekolah yang penting tidak meninggalkan tugasnya yang disini dan bisa mengatur waktunyalah” (wawancara pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 14.00 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Dari hasil wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa Pengadilan Negeri Malang selalu mendorong pegawai-pegawainya untuk melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi selama pegawai yang bersangkutan bisa mengatur waktu dengan baik antara bekerja dan kuliah agar tidak mengganggu pekerjaan rutin sebagai pegawai. Pertimbangan untuk mendorong pegawai terutama yang masih muda ini karena mereka masih mempunyai masa kerja yang lebih panjang dibandingkan dengan pegawai yang sudah tua.

Berikut daftar pegawai yang melanjutkan pendidikan formal pada tahun 2017.

Tabel 5 Daftar Pegawai Pengadilan Negeri Malang yang Mengikuti Pendidikan Formal ke Jenjang yang Lebih Tinggi pada Tahun 2017

No	Nama	Jenis Pendidikan Formal
1	Ana Ernaning Wulan, SH	Magister Ilmu Hukum
2	Rosni, SH	Magister Ilmu Hukum
3	Byrna Mirasari, SH	Magister Ilmu Hukum
4	Isrin Surya Kurniasih, SH	Magister Ilmu Hukum

Sumber: Arsip bagian kepegawaian, organisasi dan tata laksana Pengadilan Negeri Malang

2. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang

Sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan *global* untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan SDM yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Untuk menciptakan SDM yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme dan diperlukan pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan terciptanya tata pemerintahan yang lebih baik dari sebelumnya. Kinerja yang produktif dan profesional dari pegawai adalah salah satu unsur yang penting dalam peningkatan pelayanan bagi masyarakat. Dari hasil pengamatan yang telah dilakukan, ada faktor-faktor yang berpengaruh dalam menjalankan pengembangan pegawai yang telah dilakukan oleh Pengadilan Negeri Malang. Faktor-faktor tersebut adalah

faktor pendorong dan faktor penghambat. Faktor pendorong merupakan faktor yang mendukung upaya peningkatan kualitas SDM, sehingga perlu dijaga dan dikembangkan. Selain itu faktor penghambat juga merupakan faktor berpengaruh yang tidak boleh dilupakan untuk memperbaiki pelaksanaan pengembangan SDM yang akan datang agar lebih baik lagi.

a. Faktor Pendukung dalam Pengembangan SDM

1) Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor pendukung yang berasal dari pribadi masing-masing pegawai. Karena motivasi ini yang akan mendasari seseorang untuk melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan kompetensinya. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak SY selaku pejabat eselon II di Pengadilan Negeri Malang, yaitu:

“...motivasi, keyakinan dari pegawainya sendiri untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi yang dimiliki. Kalau dalam diri mereka tidak ada motivasi ya sama saja tidak bisa meningkat”. (wawancara pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 14.00 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Bapak MS selaku pejabat eselon III di Pengadilan Negeri Malang, beliau mengatakan:

“...ya kalau disini motivasi pegawainya sudah cukup baik mbak. Karena motivasi sangat berpengaruh untuk meningkatkan kemampuan pegawai itu sendiri. Hakim itu kan juga banyak sertifikasinya, ada hakim lingkungan hidup, hubungan industrial, tipikor, kalau tidak punya sertifikasi itu ya gak bisa mengadili perkara tersebut. Jadi harus ada keinginan dari dalam diri masing-masing untuk mau terus belajar dan berkembang”. (wawancara pada tanggal 29 Januari 2018 pukul 10.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang)

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa adanya motivasi dari dalam diri pegawai menjadi faktor pendukung dalam peningkatan pengembangan kompetensi pegawai di Pengadilan Negeri Malang. Adanya motivasi juga dapat meningkatkan keinginan untuk terus belajar sesuatu hal yang baru dan dapat meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan tupoksi yang menjadi tanggungjawabnya.

2) Tuntutan Lingkungan

Seiring dengan berjalannya waktu, tahun demi tahun perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan komunikasi semakin meningkat. Dinamika masyarakat yang semakin beragam dan kritis mengikuti perkembangan pembangunan pemerintahan. Tingkat pendidikan yang semakin beragam dan sosial ekonomi masyarakat berpengaruh terhadap pola pikir sehingga banyak tuntutan dari masyarakat terhadap PNS untuk lebih profesional dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Hal ini mempunyai korelasi yang sangat tinggi dengan kebutuhan masyarakat saat ini. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak AP selaku pejabat eselon III di Pengadilan Negeri Malang, beliau menjelaskan bahwa:

“tuntutan lingkungan itu tuntutan masyarakat menjadi salah satu faktor pendorong bagi PNS untuk terus mengembangkan kompetensi yang dimiliki, karena itu berpengaruh pada pemberian layanan kepada masyarakat. Kita harus bisa mengikuti perkembangan yang ada, harus siap dengan tuntutan masyarakat”. (wawancara pada tanggal 18 Januari 2018 jam 09.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Kebutuhan masyarakat menjadi sangat kompleks dan semakin besar. Begitu pula dengan keberadaan PNS yang memiliki kewajiban untuk selalu meningkatkan profesionalitasnya dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintah. Hal yang sama juga dijelaskan oleh Bapak SY selaku pejabat eselon II di Pengadilan Negeri Malang, yaitu:

“ya tuntutan zaman, keadaan, lingkungan itu. Masyarakat semakin serba digital sekarang kan, sehingga tuntutan masyarakat serba ingin lebih cepat, lebih mudah, lebih murah” (wawancara pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 14.00 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Dari wawancara di atas, pegawai diharapkan mampu melayani masyarakat dengan semakin baik. Pengembangan kompetensi perlu dilakukan karena tuntutan masyarakat yang serba digital harus diimbangi dengan kemampuan PNS sebagai pemberi layanan kepada masyarakat. Maka dari itu dengan adanya tuntutan dari lingkungan/masyarakat dapat menjadi faktor pendukung dalam proses pengembangan SDM di Pengadilan Negeri Malang.

b. Faktor Penghambat dalam Pengembangan SDM

1) Keterbatasan Anggaran

Faktor keuangan atau anggaran sangat penting dalam setiap kegiatan/ program kerja pemerintah karena hampir tidak ada kegiatan pemerintahan yang tidak membutuhkan biaya. Semakin besar jumlah anggaran yang tersedia, maka semakin banyak pula

kemungkinan kegiatan yang dapat diselenggarakan. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu AE yang merupakan salah satu staf di Pengadilan Negeri Malang, bahwa:

“masalah anggaran itu memang biasa menjadi faktor penghambat bagi kelancaran kegiatan pemerintah, tapi ya bagaimana kita bisa menyukseskan agar dana yang ada cukup untuk melaksanakan program/kegiatan yang dilakukan disini” (wawancara pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 08.45 WIB di Pengadilan Negeri Malang)

Anggaran menjadi salah satu faktor penentu dalam upaya pengembangan SDM di Pengadilan Negeri Malang. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Bapak AP selaku pejabat eselon III Pengadilan Negeri Malang, yaitu:

“...ya kita menyesuaikan anggaran saja mbak kalau ngadain kegiatan, kalau pengembangan SDM ya kita kecil-kecilan saja bisanya, seperti sosialisasi atau hanya sekedar mendatangkan motivator kesini, seperti itu”. (wawancara pada tanggal 18 Januari 2018 jam 09.15 WIB di Pengadilan Negeri Malang).

Berdasarkan hasil wawancara meskipun dengan adanya keterbatasan anggaran seringkali menjadi penghambat dalam melaksanakan program/kegiatan, tetapi bagaimana cara mengelola anggaran itulah yang sangat perlu dilakukan dengan baik, seperti mengurangi penggunaan dana pada kegiatan-kegiatan yang tidak terlalu dibutuhkan sehingga dengan demikian Pengadilan Negeri Malang tetap bisa melaksanakan Pengembangan SDM sebagai upaya peningkatan kompetensi pegawai.

2) Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang memadai jelas diperlukan bagi tercapainya suatu kegiatan/pekerjaan. Sarana dan Prasarana sangat penting digunakan untuk menunjang kegiatan yang ada dalam hal ini yaitu proses pengembangan SDM. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu AE selaku pejabat eselon IV di Pengadilan Negeri Malang, beliau menjelaskan bahwa:

“kita belum bisa menyelenggarakan program diklat sendiri karena kita keterbatasan gedung juga, aula yang besar aja kita juga belum punya” (wawancara pada tanggal 11 Januari 2018 pukul 08.45 WIB di Pengadilan Negeri Malang)

Sarana dan prasarana baik berupa alat, benda, gedung dan sebagainya dapat menunjang jalannya pelaksanaan tugas pemerintahan. Ibu DW selaku Staf di Pengadilan Negeri Malang menjelaskan bahwa:

“dalam hal saran prasarana kita masih sangat terbatas, aula untuk acara sosialisasi /rapat seluruh pegawai saja kita masih memanfaatkan ruang sidang utama, jadi masih kesulitan untuk mengadakan program diklat sendiri”. (wawancara pada tanggal 26 Januari 2018 pukul 08.30 WIB di Pengadilan Negeri Malang)

Hal ini terlihat pada Gambar 9 dalam acara sosialisasi Aplikasi Audio Text Recording (ATR) yang dilaksanakan di ruang sidang utama (ruang sidang cakra) pada 13 Oktober 2017.



Gambar 9 Kegiatan sosialisasi aplikasi ATR di ruang sidang cakra
 Sumber : www.pn-malang.go.id (diakses pada tanggal 10 Maret 2018)

Berdasarkan hasil wawancara bahwa keterbatasan sarana dan prasarana menjadi salah satu penghambat pelaksanaan program pengembangan SDM di Pengadilan Negeri Malang. Seperti kegiatan sosialisasi Pengadilan Negeri Malang tidak memiliki aula khusus, mereka hanya memanfaatkan ruang sidang utama sebagai tempat berkegiatan.

C. Pembahasan

1. Pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan salah satu hak PNS adalah berhak memperoleh pengembangan kompetensi. Hasibuan (2016: 69) mengemukakan bahwa

“pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”. Berdasarkan penelitian, pengembangan SDM di Pengadilan Negeri Malang berjalan sesuai dengan metode-metode pengembangan yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017:131) yang membagi metode pengembangan menjadi 2 metode, yaitu metode pengembangan di tempat kerja (*On The Job Method*) dan metode pengembangan di luar tempat kerja (*Off The Job Method*). Sesuai dengan hasil penelitian, metode-metode pengembangan yang ada di Pengadilan Negeri Malang adalah sebagai berikut:

a. *On The Job Method*

1) Rotasi Pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian terdapat 2 jenis rotasi di Pengadilan Negeri Malang. Rotasi yang pertama adalah rotasi yang dilakukan oleh Mahkamah Agung terhadap pejabat struktural sampai dengan Ketua Pengadilan dan rotasi yang kedua adalah rotasi internal Pengadilan Negeri Malang atas kewenangan Ketua Pengadilan terhadap staf. Rotasi pekerjaan yang dilaksanakan di Pengadilan Negeri Malang sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016:81) tentang rotasi yang menyatakan bahwa rotasi adalah teknik pengembangan ditempat kerja yang dilakukan dengan cara memindahkan pegawai dari satu jabatan atau pekerjaan ke jabatan atau pekerjaan lain dengan maksud agar pegawai yang bersangkutan

mendapatkan pengalaman kerja di berbagai jabatan atau pekerjaan dan menambah keahlian dan keterampilannya.

Hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa Ketua Pengadilan memiliki kewenangan untuk melakukan rotasi pekerjaan untuk staf di lingkungan Pengadilan Negeri Malang. Rotasi pekerjaan ini didasarkan pada kebutuhan dan berbagai pertimbangan dari Ketua Pengadilan dan biasanya dilakukan setiap 2 tahun sekali untuk penyegaran sehingga staf tersebut tidak bekerja dalam bagian tertentu selama bertahun-tahun. Apabila dilihat dari tujuan diadakannya rotasi yang dikemukakan Hasibuan (2016:102), masa jabatan yang terlalu lama akan menimbulkan hal-hal yang kurang baik seperti:

- a) Produktivitas kerja menurun akibat rasa bosan akan pekerjaan yang telah lama dikerjakan
- b) Pengalaman pegawai tidak meningkat karena terus menerus mengerjakan pekerjaan yang sama
- c) Tidak ada regenerasi yang baik terhadap jabatan tersebut
- d) Pegawai tidak termotivasi untuk meningkatkan karir yang lebih tinggi

Sedangkan rotasi pekerjaan yang dilakukan oleh Mahkamah Agung selaku kantor pusat dari Pengadilan Negeri Malang berwenang untuk melakukan rotasi baik antar Pengadilan Negeri atau dari Pengadilan Negeri ke Pengadilan Tinggi begitu juga sebaliknya.

Mahkamah Agung berwenang merotasi pejabat struktural sampai dengan Ketua Pengadilan.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM melalui rotasi pekerjaan di Pengadilan Negeri Malang sudah dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut terbukti dengan adanya rotasi internal berdasarkan kewenangan Ketua Pengadilan yang dilakukan setiap 2 tahun sekali.

2) Bimbingan (*Coaching*)

Berdasarkan hasil penelitian bahwa Pengadilan Negeri Malang dalam mengembangkan SDM menggunakan metode bimbingan. Sesuai dengan pendapat dari Hasibuan (2016: 81) yang menyatakan bahwa bimbingan adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Begitu pula yang selama ini dilakukan di Pengadilan Negeri Malang, Ketua Pengadilan sebagai pimpinan memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahannya baik kepada kepala bagian, panitera ataupun staf dalam mengerjakan tugas mereka. Pekerjaan yang mendapatkan bimbingan dari Ketua Pengadilan seperti dalam penyusunan program kerja, adanya kebijakan dan aturan baru, pemindahan wewenang ketika ketua pengadilan ada dinas di luar kantor, sehingga ketua pengadilan harus menjelaskan tugas-tugas kepada pejabat yang diberikan kewenangan untuk melaksanakan tugasnya. Ketua Pengadilan juga selalu melakukan koordinasi dengan

kepala bagian dengan melakukan rapat-rapat kecil agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara, metode bimbingan ini sangat efektif untuk mengajarkan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dengan menerapkan metode bimbingan ini, pegawai lebih bisa memahami bagaimana menjalankan tugas mereka karena mereka diberi arahan langsung dari pimpinan dengan suasana yang informal dan santai sehingga pegawai merasa lebih dekat dengan pimpinan dan dapat menyerap pengetahuan dengan cepat. Analisis ini didukung oleh pendapat Sedarmayanti (2017:185) yang menyatakan bahwa bimbingan dianggap efektif karena pegawai diarahkan secara langsung oleh pimpinan sehingga pegawai mengerti bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan.

Metode bimbingan yang dilakukan oleh Ketua Pengadilan Negeri Malang sangat bermanfaat karena dapat mengembangkan pengetahuan pegawai sehingga dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik, mengembangkan keterampilan dan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat, dan mengembangkan/merubah sikap sehingga melatih untuk bekerjasama dengan sesama pegawai atau pimpinan. Manfaat dari metode tersebut sesuai dengan tujuan umum dari pengembangan SDM.

3) Magang (*Apprenticeship/understudy*)

Sesuai dengan hasil penelitian, Pengadilan Negeri Malang dalam mengembangkan SDM juga menggunakan metode magang. Metode magang yang dilakukan di Pengadilan Negeri Malang dilaksanakan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/ kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan, hal ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2017:209).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, metode pengembangan ini hanya dilaksanakan oleh pejabat kesekretariatan yang ingin mengajukan jabatan ke kepaniteraan. Dengan mengikuti magang yang diadakan kurang lebih selama 3 bulan, pegawai mendapatkan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas jabatan tersebut. Pegawai tersebut dapat ikut mempraktekkan apa yang telah mereka pelajari selama ini sehingga bisa memadukan antara teori dan praktek di lapangan. Dengan begitu pengetahuan dan keterampilan pegawai yang mengikuti magang tersebut akan meningkat karena mereka melaksanakan pekerjaan pada jabatan yang lain. Hal ini sesuai dengan tujuan diadakannya pengembangan SDM menurut Hasibuan (2016:70-72) yang menyebutkan bahwa pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan pegawai akan suatu pekerjaan.

Menurut pendapat Hasibuan (2016:81) dan Sedarmayanti (2017:185) metode magang ini dilakukan untuk mempersiapkan “putra mahkota” untuk memegang jabatan pimpinan pada masa yang akan datang dengan memberikan bekal pengetahuan yang dibutuhkan jauh sebelumnya. Namun berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, hal tersebut tidak sesuai dengan apa yang dilaksanakan di Pengadilan Negeri Malang. Karena pergantian pimpinan di Pengadilan Negeri Malang merupakan kewenangan dari Mahkamah Agung sebagai kantor pusat. Pergantian pimpinan juga harus berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dan peraturan yang ada.

4) Demonstrasi dan pemberian contoh (*demonstration and example*)

Metode demonstrasi dan pemberian contoh adalah metode pengembangan SDM *on the job* yang dilakukan dengan cara pegawai yang lebih ahli memberikan contoh atau memeragakan cara melakukan pekerjaan atau cara bekerja suatu alat. Berdasarkan hasil penelitian, Pengadilan Negeri Malang menerapkan metode tersebut dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hasibuan (2016:78) yang menyatakan bahwa metode demonstrasi dan pemberian contoh dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh yang didemonstrasikan.

Berdasarkan hasil wawancara, metode demonstrasi dan pemberian contoh di Pengadilan Negeri Malang dilakukan apabila

terdapat pegawai yang tidak paham dan pegawai yang lebih ahli diharuskan memberikan contoh dalam mengerjakan suatu pekerjaan seperti yang berkaitan dengan pengoperasian program atau aplikasi kepada pegawai yang belum mengerti. Hal ini juga untuk kebaikan pelayanan pada Pengadilan Negeri Malang. Tugas-tugas yang biasanya perlu diberikan contoh adalah mengenai aplikasi, program dan tugas-tugas administrasi, seperti pembuatan surat tugas, surat dinas, dan lain sebagainya. Metode pemberian contoh ini sangat efektif karena diajarkan secara langsung oleh rekan kerja dengan suasana informal dan santai sehingga yang bersangkutan mudah menyerap pengetahuan dengan cepat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hasibuan (2016:78) yang menyatakan bahwa metode demonstrasi dan pemberian contoh merupakan metode latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelasan bahkan bisa mencoba mempraktekkannya.

Pengembangan SDM melalui *on the job method* yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017:183) dengan metode demonstrasi dan pemberian contoh yang dilaksanakan di Pengadilan Negeri Malang memiliki beberapa manfaat, diantaranya adalah:

- a) Pegawai melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan simulasi sehingga setelah menerima pemberian contoh oleh pegawai yang

lebih ahli, pegawai yang bersangkutan bisa langsung mengerjakan pekerjaannya.

- b) Metode demonstrasi dan pemberian contoh dapat menciptakan hubungan kerjasama yang baik antar pegawai.
- c) Metode demonstrasi dan pemberian contoh bersifat informal dan dilaksanakan di lingkungan kerja yang sesungguhnya dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.

b. *Off The Job Method*

1) Pendidikan dan Pelatihan (diklat)

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu metode pengembangan SDM yang dilakukan diluar tempat kerja. Menurut Jan Bella dalam Hasibuan (2016:70) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Berdasarkan hasil penelitian, Pengadilan Negeri Malang tidak menyelenggarakan diklat itu sendiri, diklat diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara, Pengadilan Tinggi Jawa Timur, Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Peradilan Mahkamah Agung RI dan lain sebagainya yang nantinya lembaga/instansi tersebut yang akan memanggil siapa saja yang diharuskan untuk mengikuti diklat yang di selenggarakan. Pemanggilan untuk mengikuti diklat ini didasarkan pada kompetensi yang dimiliki dari setiap pegawai berdasarkan pangkat atau

golongan, masa kerja, pengalaman dan pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti sebelumnya.

Diklat yang diselenggarakan oleh Pengadilan Negeri Malang berupa seminar, *workshop* internal, sosialisasi dan pelatihan-pelatihan kecil yang hanya berlangsung kurang lebih 2 jam. Pelatihan ini hanya diikuti oleh pegawai Pengadilan Negeri Malang saja dan biasanya diadakan 10 kali dalam satu tahun.

Diklat merupakan upaya untuk meningkatkan kompetensi PNS yang nantinya dapat menambah keterampilan pegawai yang berguna juga untuk meningkatkan kinerja sehari-sehari. Dengan adanya panggilan pegawai yang melakukan pelatihan atau diklat berarti pegawai tersebut harus pergi ke tempat yang telah dicantumkan dalam SK Penawaran Mengikuti Diklat yang dikeluarkan oleh penyelenggara. Dalam mengikuti diklat tersebut pasti bukan hanya pegawai dari satu daerah saja yang mengikuti diklat tersebut, namun juga ada pegawai dari beberapa daerah yang mengikuti diklat yang sama di tempat yang sama pula. Hal tersebut tentu saja dapat menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaru dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Selain itu, pegawai yang telah melaksanakan diklat dipastikan juga memiliki semangat yang baru saat kembali bekerja di kantor karena diklat yang dilaksanakan biasanya berada di luar kota yang pastinya memberikan suasana yang berbeda dari biasanya, hal itu juga dapat memantapkan

orientasi sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi kepada pelayanan saat melayani masyarakat di Pengadilan Negeri Malang. Ketika seorang pegawai telah selesai melaksanakan pelatihan dan diberi materi selama diklat nantinya akan menciptakan pegawai yang lebih berkualitas, professional, berintegritas, dan bertanggungjawab karena materi yang diberikan sudah pasti berkaitan dengan apa yang dia kerjakan saat berada di kantor dan seusai dengan tugas pokok dan fungsi pegawai tersebut.

Menurut Hasibuan (2016:69) pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Dengan kata lain orang yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan situasi, kondisi kerja, dan kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya.

2) Pendidikan Formal

Sehubungan dengan pendidikan formal, Pengadilan Negeri Malang memberikan kesempatan kepada seluruh pegawainya terutama bagi pegawai yang memiliki masa kerja yang masih

panjang untuk mengikuti pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi dan kesempatan itu diberikan melalui izin belajar dengan tidak meninggalkan pekerjaan rutinnya di kantor. Berdasarkan hasil penelitian, pada tahun 2017 terdapat 4 pegawai Pengadilan Negeri Malang yang melanjutkan pendidikan formal ke jenjang S2. Pengadilan Negeri Malang mengizinkan pegawainya untuk melanjutkan pendidikan formal sejalan dengan pendapat Hasibuan (2016:69) mengenai pengembangan yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan.

Pegawai yang melanjutkan S2 dengan jurusan sesuai pekerjaannya di kantor tentu dapat membantu pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugasnya. Tujuan Pengadilan Negeri Malang mendorong pegawainya untuk melanjutkan pendidikan formal sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyebutkan bahwa pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran. Ilmu yang didapatkan pegawai dari mengikuti pendidikan formal dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan menambah wawasan pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya.

Pengembangan SDM di Pengadilan Negeri Malang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai agar dapat memberikan pelayanan

kepada masyarakat sesuai dengan kebijakan mutu yang telah ditetapkan, diantaranya:

1. Memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pencari keadilan dan masyarakat dengan tulus ikhlas
2. Memberikan kepuasan bagi masyarakat pencari keadilan
3. Melakukan peningkatan pelayanan dengan tepat waktu
4. Memenuhi persyaratan dan peraturan yang terkait dengan kegiatan Pengadilan Negeri Malang Kelas IA
5. Meningkatkan profesionalisme aparat Pengadilan
6. Menyediakan sarana dan prasarana yang nyaman dan memudahkan masyarakat pencari keadilan
7. Memahami permasalahan pencari keadilan dan memberikan solusi secara tepat
8. Melakukan evaluasi secara berkala dan berkesinambungan terhadap sistem Manajemen Mutu dan pelaksanaannya.

Berdasarkan Standar ISO 9001:2015 yang membantu organisasi dalam peningkatan kinerja, interelasi manajemen mutu tersebut yaitu:

Pertama adalah menentukan kompetensi yang diperlukan dari orang-orang yang melakukan pekerjaan di bawah kendalinya yang berdampak terhadap kinerja dan efektivitas sistem manajemen mutu. Ketua Pengadilan sebagai pimpinan harus mengetahui kompetensi yang dibutuhkan oleh bawahannya. Dengan metode bimbingan (*coaching*) pimpinan bisa mengajarkan keterampilan dan melakukan pendekatan dengan bawahannya.

Sehingga pimpinan bisa mengetahui kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawainya untuk menjamin mutu pelayanan di Pengadilan Negeri Malang. Kedua yaitu memastikan bahwa orang-orang ini kompeten atas dasar pendidikan, pelatihan, atau pengalaman. Pegawai di Pengadilan Negeri Malang berdasarkan jabatan yang dimiliki sudah sesuai dengan pendidikan formalnya. Sebagian besar pegawai sudah sarjana, dan kompetensi yang dimiliki diperkuat dengan pelatihan yang pernah diikuti sebelumnya. Sehingga berdasarkan kualitas, pegawai di Pengadilan Negeri Malang sudah dapat memenuhi mutu pelayanan yang ada. Ketiga yaitu mengambil tindakan untuk memperoleh kompetensi yang diperlukan, dan mengevaluasi efektivitas atas tindakan yang diambil. Pengadilan Negeri Malang melaksanakan metode magang yang diikuti oleh pejabat kesekretariatan yang ingin mengajukan jabatan fungsional. Dengan mengikuti magang yang diadakan kurang lebih selama 3 bulan, pegawai mendapatkan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas jabatan tersebut. Adanya evaluasi dilakukan sebagai pertimbangan kelayakan untuk mengajukan jabatan tersebut. Keempat adalah menyimpan informasi terdokumentasi yang sesuai sebagai bukti kompetensi. Selain bukti ijazah sebagai bukti pendidikan formal dari pegawai, ada juga sertifikat sebagai bukti kompetensi melakukan diklat. Terdapat beberapa bukti kompetensi antara lain sertifikat untuk hakim anak, hakim ingkungan hidup, hakim hubungan industrial dan lain sebagainya.

2. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang

a. Faktor Pendukung Pengembangan SDM

1) Motivasi

Motivasi sangat diperlukan oleh setiap pegawai untuk melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan kompetensinya. Karena dengan adanya motivasi yang tinggi para pegawai akan selalu berorientasi pada pencapaian tujuan yang optimal sesuai dengan harapan masyarakat dan organisasi. Menurut pendapat Hasibuan (2016:143), “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. G. R. Terry dalam Hasibuan (2016:145) mengemukakan bahwa “Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan”. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, motivasi dalam diri pegawai menjadi faktor pendukung dalam peningkatan pengembangan kompetensi pegawai di Pengadilan Negeri Malang. Motivasi muncul atau hadir dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu atau pekerjaan yang sesuai dengan target atau hasil yang diinginkan oleh seseorang tersebut. Dengan adanya motivasi yang hadir dalam diri pegawai di

Pengadilan Negeri Malang akan menambah semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengikuti kegiatan-kegiatan yang dapat menambah kompetensi yang dimilikinya.

2) Tuntutan Lingkungan

Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan, teknologi dan komunikasi membuat masyarakat semakin kritis dan menuntut pemerintah untuk semakin maju. Kebutuhan masyarakat tidak hanya didasarkan pada kuantitas namun juga kualitas yang baik. Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government bahwa pelayanan publik harus transparan, terpercaya, serta dapat dijangkau oleh masyarakat luas melalui jaringan komunikasi dan informasi sehingga menuntut PNS khususnya di Pengadilan Negeri Malang sebagai pemberi layanan masyarakat untuk terus mengembangkan kompetensinya dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada agar bisa memberikan pelayanan terbaik yang diharapkan masyarakat. Hal ini sesuai dengan pendapat Ria (2011:143) yang menyatakan bahwa untuk dapat menyeimbangkan diri dengan tuntutan lingkungan yang terus berkembang maka perlu adanya suatu pengembangan diri pada masing-masing SDM secara terus menerus dan berkualitas sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik.

b. Faktor Penghambat Pengembangan SDM

1) Keterbatasan Anggaran

Anggaran menjadi salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap jalannya suatu kegiatan/ program di instansi pemerintah. Oleh karena itu anggaran dana harus dipersiapkan dengan baik. Hal ini dilakukan agar semua kegiatan yang sudah direncanakan dapat terlaksana. Berdasarkan hasil penelitian bahwa anggaran dalam pengembangan SDM di Pengadilan Negeri Malang jumlahnya terbatas, oleh sebab itu Pengadilan Negeri Malang tidak menyelenggarakan sendiri program diklat. Program diklat yang paling sering diselenggarakan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Peradilan Mahkamah Agung RI dan dibiayai oleh kantor pusat. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2016:86) yang mengatakan salah satu kendala dalam pengembangan adalah dana pengembangan yang sangat terbatas.

2) Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Selain keterbatasan anggaran, faktor yang dapat menghambat jalannya kegiatan pengembangan SDM adalah sarana dan prasarana yang masih kurang memadai. Dengan perubahan zaman yang terus menerus maju dan berkembang pesat, maka sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pengembangan SDM pun juga harus lengkap sesuai dengan apa dibutuhkan oleh Pengadilan Negeri

Malang. Hal ini perlu diperhatikan, karena apabila sarana dan prasarana kurang memadai maka dapat mempengaruhi proses kegiatan tersebut. Berdasarkan temuan dilapangan bahwa Pengadilan Negeri Malang dalam melakukan kegiatan sosialisasi/ rapat hanya memanfaatkan ruang sidang utama dan belum memiliki aula sendiri. Hasibuan (2016:85) mengungkapkan salah satu penghambat proses pengembangan adalah kurangnya fasilitas. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pengembangan. Untuk itu perlu adanya upaya dari Pengadilan Negeri Malang untuk melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan dalam rangka melakukan kegiatan pengembangan SDM.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang.

a. On The Job Method

- 1) Rotasi Pekerjaan

Terdapat 2 jenis rotasi pekerjaan yang dilaksanakan di Pengadilan Negeri Malang, pertama adalah rotasi yang dilakukan oleh Mahkamah Agung terhadap pejabat struktural dan kedua adalah rotasi internal atas kewenangan ketua pengadilan terhadap staf.

- 2) Bimbingan (*Coaching*)

Pekerjaan yang mendapatkan bimbingan dari pimpinan adalah penyusunan program kerja, adanya kebijakan baru dan pemindahan wewenang ketika ketua pengadilan ada dinas luar.

- 3) Magang (*Apprenticeship/understudy*)

Metode magang hanya dilaksanakan oleh pejabat kesekretariatan yang ingin mengajukan jabatan ke kepaniteraan.

4) Demonstrasi dan pemberian contoh (*demonstration and example*)

Pegawai yang lebih ahli diharuskan memberikan contoh kepada pegawai lain dalam mengerjakan suatu pekerjaan seperti yang berkaitan dengan pengoperasian program atau aplikasi.

b. Off The Job Method

1) Pendidikan dan pelatihan (diklat)

Pengadilan Negeri Malang tidak menyelenggarakan diklat itu sendiri, diklat diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara, Pengadilan Tinggi Jawa Timur, Badan Litbang Diklat Hukum dan Peradilan Mahkamah Agung RI yang nantinya lembaga/instansi tersebut akan memanggil siapa saja yang diharuskan untuk mengikuti diklat didasarkan pada kompetensi yang dimiliki, pangkat atau golongan, masa kerja, pengalaman dan pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai.

Diklat yang diselenggarakan oleh Pengadilan Negeri Malang berupa seminar, *workshop* internal, sosialisasi dan pelatihan-pelatihan kecil yang hanya diikuti oleh pegawai Pengadilan Negeri Malang saja dan biasanya diadakan 10 kali dalam satu tahun.

2) Pendidikan Formal

Seluruh pegawai Pengadilan Negeri Malang diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi dan kesempatan itu diberikan melalui izin belajar dengan tidak meninggalkan pekerjaan rutinnnya di kantor.

Berdasarkan Standar ISO 9001:2015 yang membantu organisasi dalam peningkatan kinerja, interelasi manajemen mutu tersebut yaitu:

- a) Ketua Pengadilan sebagai pimpinan harus mengetahui kompetensi yang dibutuhkan oleh bawahannya. Dengan metode bimbingan (*coaching*) pimpinan bisa mengajarkan keterampilan dan melakukan pendekatan dengan bawahannya.
 - b) Pegawai di Pengadilan Negeri Malang berdasarkan jabatan yang dimiliki sudah sesuai dengan pendidikan formalnya. Sebagian besar pegawai sudah sarjana, dan kompetensi yang dimiliki diperkuat dengan mengikuti pelatihan.
 - c) Metode magang yang diikuti oleh pejabat kesekretariatan yang ingin mengajukan jabatan fungsional diadakan kurang lebih selama 3 bulan. Adanya evaluasi dilakukan sebagai pertimbangan kelayakan untuk mengajukan jabatan tersebut.
 - d) Terdapat beberapa bukti kompetensi pegawai Pengadilan Negeri Malang yaitu dengan adanya ijazah kelulusan pendidikan formal serta sertifikat diklat bagi hakim untuk penanganan perkara yang terkait.
2. Adapun yang menjadi faktor pendukung pengembangan SDM adalah adanya motivasi dalam diri pegawai dan adanya tuntutan lingkungan. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat adalah keterbatasan anggaran dan keterbatasan sarana dan prasarana.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas mengenai pengembangan SDM berbasis kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 di Pengadilan Negeri Malang maka saran peneliti untuk beberapa hambatan yang terlampir antara lain:

1. Pemerataan pengembangan SDM dengan menyelenggaraan program diklat sendiri oleh Pengadilan Negeri Malang dan tidak menggantungkan penyelenggaraan dari kantor pusat.
2. Perlu adanya penambahan sarana dan prasarana di Pengadilan Negeri Malang, seperti pembangunan aula untuk kegiatan sosialisasi dan pelatihan sehingga tidak mengganggu jalannya persidangan karena selama ini kegiatan sosialisasi dan pelatihan dilaksanakan di ruang sidang utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abnur, Asman. *Motivasi Pelayanan Rendah*, diakses pada tanggal 12 November 2017 dari <http://koran-sindo.com/page/news/2017-03-14/5/152>
- Dwiyanto, A., et al. 2012. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indradi, Sjamiar Sjamsuddin. 2016. *Dasar-dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Intrans Publishing
- Kusdi. 2016. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- Miles, Huberman dan Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook Edition 3*. United State of America: SAGE Publication, Inc
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nadlir, Moh. 2017. *MaPPI: Pungli di Pengadilan Hambat Akses Keadilan Bagi Masyarakat*, diakses pada tanggal 12 Desember 2017 dari <https://nasional.kompas.com/read/2017/12/08/14402641/mappi-pungli-di-pengadilan-hambat-akses-keadilan-bagi-masyarakat>.
- Nasution. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Nazir, Moh. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Paranoan, Dan Buntu. 2012. Pengembangan Sumber Daya Aparatur dalam rangka meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik pada Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (KOPERTIS) Wilayah XI Kalimantan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*
- Republik Indonesia. 2000. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Jakarta: Sekretariat Negara
- Republik Indonesia. 2003. Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government. Jakarta: Sekretariat Negara

- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Sekretariat Negara
- Republik Indonesia. 2005. Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2005 Tentang Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara
- Republik Indonesia. 2014. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sekretariat Negara
- Ria, Richa. 2011. *Pengembangan Sumber Daya Aparatur untuk meningkatkan Kinerja Pegawai*. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya
- Saleh Abdul R dan Safitri Sri R. 2015. *Penerapan Sistem Manajemen Mutu SNI 9001:2008 di Perpustakaan*. Jakarta: Sagung Seto
- Saleh, Choirul., et al. 2013. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Apratur*. Malang: UB Press
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung. Refika Aditama
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Widjaja, A, W. 2006. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali
- World Economic Forum. 2016. *World Economic Forum's Executive Opinion Survey*, diakses pada tanggal 16 Oktober 2017 dari <http://reports.weforum.org/global-risks-2016/executive-opinion-survey-2015/>

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Salah satu kegiatan sosialisasi yang dilaksanakan di Pengadilan Negeri Malang



PENGADILAN NEGERI MALANG KELAS IA
 Jln. Jend. Ahmad Yani Utara No. 198 Malang
 Telp. Fax (0341) 491254, 495171
 M A L A N G 65126

Nomor : - Malang, 9 Nopember 2017
 Lampiran : -
 Hal : Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja
 Instansi Pemerintah (SAKIP) Pengadilan
 Negeri Malang

Kepada Yth. :
 Bpk/Ibu/Sdr/Sdri.Wakil Ketua, Panitera, Sekretaris, Panmud dan Kasubag
 Pengadilan Negeri Malang
 di -
Malang

Dengan hormat,
 Bersama ini kami harap kehadiran Bapak/Ibu/Saudara/Saudari Wakil Ketua, Panitera, Sekretaris, Panmud dan Kasubag Pengadilan Negeri Malang pada kegiatan yang akan diselenggarakan pada :

Hari / Tanggal : Selasa, 14 Nopember 2017
 W a k t u : Pukul 08.00 WIB
 Tempat : Pengadilan Negeri Malang
 Jl. Jend. A. Yani Utara no 198 Malang
 Acara : Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Demikian atas perhatian dan kehadiran Bapak/Ibu/Saudara/Saudari, kami ucapkan terima kasih.



M. NURSYAM, SH., M.Hum.



PENGADILAN NEGERI MALANG KELAS I A

Jln. Jend. Ahmad Yani Utara No. 198 Malang

Telp. Fax (0341) 491254, 495171

MALANG 65126

DAFTAR HADIR SOSIALISASI SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP) PENGADILAN NEGERI MALANG

PADA HARI *Selasa* TANGGAL 14 *November* 2017

NO	N A M A	TANDA TANGAN	KET
1.	NURSYAM, SH., M.Hum.		
2.	ISNURUL SYAMSUL ARIF, SH., M.Hum.		
3.	DWI SETYO KUNCORO, SH., MH.		
4.	AGUS PURNOMO, SH.		
5.	DIDIK WIDARMADJI, SH.		
6.	RATRIANA MUKTIAWATY, SH.		
7.	H. RUDY HARTONO, SH., MH.		
8.	H. IMAM SUKARDI, SH., M.Hum.		
9.	ENY CHOLIDA		
10.	ANA ERNANING WULAN, SH.		
11.	INDRI DARYASTUTI, SE.		
12.	DWI ANGGAR PUTRI WICAKSONO, SE.		NOTULIS
13.			
14.			
15.			

KETUMPN MALANG

NURSYAM, SH., M.Hum.

MALANG, 14 NOPEMBER 2017
KASUBAG KEPORTALA

ANA ERNANING WULAN, SH.

LAMPIRAN 2

Surat Rekomendasi Penelitian

	KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
	UNIVERSITAS BRAWIJAYA
	FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
	Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
	Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
	http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor	: 307 /UN10.F03.11.11/PN/2018
Lampiran	: -
Perihal	: Riset/ Survey
Kepada Yth	: Kepala Pengadilan Negeri Malang Jl. Jend. Ahmad Yani Utara No. 198 Malang Di Tempat

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan dalam melakukan Riset/Survey dan bagi mahasiswa :

Nama	: Afifatuz Zakiyah Allabibah
Alamat	: Jl. Joyoutomo V Blok H2, Merjosari, Lowokwaru, Malang
NIM	: 145030100111066
Jurusan	: Ilmu Administrasi Publik
Prodi	: Administrasi Publik
Tema	: Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 (Studi pada Pengadilan Negeri Malang)
Lamanya	: 2 (dua) bulan
Peserta	: 1 (satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 09 Januari 2018
a.n. Dekan
Ketua Program Studi Administrasi Publik



Dr. Lety Indah Mindarti, M. Si
NIP. 19690524 200212 2 002

LAMPIRAN 3**Surat Keterangan Selesai Penelitian**

 **PENGADILAN NEGERI MALANG KLAS 1A**
Jalan. Jend A. Yan Utara No. 198 Tl. (0341) 491254-Hunting Fax (0341) 495171,
E. Mail : pn.malang.198@gmail.com
MALANG - 65126

SURAT -KETERANGAN
Nomor : W14.U2/ 296 /PB.00/1/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Pengadilan Negeri Malang, dengan ini menerangkan yang sebenarnya bahwa :

Nama : AFIFATUZ ZAKIYAH ALLABIBAH
Fakultas : Ilmu Administrasi/ Ilmu Administrasi Publik
Universitas : Universitas Brawijaya Malang

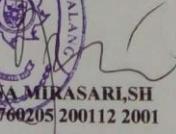
Telah

Mengadakan Observasi/Mencari data dan wawancara dengan Hakim tentang “*Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi dengan Standar ISO 9001:2015 (studi pada Pengadilan Negeri Malang)*”

Bertempat di Kantor Pengadilan Negeri Malang, mulai tanggal 10 Januari 2018 sampai selesai.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Malang, 29 Januari 2018

An KETUA
HAKIM PENGAWAS,

BYRNA MIRASARI,SH
NIP. 197602052001122001

LAMPIRAN 4

Pedoman Wawancara

- 1) Dalam pengembangan sumber daya manusia, salah satu metode yang dilakukan adalah rotasi pegawai. Apakah Pengadilan Negeri Malang melaksanakan rotasi untuk pegawainya ?
 - a. Jika iya, bagaimana mekanisme rotasi pegawai yang dilakukan di PN Malang? Siapa saja pegawai yang dirotasi ? Bagaimana hasil kerja pegawai setelah dirotasi? Menurut Bapak apakah kelebihan dan kekurangan rotasi pegawai?
 - b. Jika tidak, mengapa PN Malang tidak melakukan rotasi untuk pegawainya? Padahal rotasi merupakan salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia. Apakah ada kelemahan sehingga PN Malang tidak menerapkannya?
- 2) Metode bimbingan dan penyuluhan merupakan metode dengan mengerjakan tugas dengan bimbingan oleh pejabat senior atau ahli. Metode ini dianggap efektif karena latihannya diindividualisasikan dan peserta berlatih pekerjaan secara langsung.
 - a. Apakah PN Malang menerapkan metode tersebut? Jika iya, penyuluhan apa yang pernah dilakukan kepada bawahan ?
- 3) Metode magang dilakukan dengan cara menunjuk salah satu pegawai untuk mengikuti pekerjaan yang dilakukan oleh pejabat atau pimpinan. Misalnya untuk menggantikan pejabat yang berhalangan hadir untuk mengikuti rapat atau mendampingi para pejabat dalam melaksanakan kegiatannya.
 - a. Apakah PN Malang menerapkan metode tersebut? Jika iya dalam kegiatan apa saja metode magang dilaksanakan? Siapa yang biasanya ditunjuk atau menggantikan ataupun mendampingi pejabat? Menurut teori *apprenticeship* (magang) dalam pengembangan sumber daya manusia, pegawai yang ditunjuk untuk menggantikan atau mendampingi pimpinan biasanya disiapkan sebagai “putra mahkota”

untuk memegang jabatan tersebut di masa yang akan datang karena telah dibekali pengetahuan yang dibutuhkan jauh sebelumnya. Apakah bapak setuju dengan pernyataan diatas.

- 4) Metode demonstrasi dan pemberian contoh merupakan metode pengembangan dengan cara pelatih memperagakan cara melakukan/ cara bekerja suatu alat/mesin.
 - a. Apakah PN Malang menerapkan metode tersebut ? Jika iya, tugas-tugas apa saja yang perlu diberikan demonstrasi dan pemberian contoh? Menurut Bapak apakah sudah cukup efektif metode ini?
- 5) Apakah PN Malang melaksanakan metode diklat untuk para pegawainya?
 - a. Apakah PN Malang sudah mengikutsertakan pegawainya untuk melakukan diklat?
 - b. Bagaimana mekanisme pegawai untuk melakukan diklat?
 - c. Diklat apa saja yang biasa dilakukan? Dan diadakan tiap berapa bulan sekali ?
 - d. Apakah Bapak setuju dengan diadakan diklat mengingat pegawai tersebut harus meninggalkan pekerjaannya?
 - e. Menurut Bapak sudah efektif kah kegiatan diklat yang berjalan selama ini?
 - f. Apakah kelebihan dan kekurangan diklat?
 - g. Selain diklat, metode pengembangan yang dilakukan diluar tempat kerja ada apa saja ?
- 6) Apakah pimpinan pengadilan selalu mendorong pegawainya untuk melanjutkan pendidikan dengan jenjang yang lebih tinggi?
- 7) Apa sajakah faktor pendorong dalam melakukan pengembangan SDM?
- 8) Apa sajakah faktor Penghambat Pengembangan SDM?

CURRICULUM VITAE



1. Nama : AFIFATUZ ZAKIYAH ALLABIBAH
2. Tempat, Tanggal Lahir : Tulungagung, 05 Agustus 1996
3. Alamat : Dsn. Ngampel RT.02/RW.03 Ds. Doroampel, Kec. Sumbergempol, Kab. Tulungagung
4. Nomor Telepon : 082218917812
5. Email : afifallabibah@gmail.com
6. Jenis Kelamin : Perempuan
7. Agama : Islam
8. Anak ke- : 1 dari 2 bersaudara
9. Orang Tua
 - a. Nama Ayah : Ali Amzaini
Pekerjaan : Petani
Pendidikan : S1
Alamat : Dsn. Ngampel RT.02/RW.03 Ds. Doroampel, Kec. Sumbergempol, Kab. Tulungagung
 - b. Nama Ibu : Nurul Hidayati
Pekerjaan : Guru
Pendidikan : S1
Alamat : Dsn. Ngampel RT.02/RW.03 Ds. Doroampel, Kec. Sumbergempol, Kab. Tulungagung
10. Saudara Kandung

No	Nama	L/P	Tempat, Tanggal Lahir	Pendidikan
1	Aris Athoillah Sholahudin	L	Tulungagung, 10-09-2002	MTs

11. Pendidikan Formal:

No	Jenjang Pendidikan	Nama Sekolah	Kota	Tahun Lulus
1	TK	RA Al-Hikmah	Tulungagung	2002
2	SD	MI Riyadlotul Uqul	Tulungagung	2008
3	SMP	MtsN Tulungagung	Tulungagung	2011
4	SMA	MAN 2 Tulungagung	Tulungagung	2014

12. Pengalaman Organisasi:

Periode	Organisasi	Posisi/Jabatan
2015	Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Publik	Bendahara Umum III
2016	Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Publik	Bendahara Umum II
2017	Badan Eksekutif Mahasiswa FIA UB	Kepala Biro Keuangan Internal

13. Pengalaman Kepanitiaan:

Tahun	Nama Kegiatan	Posisi/Jabatan
2016	Benpelicious	Ketua Pelaksana
2016	Education Fair 2016	Steering Committee
2017	Mafia SME Fair	Steering Committee

14. Pengalaman Pengabdian Masyarakat

Tahun	Jenis>Nama Kegiatan	Penyelenggara	Tempat
2015	Ramadhan Fair	Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Publik	Dusun Princi, Desa Gadingkulon, Kec. Dau, Malang
2016	Gotong Royong bersama Humanistik	Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Publik	Dusun Princi, Desa Gadingkulon, Kec. Dau, Malang