

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI KOTA MALANG

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

AYU KUMALA BERLIANA

NIM. 145030601111005



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MINAT PERENCANAAN PEMBANGUNAN
MALANG**

2018

MOTTO

Man Jadda Wa Jadda.

Selalu Bersyukur Atas Kehendak Allah SWT.

Selalu Belajar dari Pengalaman, karena Pengalaman adalah Guru Terbaik.



LEMBAR PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk kedua orangtuaku tercinta,

Bapak Abdul Chalim dan Ibu Biru Sekarmanik

Adikku Biyan Satria Tabriez

Yangti Sispriyanti, Yangkung Karsito, Yangti Wasilah, Alm. Yangkung Subakir

Keluargaku yang selalu memberikan dukungan dan doa

Aditya Permadi

Sahabat-sahabat Perencanaan Pembangunan 2014

Sahabat-sahabat MAFIOSO FIA UB

Sahabat-sahabat alumni SMPN 1 Kapanjen dan SMAN 1 Kapanjen

Serta Keluarga Besar Jurusan Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) DI KOTA MALANG (Studi di Badan
Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Disusun oleh : Ayu Kumala Berliana

NIM : 145030600111005

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik


Konsentrasi : Perencanaan Pembangunan

Malang, 21 Mei 2018

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Drs. Minto Hadi M.Si
NIP. 19540127 198103 1 003



Erlita Cahyasari, S.AP, M.AP.
NIP 2011 0786 0724200 1

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) DI KOTA MALANG (Studi di Badan
Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Disusun oleh : Ayu Kumala Berliana

NIM : 145030600111005

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi : Perencanaan Pembangunan

Malang, 21 Mei 2018

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Drs. Minto Hadi M.Si
NIP. 19540127 198103 1 003



Erlita Cahyasari, S.AP, M.AP.
NIP 2011 0786 0724200 1

TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Jumat

Tanggal : 8 Juni 2018

Jam : 09.00 WIB

Skripsi atas nama : Ayu Kumala Berliana

Judul : PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN APARATUR
SIPIL NEGARA (ASN) DI KOTA MALANG (Studi pada
Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Drs. Minto Hadi M.Si
NIP. 19540127 198103 1 003

Anggota



Erlita Cahyasari, S.AP, M.AP.
NIP 20110786 0724 2 001

Anggota



Ike Arni Noventi, S.AP, M.AP.
NIP. 20130986 1009 2 001

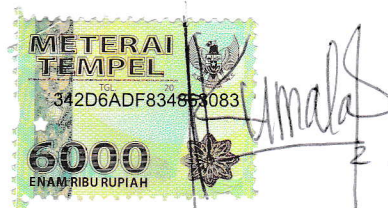
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam 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 dikuutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dalam naskah skripsi 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 (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 21 Mei 2018

Mahasiswa



Nama : Ayu Kumala Berliana

NIM : 145030601111005

RINGKASAN

Ayu Kumala Berliana, 2018. **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI KOTA MALANG (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**, Drs. Minto Hadi, M.Si., Erlita Cahyasari, S.AP, M.AP. halaman 127+ xvii

Penelitian ini mengangkat tentang Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). Tujuan dari penelitian adalah mengetahui proses pelatihan dan pengembangan dan faktor pendukung dan faktor penghambat proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teori yang digunakan meliputi perencanaan pembangunan, sumber daya manusia, aparatur sipil negara, dan perencanaan sumber daya manusia. Fokus penelitian ini yang pertama adalah tentang proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang. Kedua mengenai faktor pendukung dan faktor penghambat proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara sudah sesuai dengan teori dari Gomes yaitu penentuan kebutuhan pelatihan dilihat dari kesenjangan kompetensi pegawai dan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, metode yang digunakan yaitu metode eksperimen, dan evaluasinya menggunakan tes tulis dan menyebarkan kuisioner. Masih terdapat faktor yang menghambat dari proses pelatihan dan pengembangan yaitu peserta dan lokasi pelatihan.

Saran dari penelitian ini adalah agar pimpinan organisasi perangkat daerah lebih mendekati diri kepada pegawai dan memberikan penjelasan pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Kata Kunci: Pelatihan dan Pengembangan, Aparatur Sipil Negara



SUMMARY

Ayu Kumala Berliana, 2018. **TRAINING AND DEVELOPMENT OF STATE CIVIL APARATUS (ASN) IN MALANG CITY (Study Region Personnel Board of Malang)**, Drs. Minto Hadi, M.Si., Erlita Cahyasari, S.AP, M.AP. pages 127+ xvii

This research raised about Training and Development of State Civil Apparatus (ASN) in Malang (Study at Regional Personnel Board of Malang). The purpose of the research is to know the process of training and development as well as supporting factors and barriers to training and development process of State Civil Apparatus (ASN) in Malang.

In this research, the author used a descriptive research type with a qualitative approach. Theories that are used include development planning, human resources, state civil apparatus, and human resource planning. The first focus of this research is about the process of training and development of State Civil Apparatus (ASN) in Malang. The second focus is about supporting factor and barriers to training and development process of State Civil Apparatus (ASN) in Malang City.

The results of this research showed that the training and development process of the State Civil Apparatus was in line with the theory of Gomes which is the determination of training needs seen from employee' competency gap and human resource needs in the future, the method that is used in this research is experimental method, and its evaluation is using written test and questionnaire. There are still factors that hamper the training and development process, they are the participants and the location of the training.

Suggestion from this research is addressed to the leader of the organization of regional apparatus to be more closer to the employees and give an explanation of the importance of training and development in carrying out the task given.

Keywords: Training and Development, State Civil Apparatus

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materil dalam mengkaji dan menyelesaikan karya ini. 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 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Minto Hadi, M.Si selaku ketua komisi pembimbing yang telah memberikan waktu, nasehat, dan bimbingan, serta ilmu yang bermanfaat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Ibu Erlita Cahyasari, S.AP, M.AP selaku anggota komisi pembimbing yang telah memberikan waktu, nasehat, dan bimbingan, serta ilmu yang bermanfaat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang beserta seluruh staff dan jajaran yang telah memberikan bantuan kepada penulis mengenai data yang diperlukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Ibu Surya Bettasari, SE, MM selaku Kepala Sub Bagian Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah beserta seluruh staff dan jajaran yang telah memberikan bantuan kepada penulis mengenai data yang diperlukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Ibu Suparti, SE selaku Kepala Sub Bagian Umum Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil beserta seluruh staff dan jajaran yang telah memberikan bantuan kepada penulis mengenai data yang diperlukan.
8. Bapak M.A Nanang selaku Kepala Bidang Sumber Daya Aparatur Satuan Polisi Pamong Praja beserta seluruh staff dan jajaran yang telah memberikan bantuan kepada penulis mengenai data yang diperlukan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi perkembangan Fakultas Ilmu Administrasi kedepan serta dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Mei 2018
Penulis
Ayu Kumala Berliana

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
MOTTO	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
TANDA PENGESAHAN	v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan Skripsi.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Perencanaan Pembangunan	13
1. Pengertian Perencanaan	13
2. Pengertian Perencanaan Pembangunan.....	14
3. Tujuan Perencanaan Pembangunan.....	15
4. Ruang Lingkup Perencanaan Pembangunan	15
5. Proses Perencanaan Pembangunan	16
B. Sumber Daya Manusia	17
1. Pengertian Sumber Daya Manusia	17
2. Jenis Sumber Daya Manusia	18



C.	Aparatur Sipil Negara	20
1.	Pengertian Sumber Daya Aparatur Sipil Negara	20
2.	Prinsip-prinsip Aparatur Sipil Negara.....	21
3.	Nilai dasar Aparatur Sipil Negara	21
4.	Fungsi, tugas, dan peran Aparatur Sipil Negara	22
D.	Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	23
1.	Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	23
2.	Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	24
3.	Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	25
E.	Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	26
1.	Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	26
2.	Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	28
3.	Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM	29
4.	Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	34
BAB III	METODE PENELITIAN	36
A.	Jenis Penelitian.....	36
B.	Fokus Penelitian	37
C.	Lokasi dan Situs Penelitian	38
D.	Sumber Data.....	39
E.	Metode Pengumpulan Data	40
F.	Instrumen Penelitian.....	41
G.	Analisis Data	42
H.	Keabsahan Data.....	44
BAB IV	PEMBAHASAN	46
A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	46
1.	Gambaran Umum Kota Malang	46
a.	Kondisi Geografis	46
b.	Arti Lambang	49
c.	Kondisi Demografis	50



d. Susunan Perangkat Daerah.....	51
2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang.....	53
a. Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	53
b. Visi dan Misi BKD Kota Malang.....	55
c. Struktur Organisasi BKD Kota Malang	57
d. Tugas Pokok dan Fungsi BKD Kota Malang.....	59
B. Penyajian Data Fokus.....	59
1. Proses Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang	59
a. Penentuan Kebutuhan Pelatihan.....	62
b. Mendesain Program Pelatihan.....	70
c. Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan.....	74
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Proses Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara di Kota Malang	81
a. Faktor Pendukung Proses Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang.....	81
b. Faktor Penghambat Proses Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang.....	84
C. Pembahasan Hasil Penelitian	86
1. Proses Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang	86
a. Penentuan Kebutuhan Pelatihan.....	90
b. Mendesain Program Pelatihan.....	97
c. Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan.....	100
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Proses Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara di Kota Malang	106
a. Faktor Pendukung Proses Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang.....	106
b. Faktor Penghambat Proses Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang.....	108

BAB V	PENUTUP	110
	A. Kesimpulan.....	110
	B. Saran.....	112
	Daftar Pustaka	113
	Lampiran	115



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rincian Anggaran Pemerintah dan Belanja Negara Tahun 2016	4
Tabel 1.2 PNS Menurut Golongan Kepangkatan di Kota Malang Tahun 2017	8
Tabel 1.3 PNS Menurut Tingkat Pendidikan di Kota Malang Tahun 2016.....	8
Tabel 2.1 Perbedaan antara Pelatihan dan Pengembangan	27
Tabel 2.2 kajian Tujuan Pelatihan dengan Metode Pelatihan	30
Tabel 4.1 Luas Wilayah Kota Malang Berdasarkan Kecamatan	46
Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Kota Malang Berdasarkan Kecamatan per Tanggal 31 Desember 2016	51
Tabel 4.3 Data PNS Menurut Golongan Ruang dan Tingkat Pendidikan Formal	58
Tabel 4.4 Perbedaan Izin Belajar dan Tugas Belajar	67
Tabel 4.5 Indikator Kuisioner dan Hasil Evaluasi Diklat Teknis dan Fungsional Pemerintah Kota Malang Tahun 2017	78
Tabel 4.6 Laporan Tahunan Diklat Kota Malang Tahun 2017	80
Tabel 4.7 Pelatih/Instruktur Pendidikan dan Pelatihan Tahun 2017	82
Tabel 4.8 Persamaan Proses Pengajuan Tugas Belajar Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang	96
Tabel 4.9 Persamaan Proses Pengajuan Izin Belajar Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Proporsi Belanja Pegawai terhadap Total Belanja Provinsi se- Indonesia Tahun Anggaran 2016	5
Gambar 1.2 Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Indonesia.....	6
Gambar 3.1 Komponen dalam analisis data (<i>interactive model</i>)	42
Gambar 4.1 Peta Kota Malang	47
Gambar 4.2 Lambang Kota Malang.....	49
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	57
Gambar 4.4 Hasil Analisis Kebutuhan Diklat Dispendukcapil.....	67
Gambar 4.5 Lanjutan Hasil Analisis Kebutuhan Diklat Dispendukcapil	67
Gambar 4.6 Persyaratan Permohonan Izin Belajar	69
Gambar 4.7 Persyaratan Permohonan Tugas Belajar.....	70
Gambar 4.8 Kartu Diklat Badan Pelayanan Pajak Daerah.....	73
Gambar 4.9 Materi Pendidikan dan Pelatihan Komputer Lanjutan	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Dokumentasi Penelitian

Lampiran 2 *Interview Guide* Badan Kepegawaian Daerah

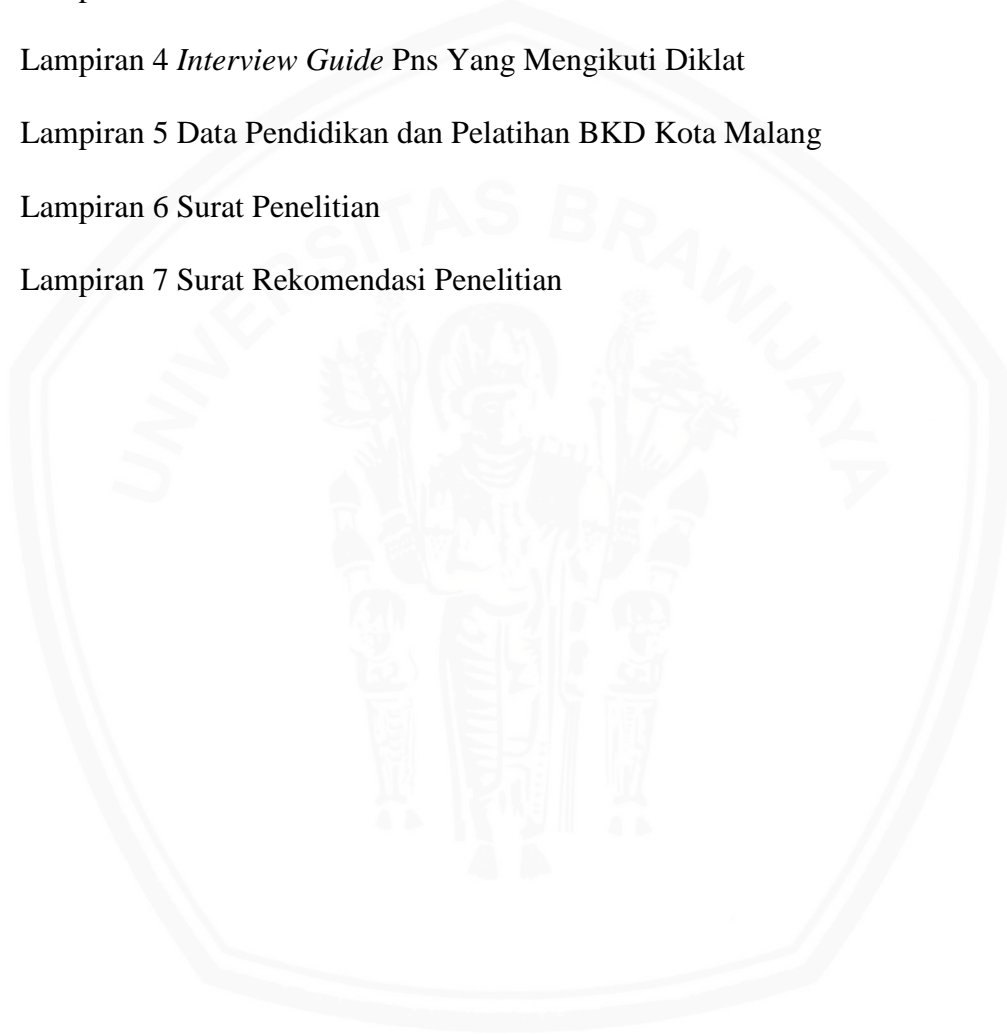
Lampiran 3 *Interview Guide* Dinas/Badan

Lampiran 4 *Interview Guide* Pns Yang Mengikuti Diklat

Lampiran 5 Data Pendidikan dan Pelatihan BKD Kota Malang

Lampiran 6 Surat Penelitian

Lampiran 7 Surat Rekomendasi Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan merupakan suatu proses perubahan ke arah yang lebih baik yang dilakukan secara terencana. Pelaksanaan pembangunan agar lebih efektif diperlukan adanya perencanaan yang matang. Perencanaan merupakan suatu proses untuk menentukan kegiatan di masa depan dengan memperhitungkan sumber daya yang ada. Perencanaan pembangunan sebagai proses administrasi, yaitu dalam rangka menyelenggarakan perencanaan pembangunan untuk menjamin efektivitas pelaksanaan perencanaan pembangunan (Wrihatnolo, 2006:59). Pembangunan yang dimulai dengan suatu perencanaan terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui atau diselesaikan dalam perencanaan pembangunan. Pelaksanaan dalam setiap tahapan perencanaan pembangunan diperlukannya campur tangan dari sumber daya manusia yang akan menjalankan pembangunan tersebut. Sumber daya manusia dalam menyusun perencanaan pembangunan harus sesuai dengan kebutuhan yang ada di negara. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang paham mengenai pembangunan perlu dilakukan perencanaan. Diperlukannya perencanaan sumber daya manusia untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dengan spesifikasi tertentu.

Sumber daya aparatur sebagai faktor terpenting dalam organisasi pemerintahan baik pusat maupun daerah harus selalu berada dalam proses pembelajaran agar potensi akal manusia dapat dikembangkan secara optimal.



Peranan aparatur pemerintah sangat menentukan keberhasilan organisasi pemerintah daerah dalam pengembangan misinya, karena itu pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah harus diarahkan pada terciptanya aparatur pemerintah yang mampu bersaing dalam era globalisasi.

Pemilihan dan penempatan sumber daya aparatur pada posisi atau jabatan tertentu dibutuhkan adanya sebuah perencanaan. Perencanaan yang mengatur tentang sumber daya aparatur atau pegawai yaitu perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia mengatur mulai dari menganalisis suatu jabatan, jabatan apa saja yang dibutuhkan, berapa orang yang akan menduduki jabatan tersebut, lalu mengadakan rekrutmen pegawai, menyeleksi pegawai, dan menempatkan pegawai pada suatu posisi atau jabatan. Perencanaan sumber daya manusia juga mengatur tentang pengembangan sumber daya melalui pendidikan dan pelatihan.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisa dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Pentingnya perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan (Gaol,2014: 80). Alwi (2012:152) menjelaskan ruang lingkup perencanaan sumber daya manusia yaitu rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi.

Perencanaan sumber daya aparatur telah diatur dalam Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk mewujudkan tujuan nasional dan pembangunan nasional, dibutuhkan Pegawai ASN. Pegawai ASN diberikan tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Pegawai ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PNS adalah Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. PPPK adalah Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah dan ketentuan Undang-Undang dan peraturan.

Pengadaan ASN untuk mengisi kebutuhan dalam instansi pemerintah dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan dan pengangkatan menjadi ASN. Masa percobaan sebelum pengangkatan dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi. Tidak hanya pada awal menjadi ASN yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan, namun setelah penempatan juga dibutuhkan pendidikan dan pelatihan agar tidak kesusahan dalam menjalankan tugasnya.

Tahun 2016, pemerintah berencana memangkas jumlah PNS yang dinilai masih sangat gemuk dan membebani Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara (APBN). Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) menyatakan bahwa besarnya jumlah PNS mengakibatkan

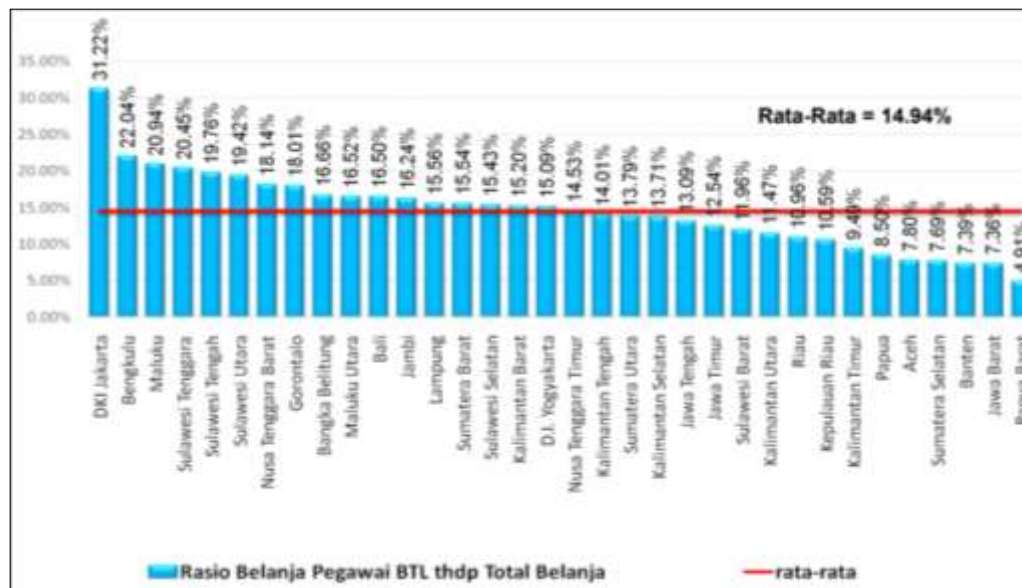
anggaran negara yang dialokasikan untuk belanja pegawai sudah masuk kategori tidak sehat. Berikut adalah rincian APBN tahun 2016:

Tabel 1.1 Rincian Anggaran Pemerintah dan Belanja Negara tahun 2016

Uraian		(Angka dalam Triliun Rupiah)
A. Pendapatan Negara		1.786,2
I. Pendapatan Dalam Negeri		1.784,2
1. Penerimaan Perpajakan		1.539,2
2. Penerimaan Negara Bukan Pajak		245,1
II. Penerimaan Hibah		2,0
B. Belanja Negara		2.082,9
I. Belanja Pemerintah Pusat		1.306,7
1. Belanja Kementerian/Lembaga		767,8
2. Belanja Non Kementerian/Lembaga		538,9
II. Transfer Ke Daerah dan Dana Desa		776,3
1. Transfer Ke Daerah		729,3
2. Dana Desa		47,0
C. Keseimbangan Primer		(105,5)
D. Surplus (Defisit) Anggaran		(296,7)
Persentase Surplus (Defisit) terhadap PDB (%)		(2,35)
E. Pembiayaan Anggaran (I + II)		296,7
I. Pembiayaan Dalam Negeri		299,3
II. Pembiayaan Luar Negeri (Neto)		2,5

Sumber: Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Sebab alokasi untuk pegawai hampir mencapai 40% dari total anggaran nasional. Tidak hanya APBN saja yang alokasinya lebih banyak untuk pegawai, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) juga demikian. Berikut adalah proporsi belanja pegawai terhadap total belanja provinsi se-Indonesia tahun anggaran 2016:



Gambar 1.1 Proporsi Belanja Pegawai terhadap Total Belanja Provinsi se-Indonesia Tahun Anggaran 2016

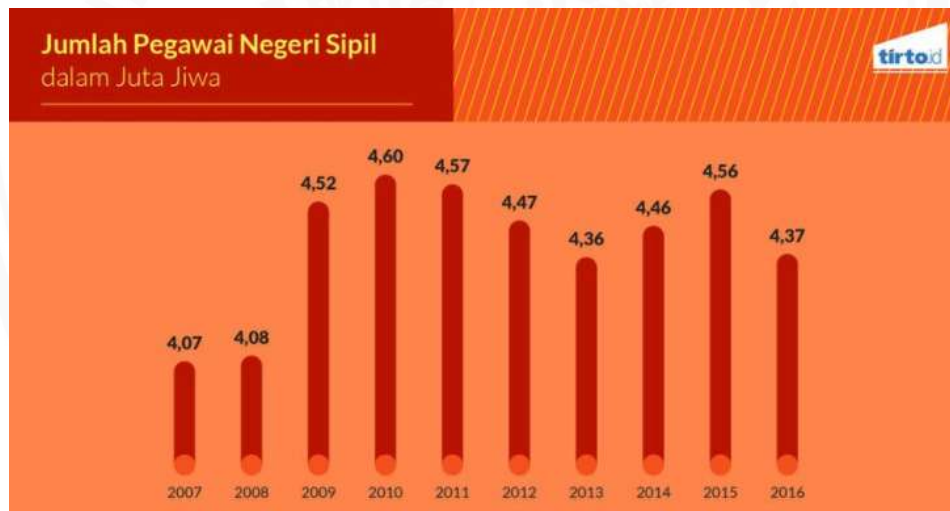
Sumber: Asnil, Kementerian Dalam Negeri

Berdasarkan gambar diatas, rata-rata belanja daerah digunakan untuk belanja pegawai. Menurut Menpan-RB Yuddy, jangan hanya melihat PNS dari segi kuantitas saja, melainkan kualitas PNS terhadap beban kerja (Anonim, 2016).

Simpulan dari analisis tersebut yaitu akar permasalahannya terdapat pada jumlah pegawai yang terlalu banyak dikarenakan strukturnya yang masih gemuk, namun tugas pokok dan fungsinya masih belum jelas dan tumpang tindih. Perlunya melihat kualitas pegawai bukan hanya kuantitas saja. Dilakukannya perencanaan sumber daya manusia yang matang, maka minimnya terjadi tumpang tindih tugas pokok dan fungsi tersebut. Melalui perencanaan yang matang, akan mengetahui jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam suatu jabatan sehingga strukturnya tidak lagi gendut atau melebar serta melihat kompetensi atau kualitas yang dimiliki seorang karyawan. Pendidikan dan pelatihan serta pengembangan pegawai juga diperlukan untuk meningkatkan kualitas pegawai.

Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban organisasi. Kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi tugas pokok dan fungsi organisasi apapun, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama. Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan lain.

Banyaknya jumlah PNS yang ada di Indonesia belum tentu semuanya memiliki kualitas yang baik. Berikut adalah data jumlah PNS di Indonesia:



Gambar 1.2 Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Indonesia

Sumber: Gerintya, 2017

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN), jumlah PNS dari 2007 hingga 2010 menunjukkan tren yang meningkat, kenaikan tertinggi pada 2008-2009 mencapai 10,80 persen. Tahun 2007, jumlah PNS di Indonesia masih mencapai 4,07 juta orang dan meningkat hingga mencapai 4,6 juta orang di 2010.

Setelah 2010, jumlah PNS mengalami tren menurun. Hingga, pada 2016, tercatat hanya ada 4,37 juta orang yang bekerja sebagai PNS.

Hasil penilaian dan kompetensi (*talent pool*) yang dilakukan oleh BKN kepada ribuan PNS secara acak kepada 696 orang Pejabat Pimpinan Tinggi (JPT) pratama dan 2.670 orang administrator menunjukkan bahwa PNS tidak mampu bekerja secara tim, minim inovasi, hingga minim motivasi. BKN sudah melakukan 3 kali namun hasilnya tidak jauh beda antara satu dengan yang lain. Penyebab hasil talent pool diantaranya karena kompetensi yang dimiliki oleh PNS hanya semu, ada kemungkinan motivasi kerja terbatas dan jabatan tidak sesuai yang diinginkan (Sindo, 2017). Kompetensi dan kualitas PNS dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan agar mampu menjalankan tupoksi dengan baik dan benar.

Pelatihan dan pengembangan di Indonesia dilakukan oleh masing-masing Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kota atau kabupaten. Seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) mengusulkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan kepada BKD. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tergantung pada prioritas seluruh SKPD, jika banyak yang mengusulkan untuk diadakan pelatihan dan pengembangan tertentu, maka BKD akan mengadakan pelatihan dan pengembangan tersebut. Jika hanya beberapa saja yang mengusulkan, maka BKD akan menunggu penawaran dari pemerintah provinsi ataupun pemerintah pusat.

BKD Kota Malang berwenang untuk mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan pemerintah Kota Malang melalui pendidikan

dan pelatihan karena hal tersebut merupakan tugas pokok dan fungsi BKD. Kota Malang pada tahun 2017 memiliki jumlah PNS sebanyak 7.986 orang dengan pembagian 4.108 pegawai berjenis kelamin laki-laki dan 3.878 pegawai berjenis kelamin perempuan. Berikut pembagian PNS menurut golongannya:

Tabel 1.2 PNS Menurut Golongan Kepangkatan di Kota Malang Tahun 2017

Golongan Kepangkatan	Jumlah
I	699
II	2.211
III	3.146
IV	1.930
Total	7.986

Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Timur

dari data diatas dapat diketahui bahwa jumlah PNS menurut golongan I sejumlah 699 orang, golongan II sejumlah 2.211 orang, golongan III sejumlah 3.146 orang dan golongan IV sebanyak 1.930 orang. Permasalahan kepegawaian di Kota Malang yaitu masih kurangnya jumlah PNS untuk beberapa profesi yaitu tenaga kesehatan, guru, dan umum/administrasi (Salsabila, 2017). Dalam hal ini dibutuhkan perencanaan sumber daya yang baik untuk dapat mengantisipasi kekurangan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan. Kualitas PNS di Kota Malang dapat dilihat melalui tingkat Pendidikan tertinggi yang ditamatkan oleh PNS yaitu sebagai berikut.

Tabel 1.3 PNS Menurut Tingkat Pendidikan di Kota Malang Tahun 2016

Tingkat Pendidikan	Jumlah
Sekolah Dasar (SD)	410
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	601
Sekolah Menengah Atas (SMA)	1.725
Diploma	735

Tingkat Pendidikan	Jumlah
Strata 1 (S1)	3.742
Strata 2 dan 3 (S2 dan S3)	641
Total	7.854

Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Timur

Kualitas pegawai yang sudah menjadi PNS dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut dilakukan oleh BKD Kota Malang yang memiliki tugas dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. BKD Kota Malang berperan aktif dalam meningkatkan kualitas pelayanan di bidang kepegawaian, mewujudkan penataan SDM aparatur sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi, dan meningkatkan disiplin aparatur dan kualitas informasi pegawai, serta meningkatkan kualitas sumber daya aparatur.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melakukan penelitian secara langsung di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang berfokus pada proses pelatihan dan pengembangan. Proses awal dari pelatihan dan pengembangan yaitu mengenai analisis kebutuhan, menurut informasi BKD menerapkan hal tersebut pada tahun 2015. Bapak Ferry Andriono mengatakan bahwa pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang belum optimal berdampak pada hasil yang akan dijadikan sebagai penentuan pelatihan dan pengembangan PNS. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, peneliti tertarik melakukan penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan mengambil judul “**Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang?
2. Apakah yang menjadi faktor pendukung dan penghambat proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat dari proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis

Menjadi tambahan informasi, masukan, dan bahan pertimbangan dalam:

- a) Proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang.

b) Menambah pengetahuan dan wawasan serta sebagai referensi dan informasi bagi peneliti lain yang hendak melakukan penelitian dengan kajian serupa.

2. Kontribusi Teoritis

Adapun manfaat akademis dari penelitian skripsi ini adalah untuk menerapkan teori-teori yang sesuai dan berkaitan dengan kajian skripsi, kemudian menghubungkannya pada keadaan lapangan.

E. Sistematika Pembahasan Skripsi

Sistematika pembahasan ini bertujuan untuk memperjelas isi dari masing-masing bab yang ada pada skripsi. Adapun susunan bab dari penulisan skripsi dan sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan dari penelitian, kontribusi dari penelitian dan sistematika pembahasan penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi data-data pendukung, seperti teori-teori yang mendukung dan terkait dengan penelitian. Teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Perencanaan Pembangunan, Sumber Daya Manusia, Aparatur Sipil Negara, Perencanaan Sumber daya Manusia, dan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, analisis data, dan keabsahan data. Untuk lokasi penelitian adalah Kota Malang, sedangkan situs penelitian adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. Sumber data berasal dari data sekunder dan primer. Metode pengumpulan data menggunakan peneliti sendiri, pedoman wawancara dan perangkat penunjang.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini berisi mengenai gambaran umum dan penjelasan dari hasil penelitian, seperti gambaran umum Kota Malang dan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, pembahasan terkait dengan fokus penelitian yang diangkat oleh peneliti, yaitu proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) serta faktor pendukung dan faktor penghambat proses pelatihan dan pengembangan ASN di Kota Malang.

Bab V Penutup

Pada bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang diperoleh peneliti serta saran yang diberikan oleh peneliti kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perencanaan Pembangunan

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini perlu diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu (Kusmiadi dalam Wrihatnolo, 2006:39). Menurut Siagian dalam Wrihatnolo (2006:40) perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Perencanaan adalah suatu proses kegiatan usaha yang terus menerus dan menyeluruh dari penyusunan suatu rencana, penyusunan program kegiatan, pelaksanaan serta pengawasan dan evaluasi pelaksanaannya (Tjokroamidjojo, 1995:57). Perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Menurut Undang-undang nomor 25 tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional, perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan proses mengambil keputusan dengan urutan pilihan dengan menghubungkan fakta-fakta saat ini untuk kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

2. Pengertian Perencanaan Pembangunan

Menurut Wrihatnolo (2006:59) perencanaan pembangunan berdasarkan teori-teori perencanaan pembangunan secara umum dapat didefinisikan sebagai proses politik, ekonomi, dan politik. Sebagai proses politik, yaitu dalam rangka menghargakan perbedaan pandangan di antara kepentingan politik untuk membuat konsensus. Sebagai proses ekonomi, yaitu dalam rangka menyusun tujuan pembangunan yang terencana untuk membuat perencanaan pembangunan yang terukur. Sedangkan sebagai proses administrasi, yaitu dalam rangka menyelenggarakan perencanaan pembangunan untuk menjamin efektivitas pelaksanaan perencanaan pembangunan.

Menurut Undang-undang nomor 25 tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional, sistem perencanaan pembangunan nasional adalah suatu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana-rencana pembangunan jangka panjang, jangka menengah dan tahunan yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat ditingkat pusat maupun daerah.

Dengan demikian perencanaan pembangunan merupakan cara atau teknik untuk mencapai tujuan pembangunan secara tepat, terarah, dan efisien sesuai dengan kondisi negara atau daerah bersangkutan. Perencanaan pembangunan merupakan suatu rencana pembangunan untuk mencapai perkembangan sosial ekonomi yang tetap.

3. Tujuan Perencanaan Pembangunan

Tujuan perencanaan pembangunan merupakan usaha untuk mencapai tujuan-tujuan pembangunan. Menurut Tjoroamidjojo (1995:49) usaha untuk mencapai tujuan-tujuan pembangunan merupakan ciri-ciri dari suatu perencanaan, antara lain yaitu:

- a) Perencanaan pembangunan adalah usaha untuk merencanakan pencapaian perkembangan sosial ekonomi yang tetap
- b) Usaha untuk merencanakan peningkatan pendapatan perkapita
- c) Usaha untuk mengadakan perubahan struktur ekonomi
- d) Usaha untuk memperluas kesempatan kerja
- e) Usaha untuk pemerataan pembangunan antar daerah dalam negara
- f) Adanya usaha pembinaan lembaga-lembaga ekonomi masyarakat yang lebih menunjang kegiatan-kegiatan pembangunan
- g) Usaha untuk membangun secara bertahap sesuai dengan kemampuan nasional
- h) Terdapat usaha menjaga stabilitas ekonomi secara terus menerus

4. Ruang Lingkup Perencanaan Pembangunan

Menurut Undang-undang nomor 25 tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional, terdapat 3 (tiga) ruang lingkup perencanaan pembangunan, yaitu perencanaan pembangunan jangka panjang, perencanaan pembangunan jangka menengah, dan perencanaan pembangunan tahunan. Perencanaan pembangunan jangka panjang mencakup jangka waktu 20 tahun dan merupakan penjabaran dari tujuan dibentuknya negara dan memuat visi, misi, dan

arah pembangunan. Perencanaan pembangunan jangka menengah mencakup jangka waktu 5 tahun, merupakan penjabaran dari perencanaan jangka panjang yang bersifat operasional. Sedangkan perencanaan pembangunan tahunan mencakup waktu 1 tahun dan merupakan penjabaran dari perencanaan pembangunan jangka menengah. Perencanaan ini bersifat sangat operasional karena didalamnya termasuk program dan kegiatan beserta pendanaannya.

5. Proses Perencanaan Pembangunan

Menurut Tjokroamidjojo (1995:57) tahap-tahap dalam suatu proses perencanaan adalah sebagai berikut:

a) Penyusunan rencana

Penyusunan rencana terdiri dari beberapa unsur, yaitu tinjauan keadaan, perkiraan keadaan masa yang akan dilalui rencana, penetapan tujuan rencana dan pemilihan cara-cara pencapaian tujuan rencana tersebut, identifikasi kebijakan atau program kegiatan yang perlu dilakukan dalam perencanaan, serta tahap persetujuan perencanaan.

b) Penyusunan program perencanaan

Tahap ini melakukan perumusan yang lebih terperinci mengenai tujuan dan sasaran dalam jangka waktu tertentu, rincian jadwal kegiatan, jumlah dan jadwal pembiayaan, serta penentuan lembaga yang akan bekerjasama.

c) Pelaksanaan rencana

Tahap ini dibagi menjadi 3 (tiga) tahap lagi, yaitu tahap eksplorasi, konstruksi, dan operasi. Tahap ini dapat berbeda sesuai dengan sifat kegiatan usahanya.

d) Pengawasan pelaksanaan rencana

Tujuan dilakukan tahap ini yaitu untuk mengusahakan agar pelaksanaan rencana berjalan sesuai dengan rencana awal. Jika terdapat hal yang menyimpang, maka dapat diketahui apa yang menyimpang dan penyebabnya. Jika terdapat penyimpangan dalam pelaksanaan dapat dilakukan tindakan korektif.

e) Evaluasi pelaksanaan

Tahap evaluasi ini membantu tahap pengawasan. Evaluasi juga dilakukan sebagai pendukung tahap penyusunan rencana selanjutnya. Dari hasil evaluasi dapat dilaukan perbaikan terhadap perencanaan selanjutnya atau penyesuaian yang diperlukan dalam pelaksanaan perencanaan itu sendiri.

B. Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Menurut Purnaya (2016:3) sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi, apapun bentuk

serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya, misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi.

Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Menurut Wrihatnolo (2006:8) sumber daya manusia mengandung dua pengertian, yaitu pertama, sumber daya manusia merupakan usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Kedua yaitu menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut.

Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi atau sering juga disebut tenaga kerja, pekerja atau karyawan. Tenaga kerja adalah penduduk pada usia kerja (15 tahun ke atas) atau 15-64 tahun, atau penduduk yang secara potensial dapat bekerja. Tenaga kerja yaitu jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang dapat memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka dan jika mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut (Sedarmayanti, 2017:1).

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral karena berfungsi sebagai faktor penggerak dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia adalah penduduk yang bekerja dan menghasilkan suatu produksi.

2. Jenis Sumber Daya Manusia

Menurut Gaol (2014:22) beberapa jenis sumber daya manusia yang sering dipergunakan dalam istilah ekonomi, yaitu:

- a) Tenaga kerja adalah tiap-tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
- b) Pekerja harian lepas adalah pekerja yang bekerja pada pengusaha untuk melukakukan suatu pekerjaan tertentu dengan menerima upah per hari atas kehadirannya.
- c) Pengusaha adalah orang atau badan hukum yang menjalan suatu perusahaan miliknya sendiri
- d) Buruh adalah tenaga kerja yang bekerja pada usaha perorangan dan diberikan imbalan kerja secara harian dengan kesepakatan kedua belah pihak, baik lisan maupun tertulis
- e) Pekerja adalah tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan dengan menerima upah (bekerja pada pemborong dengan hubungan kerja waktu tertentu)
- f) Karyawan adalah orang yang bekerja pada perusahaan atau suatu badan usaha dan diberi imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, biasanya bersifat mingguan.
- g) Majikan adalah orang atau badan hukum yang mempekerjakan buruh
- h) Pegawai adalah orang yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diberikan tugas yang ditetapkan

berdasarkan peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku

C. Aparatur Sipil Negara

1. Pengertian Aparatur Sipil Negara

Aparatur pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melalui pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku (Salam, 2004:169). Menurut Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, aparatur sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN dibagi menjadi dua, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu yang diangkat sebagai pegawai ASN tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan serta memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Menurut Undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat

tertentu yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja dalam jangka waktu yang sudah ditentukan untuk melaksanakan tugas pemerintahan.

2. Prinsip-prinsip Aparatur Sipil Negara

Menurut Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 3, ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut:

- a. Nilai dasar
- b. Kode etik dan kode perilaku
- c. Komitmen, integritas moral, dan tanggungjawab pada pelayanan publik
- d. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- e. Kualifikasi akademik
- f. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas
- g. Profesionalitas jabatan

3. Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara

Menurut Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 4, nilai dasar yang dimasuk dalam prinsip ASN, yaitu:

- a. Memegang teguh ideologi pancasila
- b. Setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 serta pemerintahan yang sah
- c. Mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia
- d. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak
- e. Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian
- f. Menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif

- g. Memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur
- h. Mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik
- i. Memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah
- j. Memberikan layanan kepada publi secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun
- k. Mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi
- l. Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama
- m. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai
- n. Mendorong kesetaraan dalam pekerjaan
- o. Meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier

4. Fungsi, Tugas, dan Peran Aparatur Sipil Negara

Menurut Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, fungsi pegawai Aparatus Sipil Negara yaitu sebagai pelaksana kebijakan publik, sebagai pelayan publik, dan sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Tugas Pegawai ASN adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pegawai Aparatur Sipil Negara berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

D. Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian dalam Gaol (2014:69) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat. Dalam perencanaan sumber daya manusia, perencanaan harus selalu dilakukan agar dapat menampung segala perkembangan kebutuhan dan tuntutan di masyarakat yang semakin meningkat, baik dalam jumlah maupun mutu yang diinginkan. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan proses pengadaan sumber daya manusia yang tepat dalam rangka melaksanakan pekerjaan yang tepat, dan dengan perhitungan ekonomis yang tepat sebagai upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Gaol, 2014: 80).

Menurut Handoko (2008) dalam Sinambela (2016:69) mengemukakan bahwa perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan pada lingkungan organisasi di waktu yang akan datang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Sinambela (2016:69) berpendapat

bahwa Perencanaan sumber daya manusia adalah aktivitas untuk memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia pada waktu yang akan datang sehingga berbagai program yang telah ditetapkan dapat diwujudkan dengan baik. Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut sehingga tercipta jumlah pegawai dan penempatannya.

2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Stone dalam Sinambela (2016:74) terdapat setidaknya dua tujuan pokok perencanaan SDM, yaitu pertama, tujuan perencanaan SDM adalah membantu penentuan tujuan organisasi, termasuk perencanaan pencatatan kesempatan kerja yang sama pada pegawai dan tujuan tindakan afirmatif. Kemudian yang kedua, tujuan perencanaan SDM adalah untuk melihat pengaruh program dan kebijakan alternatif SDM dan menyarankan pelaksanaan alternatif yang paling menunjang kepada keefektifan organisasi.

Perencanaan dengan segala variasinya ditujukan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi sehingga perencanaan dapat meminimalkan risiko dari suatu rencana. Dengan mengasumsikan bahwa kondisi di masa mendatang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan maka ketidakpastian (Rahmawati, 2007 dalam Sinambela, 2016).

Menurut Alwi (2011:148) perencanaan sumber daya manusia secara luas bertujuan untuk menjawab masalah yang timbul dari SDM dalam organisasi, yaitu:

1. Berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan di masa yang akan datang?
2. Karakteristik kemampuan dan keahlian apa yang dibutuhkan?
3. Di mana karyawan ditempatkan dan kapan dilakukan penggantian?
4. Bagaimana dan ke arah mana SDM organisasi akan dikembangkan?

3. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai dalam Sinambela (2016:75) jika perencanaan SDM dilakukan dengan benar, dapat memberikan manfaat langsung maupun tidak langsung bagi organisasi, yaitu:

1. Organisasi dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam organisasi dengan lebih baik, contohnya jika ada jabatan yang lebih tinggi kosong, maka SDM yang mempunyai kualitas tinggi dan sesuai kemampuannya maka bisa digantikan dengan SDM tersebut.
2. Melalui perencanaan SDM yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan jika SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan jika memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM.
4. Perencanaan SDM beraitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan baik kuantitatif maupun kualitatif dalam mengisi berbagai jabatan dan berbagai fungsi organisasi di masa mendatang.
5. Penanganan sistem informasi manajemen SDM dirasakan semakin penting sebab dengan tersedianya sistem informasi SDM yang lebih valid dan reliabel akan lebih mudah bagi organisasi untuk mengisi berbagai ekosongan di berbagai cabang.

6. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja adalah pengadaan pegawai baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
7. Perencanaan SDM akan menjadi acuan dalam penyusunan program pengembangan SDM. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi SDM, akan lebih mudah untuk menyusun program yang lebih dapat dipertanggungjawabkan.
8. Perencanaan SDM akan bermanfaat untuk mengidentifikasi berbagai kesenjangan situasi dengan visi masa mendatang.
9. Perencanaan SDM bermanfaat untuk 3 (tiga) kepentingan, yaitu kepentingan individu, kepentingan organisasi, dan kepentingan nasional.

Perencanaan SDM yang baik dan benar, prinsip orang yang tepat, pada bagian dan waktu yang tepat dapat dipenuhi karena sudah direncanakan dengan baik.

E. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya, artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Pengembangan merupakan proses untuk

menyegarkan dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan (Kasmir, 2016: 126). Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi (Sedarmayanti, 2017:187). Menurut Mangkunegara (2013:44) istilah pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan diperuntukkan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas *human relation*. Sedangkan menurut Gaol (2014:213) pelatihan adalah lebih mengarah pada *skill* untuk jabatan sekarang, sedangkan pengembangan adalah lebih mengarah pada tanggungjawab dikemudian hari. Terdapat beberapa alasan mengapa pelatihan dan pengembangan diperlukan, yaitu sebagai berikut (Gaol, 2014:212):

- 1) Dengan adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas, maka orang perlu dilatih agar mampu menyelesaikan tugas dengan cara baru.
- 2) Adanya jabatan baru yang memerlukan keterampilan-keterampilan.
- 3) Keterampilan seorang pegawai kurang memadai dalam menyelesaikan tugas.
- 4) Seorang pegawai yang sudah bosan dengan suatu pekerjaan menjadi tidak sadar bahwa apa yang dilakukan tidak baik lagi, maka pelatihan dan pengembangan dapat memperbaiki *skill* dan kebiasaan kerja yang buruk.

Tabel 2.1 Perbedaan antara Pelatihan dan Pengembangan

Dimensi Belajar	Pelatihan	Pengembangan
Siapa	Non pimpinan	Pimpinan
Apa	Keterampilan teknis	Kemampuan teori dan konsepsi
Mengapa	Tujuan khusus berhubungan jabatan	Tujuan umum
Waktu	Jangka pendek	Jangka panjang

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia (Sedarmayanti, 2017:189)

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kondisi sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus disesuaikan dengan tujuan organisasi dan tujuan mengikuti pelatihan itu sendiri. Pelatihan yang diberikan untuk dapat menyamakan kemampuan pola pikir terhadap organisasi dan pekerjaan yang dilaksanakan. Menurut Kasmir (2016: 130), tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Menambah pengetahuan baru, artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya, maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.
- b. Mengasah kemampuan karyawan, artinya karyawan yang semula tidak memiliki kemampuan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.
- c. Meningkatkan keterampilan, artinya disamping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil.
- d. Meningkatkan rasa tanggungjawab, artinya karyawan akan lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, sehingga meminimalkan sikap masa bodoh atau tidak peduli.

- e. Membentuk *team work*, artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu kesatuan, sehingga akan mampu menghindari sikap kepentingan individu dan lebih menekankan pada kepentingan bersama.

Secara umum tujuan pengembangan sebagian memiliki kesamaan dengan pelatihan, namun beberapa aspek terdapat perbedaan. Tujuan pengembangan menurut Kasmir (2016:141) adalah sebagai berikut:

- a. Menggali bakat yang terpendam, artinya setiap karyawan memiliki bakat yang belum dikembangkan karena tidak dapat disalurkan, melalui pengembangan, bakat yang terpendam dapat ditimbulkan.
- b. Penyegaran kembali, artinya menyegarkan kembali semangat kerja dan meningkatkan rasa percaya diri yang sebelumnya menurun.
- c. Memperbaiki kinerja karyawan, artinya jika kinerja karyawan menurun dengan berbagai sebab, maka setelah mengikuti pengembangan diharapkan kinerjanya akan meningkat.
- d. Meningkatkan motivasi kerja, artinya yang semula motivasi karyawan untuk bekerja lemah, dengan mengikuti pengembangan motivasinya bangkit lagi dan menguat.

3. Proses Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Gomes (2003:204) terdapat 3 (tiga) tahap utama dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, dan evaluasi program pelatihan.

1) Penentuan Kebutuhan Pelatihan (Assesing Training Needs)

Tujuan dari penentuan kebutuhan pelatihan adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Jika perlu pelatihan maka pengetahuan khusus yang bagaimana, kemampuan-kemampuan seperti apa, kecakapan-kecakapan jenis apa, dan karakteristik lainnya yang bagaimana, yang harus diberikan kepada para peserta selama pelatihan tersebut. Pada tahap ini terdapat 3 macam kebutuhan, yaitu:

- a. *General treatment need* (kebutuhan pelatihan umum), yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seorang pegawai tertentu.
- b. *Observable performance discrepancies* (perbedaan kinerja yang dapat diamati), yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi atau penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.
- c. *Future human resources needs* (kebutuhan sumber daya manusia di masa depan), yaitu jenis keperluan yang berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang.

2) Mendesain Program Pelatihan (Designing a Training Program)

Desain program pelatihan perlu dibuat sebelum pelaksanaan pelatihan karena hal tersebut merupakan inti dari suatu pelatihan. Metode pelatihan yang tepat tergantung pada tujuan yang ingin dicapai.

Tabel 2.2 Kajian Tujuan Pelatihan dengan Metode Pelatihan

Tujuan Pelatihan	Metode Pelatihan yang Sesuai
Orientasi kerja	Kuliah, film-film, surat selebaran
Ketrampilan pekerjaan	Demonstrasi
Keterampilan-keterampilan manusia	Diskusi kelompok dan permainan peran
Ketrampilan manajemen	Diskusi kelompok dan studi-studi kasus
Pendidikan umum	Kuliah, kerja, buku-buku, studi di rumah

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia (Gomes, 2003)

Menurut Bernandin & Russell terdapat 2 metode pelatihan, yaitu:

- a. *Informational methods* (metode informasi) biasanya menggunakan pendekatan satu arah, melalui mana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual, ketrampilan, atau sikap tertentu.
- b. *Experiential methods* (metode eksperimen) adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan instruktur, dengan sesama peserta, dan langsung mempergunakan alat-alat yang tersedia, misalnya komputer.

3) Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan (Evaluating Training Program Effectiveness)

Tujuan dari tahap ini yaitu untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan. Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan, yaitu *reactions*, *learning*, *behaviors*, *organizational result*, dan *cost effectivity*.

- a) *Reactions* (reaksi). Ukuran mengenai reaksi digunakan untuk mengetahui opini dari peserta mengenai program pelatihan. Tujuan mendapatkan opini dari peserta pelatihan yaitu untuk mengetahui sejauh mana peserta merasa puas dan untuk melakukan beberapa revisi atas program pelatihan. Peserta dimintai pendapat setelah beberapa bulan untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap pekerjaan mereka.
- b) *Learning* (belajar). Jenis evaluasi ini yaitu ingin memperoleh informasi seberapa jauh peserta menguasai konsep, pengetahuan, dan keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Biasanya dapat dilakukan dengan mengadakan test tertulis, test performansi, dan latihan-latihan simulasi.
- c) *Behaviours* (perilaku). Jenis evaluasi ini yaitu membandingkan perilaku peserta sebelum dan sesudah pelatihan guna mengetahui tingkat pengaruh latihan terhadap perubahan perilaku mereka.

d) *Organizational result* (hasil organisasi). Tujuan jenis evaluasi ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

e) *Costs effectivity* (efektivitas biaya). Jenis evaluasi ini yaitu untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan dalam program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi. Biaya permasalahan adalah biaya yang dapat dilihat, kerugian ekonomi suatu instansi akibat penggunaan pegawai yang tidak terlatih. Biaya permasalahan yaitu meliputi:

- 1) Kompensasi yang terbuang bagi pegawai yang tidak produktif.
- 2) Biaya bagi para pegawai yang mengawasi kerja pegawai lainnya.
- 3) Biaya kepegawaian (pengadaan, seleksi, dan cuti sakit).

Biaya program pelatihan adalah pengeluaran yang terjadi di dalam pengembangan, implementasi, dan evaluasi program pelatihan, yaitu:

- 1) Gaji dan tunjangan para spesialis pelatihan yang dikeluarkan dalam menilai kebutuhan, menetapkan tujuan pelatihan dan menyeleksi metode.
- 2) Biaya sewa ruangan, peralatan, pemasaran, lembaran lepas, minuman dan makanan, dan gaji dari pelatih.

- 3) Gaji dari peserta dan tunjangan selama berlangsungnya pelatihan, transportasi, dan penginapan.

Proses pelatihan dan pengembangan menurut Gomes yang dibagi menjadi tiga tersebut merupakan fokus yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016:144) setiap instansi atau perusahaan menginginkan pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada seluruh pegawai akan memberikan hasil yang baik. Namun dalam praktiknya masih banyak pelatihan yang mengalami kegagalan. Oleh karena itu, sebelum pelatihan dan pengembangan berlangsung perlu mempertimbangkan beberapa faktor yang menentukan keberhasilan suatu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Faktor pendukung pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah:

- a) Instruktur/pelatih

Instruktur adalah mereka yang akan memberikan materi dan membentuk perilaku. Jika instruktur kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka ilmu yang akan disampaikan juga berkurang. Jika instruktur memiliki pengetahuan dan keterampilan namun dalam penyampaiannya kurang bisa dipahami, maka akan membuat peserta kurang mengerti apa yang disampaikan.

b) Materi

Materi merupakan bahan yang akan disampaikan kepada peserta yang mengikuti pelatihan dan pengembangan. Materi yang akan disampaikan harus sesuai dengan kemampuan peserta untuk menerima materi tersebut.

Sedangkan faktor penghambat pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yaitu:

a) Peserta

Instansi atau perusahaan harus benar-benar menyeleksi pegawai yang akan dilatih. Calon pegawai yang akan dilatih harus dinilai dari kemampuan, keamuan, motivasi, dan perilakunya. Penilaian tersebut berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikutinya.

b) Lokasi

Pemilihan lokasi bisa di dalam atau di luar kantor, jika di dalam kantor peserta akan merasa jenuh dan tidak bisa fokus mengikuti kegiatan yang diadakan, sedangkan jika di luar kantor, mereka akan terbebas dari tugas-tugas rutin yang dibebankan kepadanya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu aktivitas yang berkelanjutan yang berasal dari minat untuk mengetahui suatu gejala atau fenomena dengan menggunakan suatu metode. Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Pemilihan metode penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian sangat diperlukan untuk dapat mencapai sasaran yang diperlukan. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2016:9).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan apa yang saat ini tengah terjadi dan terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisis serta menginterpretasikan kondisi yang sedang terjadi atau ada (Mardalis, 1999:26). Pemilihan penggunaan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dirasa paling sesuai oleh peneliti untuk penelitian ini, karena peneliti ingin memberikan suatu gambaran atau mendeskripsikan mengenai Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan faktor pendukung serta penghambat dari Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dibutuhkan oleh peneliti agar penelitian yang dilakukan terarah dan tepat serta dapat mempermudah dalam proses pengumpulan data. Sugiyono (2016:207) mengemukakan bahwa fokus penelitian berisi pokok masalah yang bersifat umum. Berdasarkan judul yang diangkat oleh peneliti yaitu “Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”. Fokus penelitian pada penelitian ini adalah:

1. Fokus proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN), berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gomes (2003:204), yaitu:
 - a) Penentuan Kebutuhan Pelatihan (*Assesing Training Needs*)
 - 1) *General treatment need* (kebutuhan pelatihan umum)
 - 2) *Observable performance discrepancies* (perbedaan kinerja yang dapat diamati)
 - 3) *Future human resources needs* (kebutuhan sumber daya manusia di masa depan)
 - b) Mendesain Program Pelatihan (*Designing a Training Program*)
 - 1) *Informational methods* (metode informasi)
 - 2) *Experiential methods* (metode eksperimen)
 - c) Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan (*Evaluating Training Program Effectiveness*)
 - 1) *Reactions* (reaksi)
 - 2) *Learning* (belajar)

- 3) *Behaviors* (perilaku)
 - 4) *Organizational result* (hasil organisasi)
 - 5) *Cost effectivity* (efektivitas biaya)
2. Faktor pendukung serta penghambat proses pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN), yaitu:
- a) Faktor Pendukung
 - 1) Instruktur/Pelatih
 - 2) Materi Pelatihan
 - b) Faktor Penghambat
 - 1) Peserta Pelatihan
 - 2) Lokasi Pelatihan

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap objek yang diteliti. Sedangkan situs penelitian adalah letak sebenarnya di mana peneliti akan melakukan suatu penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat, dan benar-benar dibutuhkan serta berkaitan dengan tema, masalah, dan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah Kota Malang, sedangkan situs penelitian yaitu di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang berada di Jalan Tugu No. 1 Malang. Pemilihan lokasi penelitian ini, yaitu:

1. Kota Malang merupakan kota kedua dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil terbanyak di Provinsi Jawa Timur
2. Kota Malang merupakan salah satu kota dengan Akuntabilitas Kinerja yang baik karena pencapaiannya diatas 80%
3. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan instansi yang bertugas untuk melakukan pembinaan aparatur Pemerintah Kota Malang

D. Sumber Data

Untuk sumber data yang digunakan pada penelitian, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Data ini diperoleh dengan melakukan pengamatan dan wawancara dengan pihak-pihak yang berada di lokasi penelitian. Informan pada penelitian ini adalah:

- 1) Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah
- 2) Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah
- 3) Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah
- 4) Kepala Sub Bagian Umum Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
- 5) Kepala Sub Bagian Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah

- 6) Kepala Bidang Sumber Daya Aparatur Satuan Polisi Pamong Praja
- 7) Kepala Sub Bidang Seksi Pelatihan Dasar Satuan Polisi Pamong Praja
- 8) Staff Pengadministrasian Umum Badan Kepegawaian Daerah

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan oleh peneliti secara tidak langsung dari lokasi penelitian. Data sekunder dapat diperoleh dari mempelajari berbagai jenis dokumen, yaitu catatan, arsip, atau catatan yang berkaitan dengan Proses Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang. Data ini merupakan data pendukung yang diperlukan dalam penelitian ini.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini yaitu:

1. Observasi langsung

Observasi langsung adalah cara pengumpulan data dengan observasi langsung ke lapangan yang dilakukan dengan cermat dan sistematis.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan pertanyaan yang telah peneliti siapkan sebelumnya sehingga wawancara berjalan secara terstruktur, namun peneliti masih dapat keluar dari pedoman wawancara dan mengembangkan topik yang dibahas lebih mendalam sehingga informasi yang didapat lebih lengkap dan jelas.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses melihat sumber-sumber baik itu berupa buku, arsip maupun dokumen resmi yang berhubungan dengan penelitian untuk memperluas data-data yang ditemukan. Hal ini penting karena dokumentasi dapat mendukung hasil dari wawancara yang telah dilakukan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dan berbagai informasi yang dibutuhkan dalam penelitian (Sugiyono, 2016:102). Oleh karena itu instrumen penelitian yang peneliti gunakan adalah:

1. Peneliti sendiri

Peneliti sendiri merupakan instrumen dalam penelitian deskriptif kualitatif dan dalam melakukan penelitian, peneliti harus memahami metode dan instrumen penelitian yang akan digunakan. Peneliti berperan dalam menentukan fokus penelitian sehingga penelitian yang dilakukan dapat terarah dan tepat.

2. Pedoman wawancara

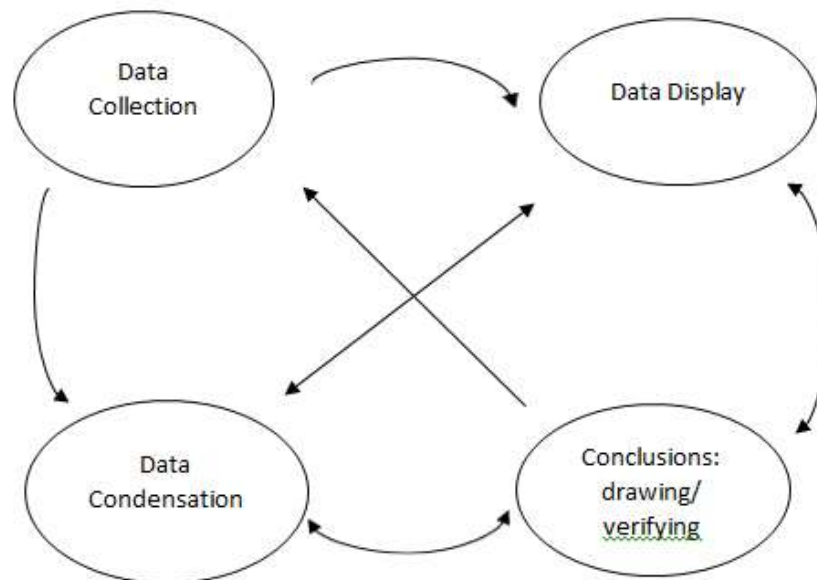
Pedoman wawancara digunakan untuk mendapatkan penjelasan mengenai data yang dibutuhkan dalam menyelesaikan penelitian. Selain itu pedoman tersebut digunakan untuk mempermudah peneliti dalam melakukan wawancara.

3. Perangkat penunjang

Perangkat penunjang digunakan oleh peneliti untuk mempermudah dalam proses pengumpulan data. Perangkat penunjang yang digunakan yaitu seperti alat tulis, buku catatan, *voice recorder*, *question list*, dan kamera.

G. Analisis Data

Untuk analisis data penulis menggunakan teknik analisis data dari Miles, Huberman dan Saldana yang dikenal dengan *interactive model*. Menurut Miles, Huberman dan Saldana dalam Sugiyono (2016:246) aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data collection*, *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.



Gambar 3.1 Komponen dalam analisis data (*interactive model*)

Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014)

1. Kondensasi Data (*data condensation*)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan dirinci. Data kondensasi mengacu pada proses pemilihan seleksi, fokus, menyederhanakan serta melakukan pergantian data yang terdapat pada catatan lapangan transkrip wawancara, dokumen maupun data empiris yang telah didapatkan. Data kualitatif tersebut dapat diubah dengan cara seleksi, ringkasan, atau uraian menggunakan kata-kata sendiri dan lain-lain. Berdasarkan data yang dimiliki, peneliti akan mencari data, tema, dan pola mana yang penting. Pada langkah ini peneliti menyeleksi transkrip wawancara yang sesuai dengan fokus yang telah ditentukan.

2. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data adalah pengorganisasian dan penyatuan dari informasi yang memungkinkan sebuah penggambaran dari kesimpulan. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dengan melihat penyajian data maka akan membantu untuk memahami apa yang sedang terjadi dan bagaimana melakukan sesuatu termasuk menganalisa kejadian lebih jauh atau mengambil tindakan berdasarkan apa yang kita ketahui.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah terakhir dalam proses analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi dari data hasil penelitian yang selama ini telah ditulis dalam penelitian. Apabila tahap kondensasi dan penyajian data telah dilakukan,

maka yang terakhir adalah mengambil kesimpulan. Pengambilan kesimpulan adalah proses menginterpretasikan data dari awal hingga akhir yang disertai pembuatan pola dan uraian atau penjelasan.

H. Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2014) ada empat tahap adalah sebagai berikut:

1. Kredibilitas (*credibility*)

Proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus mengubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

2. Transferabilitas (*transferability*)

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian yang telah didapat, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang

rinci, jelas sistematis dan dapat dipercaya. Dengan demikian pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian yang telah didapat sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya hasil penelitian di aplikasikan ditempat lain.

3. Dependabilitas (*dependability*)

Dalam penelitian kuantitatif, *dependability* disebut reabilitas. Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Sanafiah Faisal menyatakan jika peneliti tak mempunyai dan tak dapat menunjukkan “jejak aktivitas lapangan”, maka dependabilitas penelitiannya patut diragukan.

4. Konfirmabilitas (*confirmability*)

Pengujian *confirmability* dalam penelitian kuantitatif disebut dengan uji obyektifitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersama.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Malang

a. Kondisi Geografis

Kota Malang merupakan salah satu kota di Provinsi Jawa Timur yang terletak di bagian selatan. Kota Malang memiliki wilayah seluas 110,06 km² yang terdiri atas 5 kecamatan dan 57 kelurahan. Kecamatan yang ada di Kota Malang yaitu Kedungkandang, Sukun, Klojen, Blimbing, dan Lowokwaru. Luas wilayah Kota Malang berdasarkan kecamatan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Luas Wilayah Kota Malang Berdasarkan Kecamatan

No.	Kecamatan	Jumlah kelurahan dalam wilayah kecamatan	Luas wilayah (km ²)	Persentase terhadap luas kota (%)
1.	Kedungkandang	12	39,89	36,24
2.	Sukun	11	20,97	19,05
3.	Klojen	11	8,83	8,02
4.	Blimbing	11	17,77	16,15
5.	Lowokwaru	12	22,60	20,53
Total		57	110,06	100

Sumber: LAKIP Kota Malang, 2016

Secara astronomis, Kota Malang terletak pada 07^o46'48" sampai dengan 8^o46'42" lintang selatan dan 112^o31'42" sampai dengan 112^o48'48" bujur timur. Kota Malang berbatasan langsung dengan

kecamatan-kecamatan di wilayah Kabupaten Malang. Berikut merupakan peta Kota Malang:



Gambar 4.1 Peta Kota Malang

Sumber: Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Malang

berdasarkan peta diatas, dapat dilihat bahwa Kota Malang berbatasan langsung dengan:

- | | |
|-----------------|---|
| Sebelah Utara | : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso |
| Sebelah Timur | : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang |
| Sebelah Selatan | : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji |
| Sebelah Barat | : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau |

Kota Malang juga dikelilingi gunung-gunung, yaitu Gunung Arjuno disebelah Utara, Gunung Semeru disebelah Timur, Gunung Kawi dan Panderman disebelah Barat, dan Gunung Kelud disebelah Selatan.

Secara topografis sebagian besar wilayah Kota Malang merupakan daratan yang dikelilingi deretan bukit dan pegunungan. Kota Malang terletak

pada ketinggian antara 440 s/d 667 meter diatas permukaan air laut. Kota Malang merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Suhu Kota Malang pada tahun 2014 rata-rata mencapai 23,6 dengan suhu minimum 17,2 dan suhu maksimum mencapai 31,4. Kemiringan tanah Kota Malang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Kemiringan 0-8% tersebar diseluruh kecamatan di Kota Malang. Kemiringan pada kelas ini tergolong datar agak landai, kondisi tanahnya berpotensi untuk dijadikan permukiman, pertanian, dan perkebunan.
- 2) Kemiringan 8-15% merupakan kelas kemiringan yang tergolong landai agak miring. Kemiringan pada kelas ini berada di seluruh kecamatan di Kota Malang.
- 3) Kemiringan 15-25% merupakan kelas kemiringan yang tergolong miring agak curam. Kemiringan pada kelas ini berada di seluruh kecamatan Kota Malang namun hanya pada lokasi tertentu seperti sempadan sungai. Wilayah terluas yang memiliki kemiringan seperti kelas ini yaitu Kecamatan Kedungkandang dan Kecamatan Lowokwaru.
- 4) Kemiringan 25-45% merupakan kelas kemiringan yang tergolong curam. Kemiringan pada kelas ini berada di sekitar sempadan sungai. Wilayah terluas yang memiliki kemiringan seperti kelas ini yaitu Kecamatan Kedungkandang dan Kecamatan Lowokwaru yang merupakan tempat tertinggi di Kota Malang.

5) Kemiringan $>45\%$ merupakan kelas kemiringan sangat curam.

Kemiringan pada kelas ini berada di Kecamatan Kedungkandang.

b. Arti Lambang

Semua kota dan kabupaten yang ada di seluruh wilayah Indonesia masing-masing memiliki lambang yang dibuat dengan arti yang terkandung didalamnya. Kota Malang juga mempunyai lambang yang digunakan sebagai ciri khas tersendiri. Gambar lambang Kota Malang biasanya digunakan di seragam Pegawai ASN dan seragam siswa-siswa yang bersekolah di sekolah negeri di Kota Malang. Berikut adalah lambang Kota Malang:



Gambar 4.2 Lambang Kota Malang

Sumber: Malangkota.go.id

Lambang daerah Kota Malang terdiri atas beberapa bagian, yaitu:

- 1) Perisai dengan bentuk segi lima bermakna semangat perjuangan kepahlawanan untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila.
- 2) Tugu Kota Malang bermakna semangat kebesaran Pancasila, persatuan dan kesatuan yang kokoh serta berarti arah pengembangan

Kota Malang yaitu sebagai kota pendidikan, kota industri dan kota pariwisata.

- 3) Bintang bermakna semangat kebesaran pancasila, seperti yang terdapat dalam lambang negara yaitu Garuda Pancasila.
- 4) Pita bertulisan “MALANG KUÇEÇWARA” merupakan motto Kota Malang yang berarti Tuhan menghancurkan yang bathil, menegakkan yang benar.
- 5) Warna merah dan putih adalah lambang bendera nasional Indonesia.
- 6) Warna kuning yang bermakna keluhuran dan kebesaran.
- 7) Warna hijau yang bermakna kesuburan.
- 8) Warna biru muda yang bermakna kesetiaan pada Tuhan, Negara, dan Bangsa.

c. Kondisi Demografis

Jumlah penduduk Kota Malang per tanggal 31 Desember 2016 sebesar 895.387 jiwa, yang terdiri dari Warga Negara Asing (WNA) sejumlah 1.108 jiwa dan Warga Negara Indonesia (WNI) sejumlah 894.278 jiwa yang tersebar di 5 Kecamatan di Kota Malang. Kenaikan jumlah penduduk dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak 13.593 jiwa. Jumlah terbanyak penduduk di kecamatan seluruh Kota Malang yaitu Kecamatan Kedungkandang, sedangkan kecamatan dengan jumlah penduduk terendah adalah Kecamatan Klojen, selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2
Jumlah Penduduk Kota Malang berdasarkan Kecamatan per Tanggal 31
Desember 2016

No.	Kecamatan	Jumlah penduduk (jiwa)	Persentase terhadap jumlah penduduk kota (%)	Jumlah KK
1	Kedungandang	208.979	23	63.580
2	Sukun	206.612	23	64.154
3	Klojen	110.136	12	25.739
4	Blimbing	196.847	22	61.278
5	Lowokwaru	172.813	19	53.676
Total		895.837	100	278.427

Sumber: LAKIP Kota Malang, 2016

Kepadatan penduduk di Kota Malang menurut kecamatan, wilayah yang paling padat penduduknya yaitu kecamatan Klojen dengan kepadatan penduduk sebesar 12,473%. Sedangkan Kecamatan Lowokwaru merupakan kecamatan dengan kepadatan penduduk yang paling kecil yaitu 7,647%. Berdasarkan aspek usia, sebagian besar penduduk di Kota Malang memasuki kategori sebagai penduduk usia produktif, rentang usia 15 s/d 64 tahun sebesar 634.555 jiwa atau 71% dari total jumlah penduduk, sedangkan jumlah yang penduduk yang memasui kategori sebagai penduduk usia tidak produktif yaitu rentang usia 0 s/d 14 tahun dan 64 tahun keatas sebesar 260.832 jiwa atau 29% dari total jumlah penduduk.

d. Susunan Perangkat Daerah

Susunan Perangkat Daerah Pemerintah Kota Malang berdasarkan Pearturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah telah ditindaklanjuti dengan diundangkannya Peraturan Daerah Kota Malang Nomor

7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, yaitu sebagai berikut:

- 1) Sekretariat Daerah
- 2) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
- 3) Inspektorat
- 4) Badan Daerah (6 Badan): Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan (Bappelitbangda); Badan Kepegawaian Daerah (BKD); Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD); Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D); Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD); dan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Bakesbangpol)
- 5) Dinas Daerah (19 Dinas): Dinas Pendidikan; Dinas Kesehatan; Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang; Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman; Dinas Sosial; Dinas Tenaga Kerja; Dinas Lingkungan Hidup; Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil; Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana; Dinas Perhubungan; Dinas Komunikasi dan Informatika; Dinas Koperasi dan Usaha Mikro; Dinas Penanaman Modal dan PTSP; Dinas Kebudayaan dan Pariwisata; Dinas Kepemudaan dan Olahraga; Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah; Dinas Perdagangan; Dinas Perindustrian; Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan
- 6) Satuan Polisi Pamong Praja

- 7) Kecamatan (5 Kecamatan): Kecamatan Kedungkandang, meliputi 12 Kelurahan; Kecamatan Sukun, meliputi 11 Kelurahan; Kecamatan Klojen, meliputi 11 Kelurahan; Kecamatan Blimbing, meliputi 11 Kelurahan; Kecamatan Lowokwaru, meliputi 12 Kelurahan.

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Provinsi, yang menyebabkan kewenangan pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Malang. Adanya perubahan struktur Organisasi Perangkat Daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Seiring diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi, dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai lembaga teknis Pemerintah Kota Malang terdiri atas unsur pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang

dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha terdiri dari Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program dan Sub Bagian Umum; Unsur Pelaksana terdiri dari Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari Sub Bidang Formasi dan Informasi Pegawai dan Sub Bidang Pembinaan dan Pemberhentian; Bidang Mutasi terdiri dari Sub Bidang Kepangkatan dan Sub Bidang Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bidang Teknis Fungsional dan Sub Bidang Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah pada tahun 2008 berubah kembali mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagaimana pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Lembaga Teknis Daerah, diubah dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Badan Kepegawaian Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, maka keluarlah Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sehingga struktur organisasi saat ini terdiri dari : a. Kepala Badan; b. Sekretariat, terdiri dari : 1) Subbagian Penyusunan Program; 2) Subbagian Keuangan; 3) Subbagian Umum. c. Bidang Mutasi, terdiri dari : 1) Subbidang Kepangkatan; 2) Subbidang Jabatan. d. Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari : 1)

Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai; 2) Subbidang Informasi Kepegawaian. e. Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri dari: 1) Subbidang Kesejahteraan Pegawai; 2) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai. f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari : 1) Subbidang Teknis dan fungsional 2) Subbidang Kepemimpinan g. Kelompok Jabatan Fungsional. (Sumber: Dokumen sejarah BKD Kota Malang,2017)

b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Visi merupakan tujuan suatu organisasi dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan, berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan. Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah:

**“Menjadikan Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional
Guna Mendukung Pelayanan Publik yang Prima”**

Secara filosofi visi tersebut dapat dijelaskan melalui makna yang terkandung di dalamnya, yaitu:

- 1) **Aparatur Pemerintah** adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang
- 2) **Berkualitas** yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki *self control* dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (*high*

responsibility) terhadap kepentingan masyarakat (*public interest*) dan masalah-masalah masyarakat (*public affairs*) serta bertanggungjawab (*accountability*)

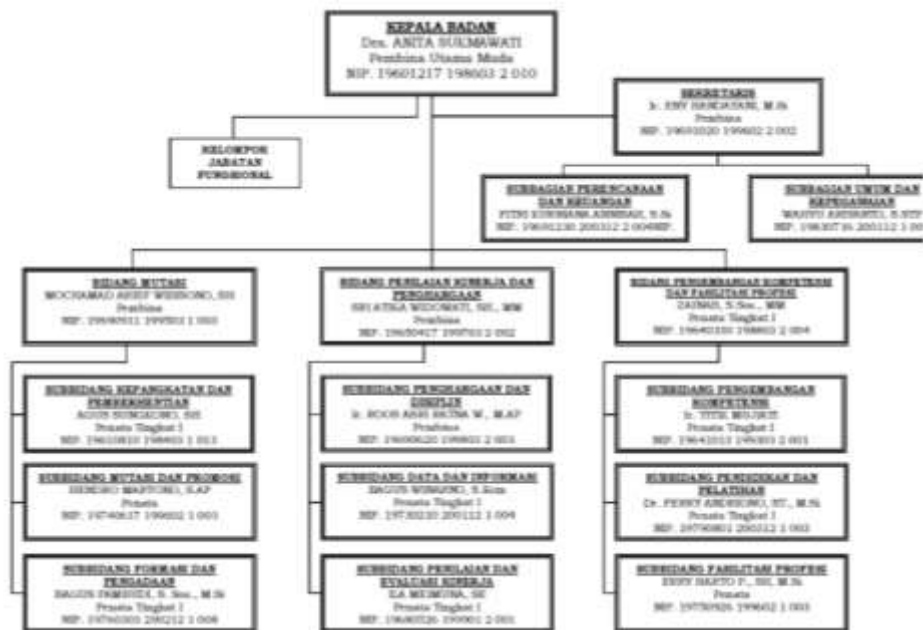
- 3) **Profesional** yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan yang dimiliki
- 4) **Pelayanan Prima** adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan/masyarakat.

Misi merupakan suatu pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh organisasi dalam mewujudkan visi yang sudah ditetapkan. Pernyataan misi juga diharapkan mampu membawa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada satu fokus yang mampu memberikan penjelasan tentang keberadaan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melakukan aktivitas dan interaksinya melalui pelaksanaan program-program yang ditetapkan beserta hasil yang akan diperoleh di masa mendatang, sehingga tujuan dan sasaran organisasi tercapai. Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan pelayanan administrasi kepegawaian yang akuntabel dan transparan
- 2) Meningkatkan kualitas SDM Aparatur
- 3) Meningkatkan Pengelolaan Kepegawaian

c. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Hubungan kerja dalam suatu organisasi harus ditetapkan dan disusun agar menghindari terjadinya kekacauan atau tumpang tindih. Hal tersebut dapat dihindari dengan adanya struktur organisasi. Struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.3 Struktur Organisasi BKD Kota Malang

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki jumlah pegawai sebanyak 48 orang yang terdiri dari 1 orang JPT, 4 orang jabatan administrator, 11 orang jabatan pengawas, dan 32 orang jabatan pelaksana yang melayani kurang lebih 7.673 orang ASN dan 130 orang pegawai tidak tetap di lingkungan Pemerintahan Kota Malang. Rincian data PNS di BKD Kota Malang adalah sebagai berikut:



Tabel 4.3

Data PNS Menurut Golongan Ruang dan Tingkat Pendidikan Formal

No	Gol. Ruang	Tingkat pendidikan formal (orang)									Jumlah
		S3	S2	S1	D3	D2	D1	SLA	SLP	SD	
1	IV/c	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
2	IV/b	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
3	IV/a	-	3	1	-	-	-	-	-	-	4
4	III/d	1	3	4	-	-	-	-	-	-	8
5	III/c	-	2	2	-	-	-	1	-	-	5
6	III/b	-	1	3	-	-	-	1	-	-	4
7	III/a	-	-	8	1	-	-	2	-	-	11
8	II/d	-	-	-	6	-	-	-	-	-	6
9	II/c	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	II/b	-	-	-	-	-	-	2	2	-	4
11	II/a	-	-	-	-	-	-	2	1	-	3
12	I/d	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	I/c	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	I/b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	I/a	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah		1	10	19	7	-	-	8	3	-	48

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

d. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah diatur dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah.

1) Tugas Pokok Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian

2) Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Untuk melaksanakan tugasnya, Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a) Perumusan kebijakan daerah di bidang kepegawaian
- b) Pengorganisasian dan pemberian dukungan penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang kepegawaian
- c) Penyelenggaraan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, kenaikan pangkat dan gaji berkala, pemindahan, pemberhentian dari dan dalam jabatan struktural atau fungsional serta pensiun
- d) Penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai, pendidikan pelatihan, dan fasilitasi lembaga profesi pegawai
- e) Penyelenggaraan administrasi dalam penilaian kinerja pegawai dan pemberian penghargaan, kesejahteraan serta disiplin pegawai
- f) Penyelenggaraan pengelolaan data dan sistem informasi kepegawaian
- g) Pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan kebijakan daerah di bidang kepegawaian

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Proses Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sudah tercantum dalam Undang-Undang ASN dibagi menjadi dua, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pegawai Negeri Sipil

merupakan pegawai pemerintah yang diangkat oleh pejabat tertentu dan memiliki jabatan serta golongan. Hal yang terkait PPPK belum ditindaklanjuti dengan peraturan pemerintah atau peraturan lainnya, sehingga pemerintah daerah tidak bisa merealisasikan PPPK tersebut. Beberapa OPD yang kekurangan pegawai sehingga harus mencari solusi yaitu melakukan rekrutmen untuk Tenaga Pembantu Operasional Kegiatan (TPOK). TPOK di rekrut oleh masing-masing OPD yang membutuhkan tenaga pembantu saja. Di Kota Malang terdapat beberapa OPD yang menggunakan TPOK, diantaranya yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Badan Pelayanan Pajak Daerah, dan Satuan Polisi Pamong Praja. Penjelasan tersebut sesuai dengan pernyataan dari Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“PPPK itu belum resmi, belum ada juklak dan juknis perekrutan, jadi tergantung OPD masing-masing untuk pegawai yang non PNSnya, tergantung kebutuhan juga. Biasanya kalau di OPD itu namanya *outsourcing*.” (wawancara pada tanggal 19 Februari 2018)

Pernyataan yang serupa juga disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah, Ibu Surya Bettasari, SE, MM:

“Di BP2D sini pegawainya ada 2 macam mbak, PNS sma TPOK (Tenaga Pembantu Operasional Kegiatan). Kita mengadakan rekrutmen sendiri biasanya pada awal tahun yaitu bulan Januari. TPOK beda sama PNS karena TPOK masa kerjanya hanya 11 bulan saja.” (wawancara pada tanggal 10 April 2018)

Selain itu, hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Suryo Adi Purnomo selaku Kepala Sub Bidang Seksi Pelatihan Dasar Satuan Polisi Pamong Praja:

“PPPK itu beda dengan TPOK mbak. PPPK belum ada juklak dan juknisnya, kalau PPPK hampir sama haknya dengan PNS tetapi

bedanya tidak ada pensiunan. Kalau TPOK di kontrak tiap tahun dan tidak penuh 12 bulan, terkadang hanya 11 bulan atau malah 10 bulan. Gaji untuk TPOK juga hanya sesuai UMR saja.” (wawancara pada 12 April 2018)

Bapak Wahyu Apriyanto, S.STP selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga menjelaskan:

“Sampai sekarang Peraturan Pemerintah (PP) terkait PPPK belum turun dari pusat mbak, jadi belum bisa merekrut PPPK. Sedangkan yang pensiun dari pemerintah Kota Malang lumayan banyak dan membutuhkan tenaga lainnya juga banyak. Akhirnya terpaksa masing-masing instansi merekrut TPOK sendiri-sendiri. TPOK itu semacam *outsourcing* mbak.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Alasan diadakannya perekrutan TPOK dijelaskan oleh Ibu Surya Bettasari, SE,

MM selaku Kepala Sub Bagian Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah:

“Kenapa merekrut TPOK karena kita kekurangan personil yang terjun langsung ke lapangan (operasional), pegawai disini yang banyak di bagian administrasi saja. Kita sudah minta ke BKD terkait penambahan pegawai, namun belum dipenuhi.” (wawancara pada tanggal 10 April 2018)

Menurut pemaparan diatas, dapat diketahui bahwa di Kota Malang belum ada PPPK dan sebagai pengganti PPPK, masing-masing OPD Kota Malang merekrut TPOK sendiri.

Pendidikan dan pelatihan terdiri dari dua, yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si menjelaskan:

“Jadi diklat ada bermacam-macam mbak, ada diklat untuk CPNS yaitu diklat prajabatan, lalu ada diklat dalam jabatan yang terdiri dari diklat teknis, fungsional, dan diklat kepemimpinan (diklat PIM). Diklat teknis diadakan untuk mencapai persyaratan kompetensi

teknis, contohnya diklat pengadaan barang dan jasa. Diklat fungsional diadakan untuk mencapai persyaratan kompetensi untuk jabatan fungsional, contohnya diklat untuk penguji kir. Kalau diklat PIM diadakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan yang sesuai dengan jabatan struktural.” (Wawancara pada 19 Februari 2018)

Proses pendidikan dan pelatihan di Kota Malang yaitu:

a. Penentuan Kebutuhan Pelatihan (*Assesing Training Needs*)

Langkah utama dalam menjalan suatu diklat adalah kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) atau *Assesing Training Needs* (ATN). Analisis kebutuhan diklat memiliki kaitan erat dengan perencanaan diklat. Perencanaan yang baik didahului dengan identifikasi kebutuhan lapangan. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dari hasil identifikasi kebutuhan di lapangan, data dari hasil identifikasi kebutuhan di lapangan diolah dan dituangkan dalam AKD, baru dibuatkan kurikulum pelatihan dengan membandingkan antara tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diharapkan dengan pengetahuan dan kemampuan yang nyata dimiliki oleh pegawai. (Laporan Hasil Pelaksanaan AKD Pemerintah Kota Malang Tahun 2016)

1) *General treatment need* (kebutuhan pelatihan umum)

Organisasi Perangkat Daerah di Kota Malang dalam menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan tidak menilai Pegawai Negeri Sipil (PNS) tanpa memperhatikan kinerja. Hal tersebut sesuai dengan yang dipaparkan oleh Kepala Sub Bagian Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah, Ibu Surya Bettasari, SE, MM:

“Dalam menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan, kita tidak memilih semua pegawai untuk diajukan diklat, namun terlebih dahulu melihat pegawai yang kinerjanya tidak maksimal karena faktor pengetahuan terhadap pekerjaan dan jika ada pegawai baru kita masukkan di kebutuhan diklat mbak.” (wawancara pada 10 April 2018)

Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Kepala Sub Bagian Umum Dinas

Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Ibu Suparti, SE:

“Tidak semua pegawai kita masukkan di usulan kebutuhan pendidikan dan pelatihan, kita melihat jika ada pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya belum bisa baik dan telat dalam pengumpulannya maka kita masukkan di kebutuhan diklat. Tidak hanya itu saja, sistem yang ada di pemerintahan sekarang ini semakin berkembang tetapi pegawai yang ada belum memahami, maka hal tersebut juga membutuhkan pendidikan dan pelatihan.” (wawancara pada 12 April 2018)

Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga menjelaskan:

“Sebenarnya ingin semua pegawai diikutkan diklat, namun biayanya tidak mencukupi. Jika semua PNS didiklat semua biayanya tidak memungkinkan, makanya perlu dianalisis mana yang urgen (menyusun prioritas) dan mana yang tidak. Karena biaya untuk pendidikan dan pelatihan juga terbatas. Terkadang jika biaya dari BKD sudah habis untuk diklat, maka kita limpahkan ke OPD yang bersangkutan.” (wawancara pada 19 Februari 2018)

2) *Observable performance discrepancies* (perbedaan kinerja yang dapat diamati)

Organisasi Perangkat Daerah di Kota Malang dalam menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan melihat permasalahan yang terdapat pada organisasi tersebut. Jika terdapat pegawai yang menduduki jabatan baru, maka membutuhkan pendidikan dan pelatihan agar dapat

menyesuaikan dengan pekerjaan barunya tersebut. Hal tersebut sesuai dengan penyampaian dari Ibu Surya Bettasari, SE, MM selaku Kepala Sub Bagian Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah:

“PNS itu tidak langsung tiba-tiba diklat mbak, kita mengajukan ke BKD membuat usulan kebutuhan diklat, misalnya ada bendahara baru disini, ya kita mengajukan ke BKD untuk diklat terkait bendahara mbak. Bisa juga pegawai yang membutuhkan pelatihan tertentu karena belum pernah mengikuti.” (wawancara pada 10 April 2018)

Hal serupa disampaikan oleh Bapak M.A Nanang selaku Kepala Bidang Sumber Daya Aparatur Satuan Polisi Pamong Praja:

“Untuk menentukan kebutuhan diklat, kami melihat pegawai yang baru dan belum mengikuti diklat mengenai pekerjaannya. Karena pegawai juga tidak bisa langsung mengetahui pekerjaannya, butuh pembelajaran dan pelatihan untuk bisa mengetahui dan memahami pekerjaan tersebut.” (wawancara pada 12 April 2018)

Penentuan kebutuhan pelatihan juga melihat dari hal yang terjadi di sekitar kota Malang sesuai dengan penyampaian dari Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Dr. Ferry Andriyono, ST, M.Si:

“Kita mengadakan diklat tidak asal diklat saja, tetapi ada alasannya. Misalnya diadakannya diklat properti dasar itu karena banyak investor yang akan investasi di Kota Malang, jadi dilakukan diklat tersebut agar dapat menilai aset yang dimiliki pemerintah, bagaimana jika diinvestasikan dan untuk jangka panjangnya seperti apa.” (wawancara pada 26 Februari 2018)

Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Dengan mengikuti diklat properti dasar, kami jadi mengetahui aset mana yang mahal dan mana yang tidak boleh digunakan untuk kepentingan umum. Jadi jika ada investor yang melakukan penawaran kami bisa menilai bagaimana nilainya dan seperti apa jika digunakan untuk jangka panjangnya.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Penentuan kebutuhan pelatihan di Kota Malang dibuat oleh masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan diserahkan ke BKD Kota Malang untuk digabungkan menjadi satu. Hal tersebut dikemukakan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si:

”Jadi masing-masing OPD membuat analisis kebutuhan diklat pegawainya dengan melihat apa saja yang dibutuhkan dalam OPD tersebut. Analisis kebutuhan diklat yang sudah dibuat dikumpulkan menjadi satu ke BKD untuk ditindaklanjuti, jika OPD banyak yang menginginkan diklat yang sama, maka BKD sendiri yang akan menyelenggarakan, tetapi jika hanya 1 atau 2 orang saja maka menunggu ada penawaran diklat dari pusat.” (wawancara pada 19 Februari 2018)

Hal tersebut diperjelas dengan penjelasan oleh Kepala Sub Bagian Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah, Ibu Surya Bettasari, SE, MM:

“PNS itu tidak langsung tiba-tiba diklat mbak, kita mengajukan ke BKD membuat usulan kebutuhan diklat. Biasanya kita juga mendapat tawaran dari BKD untuk diklat yang diadakan oleh pusat mbak.” (wawancara pada 10 April 2018)

Penjelasan yang sama oleh Kepala Sub Bagian Umum Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Ibu Suparti, SE:

“Kalau disini diklat untuk PNS ikut BKD, kita mengajukan ke BKD apa saja diklat yang dibutuhkan di dinas kita, lalu sama BKD yang paling urgent dan banyak diusulkan OPD lain didahulukan.” (wawancara pada 12 April 2018)

Berikut adalah contoh usulan kebutuhan diklat yang diajukan ke BKD Kota Malang:

**PEMERINTAH KOTA MALANG
HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT**

1	2	3	4	5
UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN – MENENJANGKAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA	
SKPD : DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	Perubahan dari Lektip-Lepel tidak tepat waktu	Diklat penyusunan perencanaan (Lektip, Lepel)	3 Staf	
	Sistem keuangan yang selalu berkembang	Diklat pengelolaan keuangan	3 Staf	
	Penyusunan Anggaran dan Ekshib belum memenuhi aturan yang sudah ditetapkan	Diklat Penyusunan Anggaran & Ekshib	1 Kasubag 1 Staf	
	Kepuasan administrasi dan pertukarmaterial yang masih kurang terlebi	Diklat Keadministrasian Perekumentasian	1 Kasubag 1 Staf	
	Perlu bersinergi mendiskusikan meningkatkan kegiatan bisnis sektor untuk merangsang dampak cyber governance	CIO	1 Kasel 1 Staf	
	E-Government tidak hanya aspek administratif, tetapi juga tentang bagaimana mengelola informasi untuk kebutuhan publik	Manajemen Informasi Publik	1 Kasel 1 Staf	
	Meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia dalam hal troubleshooting Aplikasi KIP-sd	Diklat ADH	ADH	
	Meningkatkan keahlian dalam hal penanganan jaringan komputer	Diklat Pemroses Komputer	4 Calon Peserta Komputer	

Gambar 4.4 Hasil Analisis Kebutuhan Diklat Dispendukcapil
Sumber: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang

1	2	3	4	5
UNIT ANALISIS	ANALISIS KEBUTUHAN – MENENJANGKAN KOMPETENSI	KEBUTUHAN DIKLAT	CALON PESERTA	
DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	Meningkatkan kemampuan SDM di bidang Pelayanan Pendaftaran Perolehan dan Pencatatan Sipil	Diklat Pelayanan Kependudukan dan Pencatatan Sipil	2 Kasel 2 Staf	
	Pemenuhan kebutuhan akan kemampuan SDM dalam hal pengelolaan pelayanan publik	Diklat Manajemen dan Standar Pelayanan Publik	1 Kasubag/Kasel 1 Staf	
	Meningkatkan kemampuan SDM di bidang Administrasi Kependudukan	Diklat Administrasi Kependudukan	3 Kasel 3 Staf	
	Kebutuhan akan peningkatan kemampuan SDM dalam pengelolaan arsip Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Diklat Manajemen Arsip Kependudukan dan Pencatatan Sipil	2 Kasubag 2 Staf	

KEPALA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KOTA MALANG

Dr. FERDI PUTRIANING, M.Si.
 Kepala Bidang Registrasi
 HP: 081232 01123 1123

Gambar 4.5 Lanjutan Hasil Analisis Kebutuhan Diklat Dispendukcapil
Sumber: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang

Penentuan kebutuhan diklat tidak semuanya bisa diproses oleh BKD, karena harus sesuai dengan rencana pemerintah daerah Kota Malang, sehingga BKD menyusun yang lebih prioritas, seperti yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si:



“Penentuan prioritas diklat yang akan diadakan oleh BKD yaitu dari Analisis Kebutuhan Dasar yang diserahkan masing-masing SKPD kepada BKD, lalu dicari mana yang banyak diminta, lalu setelah menyusun prioritas, BKD melihat masalah yang ada di Kota Malang serta urgensi dari diklat yang diajukan, serta melihat langsung/survei apakah benar suatu diklat ini diperlukan. Diklat yang diajukan BKD ke DPRD harus sinergis dan sinkron dengan tujuan pemerintah. Misalnya diadakan diklat komputer karena hampir semua SKPD mengajukan diklat tersebut karena banyak pegawai yang kurang paham mengenai komputer.” (wawancara pada 26 Februari 2018)

3) *Future human resources needs* (kebutuhan sumber daya manusia di masa depan)

Penentuan kebutuhan sumber daya manusia untuk masa depan di pemerintahan Kota Malang yaitu dilakukan dengan pengembangan kompetensi yang dibagi menjadi 2, yaitu izin belajar dan tugas belajar. Perbedaan antara izin belajar dan tugas belajar yaitu:

Tabel 4.4 Perbedaan Izin Belajar dan Tugas Belajar

IZIN BELAJAR	TUGAS BELAJAR
Persetujuan untuk mengikuti pendidikan lanjutan	Penugasan untuk mengikuti pendidikan lanjutan
Biaya sendiri	Beasiswa
Tidak lepas jabatan (harus melaksanakan tugasnya)	Harus lepas jabatan (meninggalkan tugasnya)
Dalam Negeri	Dalam / Luar Negeri

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Izin belajar dan tugas belajar diatur dengan perwali nomor 5 tahun 2008 untuk semua PNS dengan persyaratan tertentu, misalnya umur

maksimal 40 tahun dan sudah bekerja menjadi PNS selama 1 tahun. pegawai yang bukan PNS bukan kewajiban dari BKD dan tidak tercantum di perwali. Izin belajar menggunakan biaya sendiri dengan izin pimpinan dan harus tetap melaksanakan tupoksi, sedangkan tugas belajar merupakan beasiswa dari kementerian (adanya yang dari luar negeri dan dalam negeri) dan boleh meninggalkan tupoksi, tetapi ada batasan waktu, contohnya 2 tahun, 3 tahun atau boleh mengajukan perpanjangan.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Hal tersebut selaras dengan pernyataan yang dijelaskan oleh Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Pengembangan kompetensi itu ada 2, yaitu ijin belajar dan tugas belajar. Perbedaannya adalah izin belajar menggunakan biaya sendiri. baru baru ini profesi guru diharuskan minimal S1, maka guru yang belum S1 melakukan studi lagi tetapi tidak ada cuti, jadi kuliah malam atau kuliah pada hari sabtu dan minggu. Tugas belajar biasanya ada yang menawarkan yaitu dari Kementrian seperti Bappenas, Kemenkeu, kominfo, dll. Jika izin belajar tidak ada cuti, maka tugas belajar harus lepas jabatan untuk menempuh pendidikan yang ditawarkan.” (wawancara pada 19 Februari 2018)

PNS yang akan melakukan izin belajar, harus mengajukan surat permohonan izin belajar dan persyaratan yang ditentukan ke BKD Kota Malang. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Ibu Indira Sri Wahyuni, STP:

“Proses izin belajar yaitu melengkapi persyaratan yang sudah ditentukan, dan meminta surat rekomendasi dari atasan terkait ijin belajar tersebut, lalu diserahkan pihak BKD, dan pihak BKD mengajukan kepada Walikota untuk meminta persetujuan. Biasanya di acc kalau memang sudah memenuhi syarat dan tenaganya dibutuhkan, lalu terbitlah dokumen izin belajar. Dokumen ini yang dibutuhkan untuk penyesuaian ijazah dan pengakuan bahwa yang mengikuti ijin belajar itu resmi. Setelah mendapat dokumen izin belajar, harus

mencantumkan jadwal kuliah dan surat diterima di kampus tertentu, karena harus menyesuaikan dengan tugas yang dikerjakan di kantor, juga sebagai bukti bahwa dia tidak meninggalkan tugas. Biasanya PNS yang mengajukan izin belajar sudah daftar di tempat yang dituju, baru mengajukan ke BKD.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Persyaratan yang dibutuhkan untuk dapat mengajukan izin belajar

yaitu sebagai berikut:

NO.	KELENGKAPAN BERKAS	ADA	TIDAK
1	Surat Permohonan Izin Belajar		
2	Surat Pernyataan Pemohon (bermaterai 6000)		
3	Rekomendasi Dari Kepala Unit/SKPD sesuai Formasi (bermaterai 6000)		
4	Daftar Riwayat Hidup		
5	Uraian Tugas		
6	Surat Ret. Menjadi Mahasiswa/Petajar dari Perguruan		
7	FC. Sertifikat Program Studi Universitas Min. B		
8	FC. Sk Pangkat Terakhir		
9	FC. DP-3 Tahun Terakhir		
10	FC. Ijazah Terakhir		
11	Pengantar Dari Unit Kerja/SKPD		
12	Izin Operasional Paket A/B/C Dari PKBM (yg Sekolah Paket)		
13	FC. Rapor Kls 1 dan Kls 2 Di Legalisir (yg Sekolah Paket)		

Dibuat Rangkap 2

Gambar 4.6 Persyaratan Permohonan Izin Belajar

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

PNS yang mengajukan tugas belajar, harus terlebih dahulu melakukan tes yang diadakan oleh Lembaga atau Kementerian. Jika PNS tersebut lolos seleksi, maka harus mengajukan tugas belajar melalui BKD dengan melengkapi persyaratan yang ditentukan. Hal ini selaras dengan pernyataan dari Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Proses tugas belajar yaitu dari pihak BKD memberitahukan kepada seluruh OPD jika terdapat penawaran beasiswa, lalu PNS mengikuti tes yang diselenggarakan oleh pihak pemberi beasiswa lalu mengajukan izin pada atasan terkait tugas belajar tersebut. Setelah sudah mendapatkan izin, melengkapi persyaratan. Prosesnya untuk mendapatkan dokumen tugas belajar hampir sama dengan izin belajar, namun beda di persyaratan saja.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Persyaratan yang dibutuhkan untuk dapat mengajukan tugas belajar yaitu sebagai berikut:

CHECKLIST PERSYARATAN PERMOHONAN TUGAS BELAJAR			
NO	RELENSI/BAHASA BERKAS	ASA	TUHR
1	Surat Permohonan Tugas Belajar		
2	Surat Pernyataan Permohon (bermaterai 6000)		
3	Rekomendasi Dari Kepala Unit Kerja (bermaterai)		
4	Rekomendasi Dari Kepala Unit SKPD (bermaterai)		
5	Daftar Riwayat Hidup		
6	Urutan Tugas		
7	Jangka waktu studi yang dibuktikan dengan surat keterangan mengenai dimulainya perkuliahan dan jadwal pembelajaran		
8	FC. Sertifikat Program Studi Universitas Dalam Negeri Min. B		
9	FC. Sk Pangkat Terakhir		
10	FC. DP-3 Tahun Terakhir		
11	FC. Ijazah Terakhir		
12	Pengantar Dari Unit Kerja/SKPD		
13	Surat Keputusan dari pemberi beasiswa		

Dibuat Rangkap 2

Gambar 4.7 Persyaratan Permohonan Tugas Belajar
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Jangka waktu yang dibutuhkan dalam pembuatan dokumen izin belajar dan tugas belajar paling sedikit 4 hari dan paling lama bisa sampai 1 bulan lebih. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Ibu Indira Sri Wahyuni, STP:

“Proses pengajuan izin belajar dan tugas belajar biasanya membutuhkan waktu 4 hari jika persyaratannya lengkap. Ada juga yang 35 hari, karena dia harus ditelaah staff, konsultasi ke pusat. Karena diatas perwali ada surat edaran menteri, surat edaran keluarnya setelah perwali dibuat. Hal-hal seperti itu yang membuat pihak BKD harus berkonsultasi agar tidak bertentangan dengan surat edaran dan peraturan-peraturan diatas perwali. Untuk melakukan konsultasi harus menunggu, jadi itu yang membuat lama.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

b. Mendesain Program Pelatihan (*Designing a Training Program*)

Setelah melakukan analisis kebutuhan diklat, proses selanjutnya adalah mendesain program pelatihan. Mendesain program pelatihan berkaitan dengan metode pendidikan dan pelatihan.

1) *Informational methods (metode informasi)*

Di Kota Malang dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tidak pernah menggunakan pendekatan satu arah, karena dirasa kurang komunikatif. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si:

“Materi yang disampaikan tidak satu arah, karena interaksi antar peserta diklat dan pemateri jadi tidak ada, sehingga kegiatan diklat akan sepi dan membosankan. Apabila peserta merasa kurang memahami dan tidak mengerti, akan membuat diklat tersebut tidak berpengaruh apapun terhadap peserta diklat.” (wawancara pada 19 Februari 2018)

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Setahu saya, diklat yang sudah diselenggarakan belum ada yang menggunakan metode satu arah. Jika peserta mengalami kebingungan dalam pelaksanaan diklat, maka peserta tidak bisa menyampaikan kebingungannya. Hal tersebut bisa membuat peserta tidak maksimal dalam menyerap diklat yang diikutinya.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP selaku Staff Pengadministrasi Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Mungkin jika saya mengikuti diklat yang metodenya satu arah, belum tentu saya bisa paham dan mengerti apa yang dimaksudkan. Karena kalau diklatnya hanya pemaparan materi saja membuat bosan dan mengantuk.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

2) *Experiental methods* (metode eksperimen)

Metode pendidikan dan pelatihan (diklat) PNS di Kota Malang menggunakan metode komunikasi 2 arah, dimana tidak hanya pemateri yang mengkomunikasikan materi ke peserta diklat, namun peserta diklat juga dapat melakukan diskusi dan praktek. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si:

“Penyampaian materinya selalu dua arah mbak, paling tidak setelah pemaparan materi oleh widyaiswara atau pemateri, terdapat sesi tanya jawab. Kalau diklat PIM itu ada dinamikanya mbak, ada *in class* dan *out class*. *In class* itu biasanya diskusi kelompok, presentasi, *leadership*, kalau yang *out class* itu visitasi ke Museum Brawijaya yang tahun ini melihat pilar-pilar kebangsaan dan ke PDAM untuk melihat etika publik yang akan diterapkan pada dinasny masing-masing” (wawancara pada 19 Februari 2018)

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP selaku Staff Pengadministrasi Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Kegiatan waktu diklat itu macam-macam, saya pernah ikut 2 diklat di tahun kemarin, diklat barang dan jasa dan yang satunya diklat pengelolaan barang milik daerah. Kalau diklat barang dan jasa itu belajar di kelas, pemateri yang menjelaskan dan ada sesi tanya jawab dan di akhir diklat ada tesnya, kalau diklat pengelolaan barang milik daerah juga di kelas, pemaparan materi, ada diskusi dan ada kerja kelompoknya, tetapi tidak tes.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Saya pernah ikut diklat properti dasar tahun kemarin, metodenya itu pemaparan materi dari pemateri, diskusi, dan praktek, tapi banyak prakteknya yaitu menganalisa properti yang ada di Kota Malang ini.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Dapat diketahui bahwa metode pendidikan dan pelatihan di Kota Malang menggunakan metode 2 arah sesuai dengan yang dijelaskan oleh 3 narasumber diatas. Berikut adalah contoh kartu diklat:

KARTU DIKLAT		
SEKPD : BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH		
NO.	ITEM	KETERANGAN
1	Nama Diklat	Diklat Teknis Penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja
2	Standar Kompetensi	Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja
3	Kompetensi Dasar	Mengetahui cara menyusun Analisa jabatan dan Analisa Beban Kerja
4	Indikator Hasil Belajar	Mampu Menyusun Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja dengan benar
5	Peserta	Kasubbag umum dan staf kepegawaian
6	Waktu	2 hari kerja
7	Metode	Classical
8	Tenaga Pengajar	BKD dan Bagian Organisasi
9	Materi pembelajaran	Cara penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja

Gambar 4.8 Kartu Diklat Badan Pelayanan Pajak Daerah
Sumber: Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Dalam menyelenggarakan diklat, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang bekerja sama dengan Organisasi Pemerintah lainnya baik dari provinsi maupun dari pusat. Permasalahan waktu, materi, dan pemateri yang mengatur adalah pihak yang bekerja sama dengan BKD, seperti yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si:

“Materi yang diberikan tergantung pada kerjasama yang dilakukan oleh BKD, tergantung pada diklat yang diadakan. Tetapi kalau diklat PIM kerjasama dengan Badan Diklat Provinsi. Pemateri diklat bermacam-

macam, jika ada mata diklat etika publik, pematerinya Bapak Sekda, ada juga yang narasumbernya dari kesbang (Badan Kesatuan Bangsa dan Politik). Waktu yang dibutuhkan untuk diklat minimal 1 minggu dan maksimal 3 bulan (tergantung badan diklat provinsi berapa lamanya), jika diklat diselenggarakan diluar kota, maka menginap dan mendapatkan uang transport.” (wawancara pada 26 Februari 2018)

c. Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan (*Evaluating Training Program Effectiveness*)

Setelah mendesain program diklat, proses yang paling akhir dalam proses pendidikan dan pelatihan yaitu evaluasi efektifitas program pendidikan dan pelatihan. Evaluasi program diklat di Kota Malang dilakukan setelah semua diklat pada tahun tertentu sudah dijalankan.

1) *Reactions* (reaksi)

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam mengevaluasi efektifitas program pelatihan tidak menanyakan langsung kepada peserta pendidikan dan pelatihan secara lisan, hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Pihak Badan Kepegawaian Daerah tidak bertanya secara langsung kepada seluruh peserta yang mengikuti diklat, karena itu membutuhkan waktu yang lama dan membutuhkan banyak tenaga. Jadi kita lebih memilih yang bisa untuk efisiensi waktu dan tenaga karena kita tidak hanya fokus pada evaluasi saja.” (wawancara pada 26 Februari 2018)

Hal tersebut selaras dengan pernyataan dari Kepala Sub Bagian Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah, Ibu Surya Bettasari, SE, MM:

“Secara formal, BKD tidak menanyakan langsung kepada peserta pendidikan dan pelatihan, karena BKD setiap tahunnya sudah membagikan kuisisioner yang berisi evaluasi mengenai hasil diklat yang diikuti oleh peserta. Secara informal kita sebagai sesama pegawai hanya sekedar menanyakan bagaimana diklatnya dan pemateri serta materinya mudah dimengerti atau tidak. Hanya ada satu diklat yang dievaluasi dengan cara bertanya langsung yaitu diklat kepemimpinan, karena pada diklat tersebut, masing-masing orang membuat inovasi pada Dinas/Badan tempat mereka bekerja, setelah itu hasilnya diseminarkan.” (wawancara pada 10 April 2018)

Pernyataan serupa juga dijelaskan oleh Bapak Suryo Adi Purnomo selaku Kepala Sub Bidang Seksi Pelatihan Dasar Satuan Polisi Pamong Praja:

“Evaluasi diklat itu dari tahun ke tahun tidak melalui pertanyaan lisan seperti wawancara, karena itu membutuhkan waktu yang lama. Peserta diklat setiap tahun tidak hanya 10 orang saja, melainkan puluhan bahkan mencapai seratus lebih. BKD tidak hanya mengurus hal tersebut, jadi evaluasi melalui wawancara tidak efektif.” (wawancara pada 12 April 2018)

2) *Learning* (belajar)

Pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kota Malang menggunakan evaluasi pada akhir kegiatan diklat, karena untuk mengetahui pemahaman peserta pendidikan dan pelatihan mengenai materi yang diberikan. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan dari Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Biasanya setelah kegiatan pendidikan dan pelatihan berakhir, ada tes untuk mengetahui apakah setelah mengikuti diklat pengetahuan peserta lebih baik dari sebelumnya atau tidak.” (wawancara pada 26 Februari 2018)

Hal tersebut selaras dengan pernyataan dari Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Kalau evaluasi hasil materi yang disampaikan setiap hari mbak seperti ujian atau tes tulis, jadi setelah penyampaian materi oleh pemateri, di akhir acara atau akhir minggu itu diadakan ujian atau tes tulis.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP selaku Staff Pengadministrasi Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Sebelum mengikuti pendidikan dan pelatihan di tes dulu kemampuannya, lalu setelah diklat juga ada tes untuk mengetahui bahwa kemampuannya meningkat setelah mengikuti diklat tersebut.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

3) *Behaviors* (perilaku)

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam mengevaluasi efektifitas program pelatihan tidak membandingkan perilaku peserta sebelum mengikuti diklat dan sesudahnya. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Pihak Badan Kepegawaian Daerah juga tidak mengawasi perubahan perilaku peserta diklat, setelah diklat berlangsung, pihak BKD hanya memberikan kuisioner mengenai hasil dari pendidikan dan pelatihan tersebut. Perubahan perilaku tidak dievaluasi namun bisa dirasakan oleh pegawai yang mengikuti diklat PIM (diklat kepemimpinan).” (wawancara pada 26 Februari 2018)

Pernyataan yang selaras juga disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Umum Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Ibu Suparti, SE:

“Mengevaluasi pegawai yang telah mengikuti diklat bukan dengan cara melihat dari perilaku mereka, namun melihat pada hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh pegawai tersebut. Karena perilaku bisa saja tidak berubah tetapi hasil pekerjaannya bisa berubah menjadi lebih baik.” (wawancara pada 12 April 2018)

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Pihak BKD tidak memperhatikan perilaku peserta pendidikan dan pelatihan karena peserta pendidikan dan pelatihan lebih dari 10 orang. Perilaku dari setiap pegawai dirasakan oleh masing-masing pegawai yang mengikuti diklat.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

4) *Organizational result (hasil organisasi)*

Evaluasi program diklat dilakukan oleh BKD Kota Malang dengan menyebarkan kuisioner kepada peserta diklat. Penjelasan tersebut selaras dengan pernyataan Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Mengenai evaluasi program pelatihan, diadakan setelah semua diklat pada tahun yang bersangkutan telah selesai, jadi kuisioner dibagikan ke kasubag umum masing-masing OPD, lalu disampaikan ke pegawai yang mengikuti kegiatan diklat. Kuisionernya ditinggal dulu, lalu diambil di kemudian hari, karena harus memegang data diklatnya. Terutama yang diklat PIM beda dengan diklat yang lain, karena pada diklat PIM membuat inovasi yang berbeda setiap orang dan harus diterapkan di OPDnya (ada judul dari laporannya).” (wawancara pada 26 Februari 2018)

Kuisioner yang digunakan untuk mengevaluasi program diklat kurang lebih berisi indikator yang menggiring peserta diklat untuk menjawab apakah program diklat tersebut berpengaruh di lingkungan kerja atau tidak.

Berikut adalah indikator yang digunakan dalam kuisioner yang dibagikan kepada peserta diklat beserta hasilnya:

Tabel 4.5

**Indikator Kuisioner dan Hasil Evaluasi Diklat Teknis dan Fungsional
Pemerintah Kota Malang Tahun 2017**

No	Indikator		Rata-rata Penilaian Responden
1	Keikutsertaan dalam diklat	a Berdasarkan kebutuhan instansi	60
		b Inisiatif sendiri	36
		c Karena penugasan semata	4
2	Tugas untuk menerapkan hasil	a Ya	87
		b Tidak	13
3	Penerapan materi dalam tugas	a Seluruhnya	24
		b Sebagian besar	56
		c Sebagian kecil	19
		d Tidak sama sekali	1
4	Peran materi untuk mengatasi kesulitan di tempat kerja	a Seluruhnya	24
		b Sebagian besar	56
		c Sebagian kecil	19
		d Tidak sama sekali	1
5	Dorongan untuk meningkatkan kinerja	a Berpengaruh besar	84
		b Sebagian kecil	12
		c Tidak sama sekali	3
6	Sosialisasi materi diklat	a Ya, seluruhnya	28
		b Ya, sebagian besar	49
		c Ya, sebagian kecil	20
		d Tidak sama sekali	3
7	Pemanfaatan hasil diklat oleh atasan atau teman sejawat	a Ya, seluruhnya	13
		b Ya, sebagian besar	44
		c Ya, sebagian kecil	37
		d Tidak sama sekali	6
8	Pengembangan hasil diklat	a Ya, secara optimal	56
		b Ya, kurang optimal	41
		c Tidak sama sekali	3

No	Indikator		Rata-rata Penilaian Responden	
9	Pengaruh efektifitas kepemimpinan	a	Berpengaruh besar	77
		b	Sering	19
		c	Tidak berpengaruh	4
10	Hambatan dalam tugas	a	Tidak pernah	28
		b	Jarang	62
		c	Sering	10

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Setiap tahun setelah semua pendidikan dan pelatihan sudah terlaksana, BKD membagikan kuisisioner untuk mengetahui seberapa dampak dari diklat yang diikuti.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP selaku Staff Pengadministrasi Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Dari BKD juga membagikan kuisisioner untuk peserta diklat yang harus diisi, semacam dampak setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan itu seperti apa.” (wawancara pada 2 Mei 2018)

5) *Cost effectivity* (efektivitas biaya)

Efektifitas biaya untuk pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan laporan pertanggungjawaban kegiatan. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan dari Bapak Dr. Ferry Andriyono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Evaluasi biaya dilakukan dengan membuat laporan pertanggungjawaban kegiatan saja mbak.” (wawancara pada 26 Februari 2018)

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Evaluasi dari peserta itu dibagikan kuisisioner, kalau evaluasi anggaran kita hanya membuat laporan pertanggungjawaban kegiatan saja.”

Pernyataan yang selaras juga disampaikan oleh Bimantoro Yuhandani Irawan, S.STP selaku staff Pengadministrasian Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Evaluasi yang biasanya dilakukan BKD ya membagikan kuisisioner ke peserta diklat setelah semua diklat tahun 2017 selesai, kalau anggaran atau biaya itu hanya membuat laporan pertanggungjawaban saja.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Evaluasi mengenai biaya dicantumkan pada Laporan Pertanggungjawaban Kegiatan Diklat yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.6 Laporan Tahunan Diklat Tahun 2017

No	Kegiatan Diklat	Rincian Anggaran
1	Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional	Rp. 673.810.000,-
2	Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II	Rp. 32.000.000,-
3	Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III	Rp. 44.000.000,-
4	Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV	Rp. 660.400.000,-
5	Penyelenggaraan Diklat Barang Milik Daerah	Rp. 276.877.000,-
Jumlah		Rp. 1.687.087.000,-

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

2. Faktor pendukung serta penghambat proses pelatihan dan pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang

a. Faktor Pendukung proses pelatihan dan pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang

1) Instruktur/Pelatih

Faktor lain yang menjadi pendukung yaitu dari segi pemateri yang menyampaikan materi kepada peserta dengan cara yang mudah dimengerti serta dapat menambah relasi kerja. Hal tersebut disampaikan oleh Staff Pengadministrasi Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP:

“Pemateri dalam menyampaikan materinya itu enak, mudah dimengerti dan dipahami. Daya tarik lainnya itu saat diklat kita bisa bertemu dengan orang-orang baru, disitu kita bisa menambah teman dan relasi. Kalau ada kesulitan setelah diklat bisa saling *sharing*.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Hal selaras juga disampaikan oleh Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Daya tariknya yaitu pemateri dalam menyampaikan materinya mudah dimengerti dan mudah dipahami. Saat praktik, jika peserta merasa kesulitan juga dibantu, jadi yang mengikuti makin semangat dan tidak takut.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Bapak Bimantoro Yuhandani Irawan, S.STP selaku Staff Pengadministrasian Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga menyampaikan:

“Hal yang menjadi pendukung atau daya tarik yaitu pematerinya atau pelatihnya. Pemateri dalam menerangkan materi ke peserta itu jelas dan mudah dipahami.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Pelatih/instruktur yang pernah mengisi kegiatan pendidikan dan pelatihan di Kota Malang yaitu:

Tabel 4.7 Pelatih/Instruktur Pendidikan dan Pelatihan Tahun 2017

No.	Nama Diklat	Nama Pelatih	Waktu	Tempat
1	Diklat Kepemimpinan	a) Drs. Anang Triono, MM b) Dra. Tri Retno Widiyanti, M.Pd c) Ir. Rubi Santoso, MMT d) Sugeng Basui, SH., M.Si e) Dr. Ir. Wibowo Ekoputro, MMT f) Drs. H. A. Syafi'ie Untung, MM	12 s/d 17 Februari 2017	MAN 2 Malang
2	Diklat Pengelolaan Barang Milik Daerah	a) A. Kustoro Yuni D. b) Dr. Rahmah Jabar c) Pambudi Catur Wicaksono, SE d) Juli Winarto AK	23 s/d 28 Oktober 2018	Hotel Savana
3	Diklat Komputer (Lanjutan)	Narasumber yang berasal dari Sekolah Tinggi Informatika Indonesia (STIKI) Malang	11 s/d 15 September 2017	Sekolah Tinggi Informatika Indonesia (STIKI) Malang

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

2) Materi Pelatihan

Faktor yang mendukung suatu proses pendidikan dan pelatihan (diklat) di Kota Malang yaitu dapat menambah pengalaman, dan ilmu baru. Hal ini disampaikan oleh Staff Pengadministrasi Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP:

“Saya waktu lulus kuliah, langsung tes CPNS, alhamdulillah diterima menjadi PNS. Awalnya saya merasa kesulitan dengan pekerjaan saya, tetapi setelah mengikuti diklat saya jadi mengetahui dengan baik pekerjaan saya, dan lebih enak menjalaninya.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

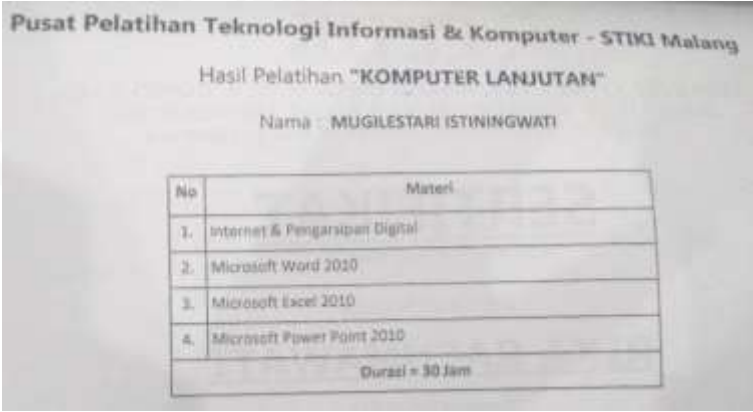
Hal selaras juga disampaikan oleh Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Daya tariknya yaitu belajar ilmu baru, sebagai ASN jadi mengetahui aset yang penting agar asetnya tidak hilang karena aset yang penting bisa menaikkan PAD.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Bapak Bimantoro Yuhandani Irawan, S.STP selaku Staff Pengadministrasian Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Hal yang menjadi daya tarik lagi yaitu materinya karena kita dapat ilmu baru yang sebelumnya belum kita ketahui. Dari pendidikan dan pelatihan kita jadi mengetahui lebih dalam mengenai pekerjaan kita seperti apa dan cara yang baik dan pas dalam menjalankan pekerjaan itu seperti apa.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Berikut adalah contoh materi ada pada pendidikan dan pelatihan:



Pusat Pelatihan Teknologi Informasi & Komputer - STIKI Malang

Hasil Pelatihan "KOMPUTER LANJUTAN"

Nama : MUGILESTARI ISTININGWATI

No	Materi
1.	Internet & Pengarsipan Digital
2.	Microsoft Word 2010
3.	Microsoft Excel 2010
4.	Microsoft Power Point 2010

Durasi = 30 Jam

Gambar 4.9 Materi Pendidikan dan Pelatihan Komputer Lanjutan
Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

b. Faktor Penghambat proses pelatihan dan pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang

1) Peserta Pelatihan

Faktor penghambat proses pendidikan dan pelatihan (diklat) di Kota Malang yaitu peserta yang mengikuti diklat, hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Penghambatnya dari orangnya sendiri atau peserta diklat, karena kemauan yang kurang dari pesertanya, biasanya alasan keluarga dan usia. Alasannya yaitu tidak bisa meninggalkan tugasnya sehari-hari, harus mengurus anak dirumah, atau sakit.” (wawancara pada 19 Februari 2018)

Faktor penghambat lainnya adalah saat akan mengirimkan personil untuk pendidikan dan pelatihan tetapi belum memenuhi syarat yang ditentukan.

Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Bidang Sumber Daya Aparatur Satuan Polisi Pamong Praja Bapak M.A Nanang:

“yang menghambat diklat itu kalau ada personil (PNS) yang akan diberangkatkan tetapi belum memenuhi syarat. Misalnya harus sudah mengikuti diklat x, tetapi personil kita belum, nah seperti itu yang menghambat mbak.” (wawancara pada 12 April 2018)

Selain faktor yang dijelaskan diatas, biaya juga merupakan salah satu hal yang menjadi penghambat dalam pendidikan dan pelatihan di Kota Malang, sebab penawaran pendidikan dan pelatihan dari pusat tidak semuanya gratis. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Suparti, SE selaku Kepala Sub Bagian Umum Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil:

“Sebenarnya kita ingin memberangkatkan semua PNS untuk diklat tetapi dananya terbatas, jadi jika ada penawaran yang gratis saja yang kita ambil. Kalau dana dari BKD untuk diklat masih ada, kita akan dibiayai, kalau sudah habis ya tidak diambil mbak. Kalau yang dari swasta banyak penawaran, itu memakai biaya sendiri, tetapi sertifikatnya tidak diakui.” (wawancara pada 12 April 2018)

Hal yang selaras juga disampaikan oleh Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Diklat PPNS (Penyidik Pegawai Negeri Sipil), waktu diklat 1 bulan. Yang mengikuti diklat PPNS dari Satpol PP, Dinas Perkim (Perumahan dan Permukiman), Dinas Perhubungan (OPD yang turun langsung ke lapangan). Cuma ngirim 1 orang, karena biayanya mahal sekitar 30 lebih. Kalau dikirimkan semua untuk diklat PPNS nanti diklat yang lain terbengkalai.” (wawancara pada 26 Februari 2018)

2) Lokasi Pelatihan

Faktor penghambat proses pendidikan dan pelatihan (diklat) di Kota Malang selain peserta yaitu lokasi pelatihan. Lokasi pelatihan yang berada di Kota Malang membuat PNS harus tetap melakukan pekerjaan rutinnnya, sehingga setelah diklat berakhir setiap harinya harus ke kantor untuk menyelesaikan tugas mendesak maupun tugas rutinnnya. Hal tersebut dijelaskan oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Ibu Indira Sri Wahyuni, STP:

“Hambatan dari pekerjaan tidak ada, tapi ada tugas yang tidak bisa ditinggalkan, jadi harus mengurus tugas rutin. Misalnya diklatnya mulai pagi sampai sore, setelah itu kita harus ke kantor untuk menyelesaikan tugas rutin kita. Kalau sudah selesai baru pulang untuk persiapan besok diklat lagi.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Hal tersebut selaras dengan pernyataan dari Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP selaku Staff Pengadministrasi Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Hambatannya yaitu saat ada diklat tetap harus mengerjakan pekerjaan yang mendesak, sehingga setelah selesai diklat harus ke kantor dulu untuk menyelesaikan pekerjaan. Setelah pekerjaan selesai baru pulang.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Bapak Bimantoro Yuhandani Irawan, S.STP selaku Staff Pengadministrasian Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

“Hal yang menjadi hambatan yaitu pada saat mengikuti pendidikan dan pelatihan di Kota Malang. Karena setelah selesai kegiatan pada hari itu, kita harus ke kantor dulu untuk menyelesaikan tugas rutin atau tugas harian kita, sehingga setelah kegiatan pendidikan dan pelatihan tidak bisa langsung pulang.” (wawancara pada 2 Maret 2018)

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Proses Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang

Pembangunan merupakan proses perubahan yang terus menerus untuk kemajuan dan perbaikan menuju kearah tujuan yang ingin dicapai. Pembangunan membutuhkan perencanaan agar dapat berjalan sesuai rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam merencanakan suatu pembangunan membutuhkan sumber daya manusia untuk merumuskan perencanaan tersebut. Sumber daya manusia perlu ditingkatkan kualitasnya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik, salah satunya melalui pelatihan dan pengembangan.

Dalam mewujudkan pembangunan daerah secara nyata dalam sistem pemerintahan tidak terlepas dari permasalahan. Berbagai macam permasalahan yang mengakibatkan sistem pemerintahan tidak berjalan dengan baik perlu diperbaiki salah satunya dengan pelatihan dan pengembangan di pemerintahan, yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN). Upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya ASN di lingkungan pemerintah Kota Malang melalui dua cara yaitu pendidikan dan pelatihan (diklat) dan pengembangan kompetensi. Di lingkungan Pemerintahan Kota Malang, penyebutan istilah pelatihan menggunakan istilah pendidikan dan pelatihan yang biasanya disingkat menjadi diklat, sedangkan istilah pengembangan menggunakan istilah pengembangan kompetensi. Pendidikan dan pelatihan (diklat) diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan. Pengembangan kompetensi di Kota Malang yaitu melalui pemberian izin belajar dan tugas belajar yang terdapat pada Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar bagi PNS.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu aset daerah yang dapat menjalankan roda pemerintahan kearah yang lebih baik dalam penyelenggaraan daerah. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sudah tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dibagi menjadi dua, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pegawai Negeri Sipil merupakan pegawai pemerintah yang diangkat oleh pejabat tertentu dan memiliki jabatan serta golongan. PNS sudah ada sejak Indonesia merdeka, namun berbeda dengan

PPPK. PPPK terdapat pada Undang-undang ASN yang baru disahkan pada tahun 2014. Hal yang terkait PPPK belum ditindaklanjuti dengan peraturan pemerintah atau peraturan lainnya. Hal tersebut membuat OPD di Indonesia termasuk di Kota Malang tidak bisa merealisasikan PPPK tersebut karena belum ada petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis) mengenai PPPK. Adanya permasalahan tersebut, terdapat beberapa OPD yang kekurangan pegawai sehingga harus mencari solusi terkait belum adanya juklak dan juknis yang mengatur PPPK. Sebagai gantinya OPD melakukan rekrutmen untuk Tenaga Pembantu Operasional Kegiatan (TPOK). TPOK di rekrut oleh masing-masing OPD yang membutuhkan tenaga pembantu saja.

Pada penyelenggaraan pemerintahan di Kota Malang tidak menggunakan PPPK, namun hanya PNS dan pegawai kontrak yang direkrut sendiri oleh masing-masing OPD. Sebelum melakukan rekrutmen PNS, pemerintah harus melakukan perencanaan yang matang mengenai apa saja pegawai yang dibutuhkan, dan lain sebagainya. Hal tersebut sesuai dengan yang dipaparkan oleh Siagian dalam Wrihatnolo (2006:40) perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Di Kota Malang memiliki Pegawai Negeri Sipil sebanyak 7.986 pegawai, pegawai tersebut merupakan modal dalam menjalankan roda pemerintahan yang telah direncanakan sebelumnya oleh pemerintah. Perencanaan sumber daya Pegawai Negeri Sipil merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang mengelola seluruh Pegawai Negeri

Sipil di daerah untuk merealisasikan seluruh potensi mereka sebagai warga negara dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori Kasmir (2016:6), yang menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.”

Hal tersebut didukung oleh teori Alwi (2012:7) yang mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan sumber daya Pegawai Negeri Sipil meliputi rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan kompensasi. Hal tersebut sesuai dengan teori Alwi (2012:154) yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menentukan kebutuhan sumber daya manusia, kuantitatif dan kualitatif untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (penarikan, seleksi, kompensasi, *training*, penilaian kinerja).

Didukung oleh teori Sedarmayanti (2017:134) yang menyatakan bahwa:

“Faktor yang harus diperhitungkan dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu lingkungan eksternal organisasi yang meliputi ekonomi; sosial politik budaya; hukum dan politik; ilmu pengetahuan dan teknologi; dan persaingan antar organisasi. Lingkungan internal organisasi meliputi rencana pengembangan, anggaran, dan desain organisasi.”

Dalam penelitian ini membahas bagian dari perencanaan sumber daya manusia yaitu mengenai pelatihan dan pengembangan yang merupakan sarana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta untuk pengembangan kompetensi pegawai. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu hal yang penting untuk pegawai dalam suatu organisasi, karena dapat menambah pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaannya. Hal tersebut sesuai dengan teori Kasmir (2014:126) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Karyawan baru perlu penambahan pengetahuan agar mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki tanggungjawab untuk meningkatkan kapasitas Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang, melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dan pengembangan kompetensi. Menurut Kasmir (2014:128) keuntungan bagi karyawan yang mengikuti pelatihan yaitu sebagai berikut:

- a. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan memiliki kemampuan bekerja lebih baik dalam hal kecepatan, ketepatan dan kesempurnaan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- b. Karyawan dilatih untuk menjadi lebih positif dan pantang menyerah serta tidak mudah putus asa.
- c. Pelatihan juga melatih karyawan untuk disiplin dalam waktu masuk kerja dan mengerjakan pekerjaan sampai tuntas.

- d. Selama pelatihan akan dilatih dan dibentuk untuk memiliki perilaku yang positif sesuai aturan organisasi.
- e. Dalam pelatihan semua informasi akan diberikan, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan memudahkan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional; memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; serta menyamakan visi dan pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Jenis pendidikan dan pelatihan terdiri dari dua, yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 4. Untuk menghasilkan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien, pendidikan dan pelatihan di Kota Malang terbagi menjadi beberapa proses, yaitu:

a. Penentuan Kebutuhan Pelatihan (*Assesing Training Needs*)

Kebutuhan pelatihan adalah kekurangan atau kebutuhan pegawai akan kemampuan yang timbul pada saat kondisi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan (Sedarmayanti, 2017:198). Pegawai baru atau pegawai lama namun menduduki jabatan yang baru perlu ditingkatkan pengetahuannya terhadap pekerjaan yang baru. Melalui pendidikan dan

pelatihan pegawai mendapatkan pengetahuan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.

Menurut Gomes (2003:204) tujuan dari penentuan kebutuhan pelatihan adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Pada tahap ini terdapat 3 macam kebutuhan, yaitu:

1) *General treatment need* (kebutuhan pelatihan umum)

Kebutuhan pelatihan umum yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seorang pegawai tertentu (Gomes, 2003:204). Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, penentuan kebutuhan pelatihan masing-masing organisasi perangkat daerah di Kota Malang tidak menilai Pegawai Negeri Sipil (PNS) tanpa memperhatikan kinerja atau kesenjangan kompetensi pegawainya. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan anggaran pemerintah, sehingga penentuan kebutuhan pelatihan berdasarkan prioritas yang dibutuhkan oleh organisasi perangkat daerah. Prioritas tersebut dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah setelah semua Organisasi Perangkat Daerah mengumpulkan usulan kebutuhan diklat. Jika terdapat penawaran dari Badan Diklat Provinsi mengenai pendidikan dan pelatihan yang tidak diusulkan terlebih dahulu dan daerah tidak perlu mengeluarkan biaya, maka Badan Kepegawaian Daerah akan menyampaikan ke Badan/Dinas yang

bersangkutan, jika bersedia mengikuti kegiatan tersebut, maka akan diberangkatkan.

2) ***Observable performance discrepancies*** (perbedaan kinerja yang dapat diamati)

Perbedaan kinerja yang dapat diamati yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi atau penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri (Gomes, 2003). Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, penentuan kebutuhan pelatihan dilakukan oleh masing-masing Organisasi Perangkat Daerah yang ada di Kota Malang dengan melihat kesenjangan kompetensi pegawainya. Misalnya dalam Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang memerlukan peningkatan keahlian dalam hal pengelolaan jaringan komputer, maka kebutuhan diklatnya yaitu pendidikan dan pelatihan mengenai pranata komputer. Setelah penentuan kebutuhan tersebut disusun dan telah di setujui oleh Kepala Dinas/Badan, maka hasil penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan tersebut dikirim ke Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Organisasi perangkat daerah dalam menentukan kebutuhan pelatihan melihat jika terdapat seorang pegawai yang baru menduduki jabatan tertentu akan diikutkan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan dan pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut untuk menunjang

peningkatkan kompetensi dan pengetahuan pegawai. Sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2017:194) yang menyatakan bahwa pada prinsipnya tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu menambah pengetahuan, menambah keterampilan, dan merubah sikap.

Badan Kepegawaian Daerah sebagai perangkat daerah yang memiliki tanggungjawab untuk meningkatkan kompetensi pegawai, menganalisis seluruh hasil penentuan kebutuhan dari seluruh Organisasi Perangkat Daerah di Kota Malang untuk memprioritaskan pendidikan dan pelatihan yang akan diselenggarakan. Tidak semua usulan kebutuhan diklat dapat diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah karena terdapat kebutuhan diklat yang hanya untuk 1-2 orang saja. Jika ada penawaran dari pusat mengenai usulan yang sama dan gratis, maka Badan Kepegawaian Kota Malang akan memberangkatkan dengan memberikan uang saku dan transport saja.

3) *Future human resources needs* (kebutuhan sumber daya manusia di masa depan)

Kebutuhan sumber daya manusia di masa depan yaitu jenis keperluan yang berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang (Gomes, 2003). Di Kota Malang kebutuhan sumber daya manusia untuk masa depan merupakan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil, yang dimaksud yaitu melalui Tugas Belajar dan Izin Belajar. Tugas belajar dan izin belajar dilakukan dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (pendidikan formal)

baik menggunakan biaya sendiri atau dibiayai oleh pemerintah/pihak ketiga. Pengembangan kompetensi sangat penting untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil berbasis kompetensi. Hal tersebut sesuai dengan teori Alwi (2012:136) pendidikan formal merupakan salah satu cara meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang. Pendidikan formal menyangkut konsep yang lebih luas terutama dilihat dari segi materi, waktu, metode, dan sasaran. Hal tersebut juga sesuai dengan pendapat dari Soetrisno (2017:63) yaitu peran pendidikan adalah sebagai landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan di masa yang akan datang.

Tugas belajar merupakan penugasan yang diberikan kepada PNS untuk melanjutkan pendidikan dengan meninggalkan tugas sebagai PNS. Tugas belajar tidak menggunakan biaya sendiri, dalam artian mendapatkan beasiswa dari Lembaga atau Kementerian yang menawarkan. Proses pengajuan izin belajar dan tugas belajar yang telah di sampaikan oleh Ibu Indira Sri Wahyuni, STP sesuai dengan Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Sistem dan Prosedur Tetap Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Malang. Berikut adalah persamaan proses pengajuan tugas belajar menurut Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008 dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti:

**Tabel 4.8 Persamaan Proses Pengajuan Tugas Belajar Pegawai
Negeri Sipil di Kota Malang**

Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008	Wawancara Peneliti
BKD menginformasikan pengumuman dari Lembaga Pemerintah, swasta atau perguruan tinggi yang akan memberikan beasiswa	BKD menginformasikan kepada seluruh OPD jika ada penawaran beasiswa
Mendaftarkan diri beserta kelengkapan persyaratan yang telah ditentukan kepada BKD untuk mengikuti seleksi	PNS mendaftar dan mengikuti tes yang diselenggarakan oleh pemberi beasiswa
Pengumuman hasil seleksi disampaikan lewat OPD masing-masing	Jika lolos, mengurus persyaratan pengajuan tugas belajar kepada BKD
PNS yang lolos seleksi mengurus dokumen tugas belajar kepada BKD	Pengecekan persyaratan dan persetujuan oleh walikota
Persetujuan walikota, terbitnya dokumen tugas belajar	Dokumen tugas belajar diterbitkan

Sumber: olahan data peneliti

Proses pengajuan izin belajar di Kota Malang juga hampir sesuai dengan Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008. Berikut adalah persamaan proses pengajuan tugas belajar menurut Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008 dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti:

Tabel 4.9 Persamaan Proses Pengajuan Izin Belajar Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang

Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008	Wawancara Peneliti
PNS meminta saran atau masukan secara tertulis kepada BKD tentang jurusan yang akan di tempuh dengan menyertakan kurikulum (brosur)	
PNS mengajukan surat permohonan kepada Walikota beserta kelengkapan persyaratan yang telah di tentukan melalui BKD	Meminta rekomendasi dari atasan terkait izin belajar dan memnerikan persyaratan lengkap kepada BKD
Mendaftarkan diri ke lembaga pendidikan yang dituju	(biasanya yang bersangkutan sudah mendaftarkan diri dan sudah diterima)
Mengajukan permohonan izin belajar	Mengajukan permohonan izin belajar ke BKD dan disampaikan ke Walikota
Penerimaan dokumen izin belajar melalui OPD PNS yang bersangkutan	Jika sudah disetujui, dokumen izin belajar terbit

Sumber: olahan data peneliti

Perbedaan proses pengajuan izin belajar hanya pada kolom pertama dan ketiga, karena sebagian besar PNS yang akan mengajukan izin belajar sudah mendaftarkan diri ke perguruan yang diinginkan, hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Indira Sri Wahyuni, STP.

b. Mendesain Program Pelatihan (*Designing a Training Program*)

Desain program pelatihan perlu dibuat sebelum pelaksanaan pelatihan karena hal tersebut merupakan inti dari suatu pelatihan. Menurut

Bernandin & Russell dalam Gomes (2003:204) terdapat 2 metode pelatihan, yaitu:

1) *Informational methods* (metode informasi)

Metode informasi biasanya menggunakan pendekatan satu arah, melalui mana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual, ketrampilan, atau sikap tertentu (Gomes, 2003). Dari hasil wawancara yang diperoleh peneliti, metode pendidikan dan pelatihan di Kota Malang tidak menggunakan pendekatan satu arah, karena karena dirasa kurang komunikatif dan interaksi antar peserta diklat dan pemateri menjadi tidak ada, sehingga kegiatan diklat akan sepi dan membosankan. Hal tersebut juga sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomo 101 Tahun 2000 Tentang Diklat Jabatan PNS Pasal 18 yang berbunyi metode diklat disusun sesuai dengan tujuan dan program diklat bagi orang dewasa. Maksudnya adalah peserta diklat telah memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman kerja tertentu, maka metode diklat bagi orang dewasa yang dimaksud adalah:

- a) Yang sesuai dengan kebutuhan praktis dan pengembangan diri peserta
- b) Yang bersifat interaktif antara peserta dengan widyaiswara dan antar peserta
- c) Yang berlangsung dalam suasana belajar yang bebas, dinamis, dan fleksibel

2) *Experiential methods* (metode eksperimen)

Metode eksperimen adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan instruktur, dengan sesama peserta, dan langsung mempergunakan alat-alat yang tersedia, misalnya komputer (Gomes, 2003). Dari hasil wawancara yang diperoleh peneliti, metode pendidikan dan pelatihan di Kota Malang semuanya menggunakan metode eksperimen atau pendekatan dua arah, jadi dalam pendidikan dan pelatihan tidak hanya pemaparan materi saja, melainkan terdapat sesi tanya jawab, diskusi kelompok, dan lain sebagainya. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si yang menyampaikan bahwa penyampaian materi pendidikan dan pelatihan selalu dua arah, paling tidak setelah pemaparan materi oleh widyaiswara atau pematari, terdapat sesi tanya jawab.

Hal tersebut juga sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS pasal 18 yaitu metode pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan praktis dan pengembangan diri peserta, bersifat interkatif antara peserta dan widyaiswara dan antar peserta, serta berlangsung dalam suasana belajar yang bebas, dinamis, dan fleksibel.

c. Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan (*Evaluating Training Program Effectiveness*)

Tujuan dari tahap ini yaitu untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap program pendidikan dan pelatihan sangat penting karena untuk mengetahui seberapa efektif program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan. Hal tersebut sesuai dengan teori Alwi (2012:235) yang menyatakan bahwa evaluasi terhadap program pelatihan sangat penting untuk memperoleh umpan balik bagi program pelatihan serupa atau program pelatihan lanjutan.

Menurut Gomes (2003:204) program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan yaitu:

1) *Reactions* (reaksi)

Reaksi merupakan ukuran mengenai reaksi digunakan untuk mengetahui opini dari peserta mengenai program pelatihan. Tujuan mendapatkan opini dari peserta pelatihan yaitu untuk mengetahui sejauh mana peserta merasa puas dan untuk melakukan beberapa revisi atas program pelatihan. Peserta dimintai pendapat setelah beberapa bulan untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap pekerjaan mereka (Gomes, 2003). Dari hasil wawancara yang diperoleh peneliti, evaluasi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tidak menggunakan *reactions*, yaitu tidak menanyakan langsung kepada peserta pendidikan dan pelatihan secara

lisan, karena dirasa kurang efektif. Hanya ada satu diklat yang dievaluasi dengan cara bertanya langsung yaitu diklat kepemimpinan, karena pada diklat tersebut, masing-masing orang membuat inovasi pada Dinas/Badan tempat mereka bekerja, setelah itu hasilnya diseminarkan didepan penguji. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Dr. Ferry Andriyono, ST, M.Si. dan jadwal dari diklat tersebut.

2) *Learning* (belajar)

Jenis evaluasi ini yaitu ingin memperoleh informasi seberapa jauh peserta menguasai konsep, pengetahuan, dan keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Biasanya dapat dilakukan dengan mengadakan test tertulis, test performansi, dan latihan-latihan simulasi (Gomes, 2003). Dari hasil wawancara yang diperoleh peneliti, evaluasi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan *learning*, karena setelah diselenggarakan pendidikan dan pelatihan dilakukan tes untuk mengetahui seberapa jauh peserta memahami dan menguasai konsep pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti. Tes tersebut dilakukan diawal dan di akhir pendidikan dan pelatihan sehingga dapat diketahui peningkatan pegawai setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan teori dari Sedarmayanti (2017:201) yang menyatakan bahwa prinsip belajar salah satunya terdiri dari tes/evaluasi. Meskipun tes/evaluasi kurang

menyenangkan, tetapi dapat menggambarkan suatu pola dalam ingatan.

3) *Behaviors* (perilaku)

Jenis evaluasi perilaku/*behaviors* yaitu membandingkan perilaku peserta sebelum dan sesudah pelatihan guna mengetahui tingkat pengaruh latihan terhadap perubahan perilaku mereka (Gomes, 2003). Dari hasil wawancara yang diperoleh peneliti, evaluasi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga tidak menggunakan *behaviors*, karena setelah diklat berlangsung, pihak Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang hanya memberikan kuisioner mengenai hasil dari pendidikan dan pelatihan tersebut. Perubahan perilaku tidak dinilai oleh Badan Kepegawaian Daerah, namun dirasakan oleh pegawai yang mengikuti diklat kepemimpinan, karena dalam diklat tersebut terdapat materi untuk dapat mengubah perilaku menjadi lebih baik lagi. Perubahan perilaku yang dimaksud yaitu:

- a) Lebih mengetahui etika
- b) Lebih mengetahui cara pelayanan publik
- c) Lebih mengetahui cara mengelola tim
- d) Lebih bisa untuk mengendalikan diri sendiri
- e) Mempunyai inovasi, karena dalam pelaksanaan proyek atau kegiatan membutuhkan inovasi baru dari pegawai
- f) Lebih mengetahui cara berkoordinasi antar Dinas/Badan, karena hubungan kerja tidak hanya dalam 1 kantor saja

Perubahan perilaku tidak berlaku pada semua pendidikan dan pelatihan, karena pendidikan dan pelatihan teknis hanya untuk meningkatkan kompetensi bukan untuk mengubah perilaku. Pendidikan dan pelatihan teknis misalnya adalah diklat komputer yang materinya meliputi:

- a) internet dan pengarsipan digital;
- b) microsoft word 2010;
- c) microsoft excel 2010;
- d) microsoft power point 2010.

Berbeda dengan diklat kepemimpinan dimana materinya disusun untuk merubah perilaku yang meliputi:

- a) strategi dan kebijakan pengembangan SDM ASN;
- b) *overview* kebijaka diklat aparatur;
- c) dinamika kelompok;
- d) *pre test*;
- e) berpikir kreatif dan inovasi;
- f) pilar-pilar kebangsaan;
- g) visitasi;
- h) diskusi;
- i) integritas;
- j) etika publik;
- k) pembekalan isu strategis;
- l) konsep proyek perubahan;

- m) kecerdasan emosional;
- n) membangun tim efektif;
- o) pengenalan potensi diri;
- p) koordinasi dan kolaborasi;
- q) merancang proyek perubahan;
- r) seminar dan evaluasi kepemimpinan.

4) *Organizational result* (hasil organisasi)

Evaluasi juga diadakan berdasarkan *Organizational result*, karena Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memberikan kuisisioner yang berisi dampak yang dihasilkan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepada seluruh peserta yang sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk diisi. Hal tersebut sesuai dengan teori dari Gomes (2003:204) yang mengemukakan bahwa Jenis evaluasi hasil organisasi yaitu membandingkan perilaku peserta sebelum dan sesudah pelatihan guna mengetahui tingkat pengaruh latihan terhadap perubahan perilaku mereka. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si yaitu evaluasi program pelatihan diadakan setelah semua diklat pada tahun yang bersangkutan telah selesai, jadi kuisisioner dibagikan ke kasubbag umum masing-masing Organisasi Perangkat Daerah, lalu disampaikan ke pegawai yang mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Hasil evaluasi menggunakan penyebaran kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 56% pegawai yang telah mengikuti diklat dapat

menerapkan seluruh materi diklat dan hanya 1% pegawai yang telah mengikuti diklat tidak sama sekali menerapkan materi diklat yang diikutinya. Pegawai yang telah mengikuti diklat telah mensosialisasikan materi yang didapat di lingkungan kerja sebanyak 84%. Pimpinan organisasi yang menugaskan pegawai untuk menerapkan hasil diklat sebanya 87%, dengan demikian keikutsertaan PNS dalam diklat mampu memberikan kontribusi yang nyata terhadap kinerja organisasinya.

5) *Cost effectivity* (efektivitas biaya)

Evaluasi efektivitas biaya yaitu untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan dalam program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi. Biaya permasalahan adalah biaya yang dapat dilihat, kerugian ekonomi suatu instansi akibat penggunaan pegawai yang tidak terlatih (Gomes, 2003). Dari hasil wawancara yang diperoleh peneliti, evaluasi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengenai efektifitas biaya untuk pendidikan dan pelatihan sebagian besar sudah tidak ada permasalahan, karena sebagian besar peserta yang sudah mengikuti diklat mampu mengaplikasikan materi dalam pekerjaannya. Dalam hal evaluasi efektivitas biaya, pihak Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang hanya membuat laporan pertanggungjawaban atas kegiatan diklat yang telah dilaksanakan. Hal tersebut sesuai

dengan pernyataan dari Soetrisno (2017:68) bahwa pelatihan bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besar daripada biaya atau waktu yang harus disediakan.

2. Faktor pendukung serta penghambat proses pelatihan dan pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN)

Proses pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kompetensi tidak terlepas dari faktor yang mendukung dan faktor yang menghambat. Menurut Kasmir (2016:144) faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan pegawai adalah:

a. Faktor Pendukung proses pelatihan dan pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang

1) Instruktur/Pelatih

Instruktur/pelatih adalah mereka yang akan memberikan materi dan membentuk perilaku. Jika instruktur kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka ilmu yang akan disampaikan juga berkurang (Kasmir, 2016:144). Dari hasil penelitian pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kota Malang pelatih disebut juga sebagai pemateri merupakan faktor pendukung dari kegiatan pendidikan dan pelatihan karena penyampaian materinya mudah dipahami dan dimengerti oleh peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP. Pemateri pada pendidikan dan pelatihan tidak hanya 1 orang, namun terdiri dari beberapa orang yang merupakan 1 tim. Jika

pemateri yang belum paham tentang materi yang disampaikan, akan sulit untuk menerangkan ke peserta, tetapi jika pelatih sudah paham dan mampu menerangkan, maka dalam menyampaikan materi mudah diterima karena menggunakan kata-kata yang mudah dipahami oleh peserta diklat. Hal tersebut sesuai dengan teori Kasmir (2016:144) yang menyatakan bahwa jika instruktur kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka ilmu yang akan disampaikan juga berkurang, begitupula sebaliknya jika instruktur memiliki pengetahuan dan keterampilan serta mempunyai kelebihan dalam memberikan ilmu, maka ilmu yang disampaikan akan diterima dengan baik.

2) Materi Pelatihan

Materi merupakan bahan yang akan disampaikan kepada peserta yang mengikuti pelatihan dan pengembangan. Materi yang akan disampaikan harus sesuai dengan kemampuan peserta untuk menerima materi tersebut (Kasmir, 2016:144). Faktor yang mendukung suatu proses pendidikan dan pelatihan (diklat) di Kota Malang yaitu dapat menambah pengalaman, dan ilmu baru sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP dan Ibu Indira Sri Wahyuni, STP. Dengan pengetahuan dan ilmu baru, pegawai mampu mengembangkan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan yang dikerjakannya, serta dapat membuat inovasi baru pada program kerja di lingkungan kerja masing-masing.

b. Faktor Penghambat proses pelatihan dan pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang

1) Peserta Pelatihan

Instansi atau perusahaan harus benar-benar menyeleksi pegawai yang akan dilatih. Calon pegawai yang akan dilatih harus dinilai dari kemampuan, keamuan, motivasi, dan perilakunya. Penilaian tersebut berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikutinya (Kasmir, 2016:144). Dari hasil penelitian pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kota Malang, peserta diklat menjadi faktor penghambat untuk melakukan pendidikan dan pelatihan karena kemauan yang kurang dari pesertanya. Alasan peserta diklat yaitu tidak bisa meninggalkan tugasnya sehari-hari, harus mengurus anak dirumah, atau sakit. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si. Peserta diklat yang kurang ada kemauan dapat diatasi dengan turun tangannya pemimpin untuk memberikan pengertian kepada peserta diklat tersebut. Peserta diklat yang seharusnya diberangkatkan tetapi tidak memenuhi syarat yang dipaparkan oleh Bapak M.A Nanang merupakan faktor penghambat dari peserta. Selain itu beberapa orang peserta diklat sering mengajukan ijin untuk tidak mengikuti materi pembelajaran dengan alasan tuntutan tugas kedinasan. Terdapat juga beberapa orang peserta kurang disiplin dalam mematuhi tata tertib kegiatan diklat sehingga terkadang sampai berakibat terhambatnya kegiatan pembelajaran. Dari

pihak organisasi perangkat daerah kurang mensosialisasikan pelaksanaan diklat tertentu sehingga ada peserta yang mendaftarkan diri melewati tanggal batas akhir pendaftaran.

2) Lokasi Pelatihan

Dari hasil penelitian, lokasi pelatihan yang berada di Kota Malang membuat PNS harus tetap melakukan pekerjaan rutinnnya. Pegawai yang mengikuti diklat tidak terlepas dari tanggungjawabnya sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Peserta yang mengikuti diklat, setelah diklat berakhir setiap harinya harus ke kantor untuk menyelesaikan tugas mendesak maupun tugas rutinnnya. Hal tersebut menjadi hambatan dalam diklat karena membuat peserta tidak bisa istirahat dengan cukup karena harus menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut sesuai dengan teori dari Kasmir (2016: 144) yang menyatakan bahwa pemilihan lokasi bisa di dalam atau di luar kantor, jika di dalam kantor peserta akan merasa jenuh dan tidak bisa fokus mengikuti kegiatan yang diadakan, sedangkan jika di luar kantor, mereka akan terbebas dari tugas-tugas rutin yang dibebankan kepadanya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Aparatur Sipil Negara (ASN) dibagi menjadi dua, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Kedua jenis tersebut sudah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, namun belum diturunkan atau dijabarkan lebih lanjut mengenai PPPK, sehingga Organisasi Perangkat Daerah belum mengetahui bagaimana petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis mengenai PPPK tersebut. Pada penyelenggaraan pemerintahan di Kota Malang tidak menggunakan PPPK, namun hanya PNS dan pegawai kontrak yang direkrut sendiri oleh masing-masing OPD.
 - a. Proses pendidikan dan pelatihan di Kota Malang yang pertama yaitu penentuan kebutuhan diklat, penentuan kebutuhan diklat dilakukan dengan melihat kesenjangan kompetensi pegawai dan kebutuhan sumber daya manusia untuk masa depan dengan pengembangan kompetensi.
 - b. Mendesain program pelatihan. Metode yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan di Kota Malang yaitu dengan *experiential methods*, dimana metode yang digunakan tidak hanya satu arah, melainkan terdapat diskusi kelompok, tanya jawab, dan lain sebagainya.

- c. Evaluasi efektifitas program pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan 2 cara, yaitu evaluasi terkait materi diklat, dimana peserta diklat mengikuti tes tulis setelah kegiatan pendidikan dan pelatihan berakhir, dan evaluasi keseluruhan program diklat. Evaluasi tersebut diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dengan menyebarkan kuisioner kepada peserta pendidikan dan pelatihan untuk diisi.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan pegawai adalah:
 - a. Faktor pendukung proses pendidikan dan pelatihan yaitu dapat menambah ilmu baru, pemateri yang penyampaian materinya mudah dipahami. Selain itu faktor pendukungnya adalah dapat menambah pengalaman dan ilmu baru.
 - b. Faktor yang menghambat proses pendidikan dan pelatihan yaitu kemauan yang kurang dari peserta karena berbagai alasan, peserta yang belum memenuhi syarat untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, biaya yang terbatas. Selain itu faktor penghambatnya adalah lokasi karena peserta yang mengikuti diklat, setelah diklat berakhir setiap harinya harus ke kantor untuk menyelesaikan tugas mendesak maupun tugas rutinnnya. Terdapat juga beberapa orang peserta kurang disiplin dalam mematuhi tata tertib kegiatan diklat sehingga terkadang sampai berakibat terhambatnya kegiatan pembelajaran. Dari pihak organisasi perangkat daerah kurang mensosialisasikan pelaksanaan diklat tertentu

sehingga ada peserta yang mendaftarkan diri melewati tanggal batas akhir pendaftaran.

B. Saran

1. Seharusnya pimpinan organisasi perangkat daerah lebih mendekatkan diri dengan bawahan dan memberikan pengertian terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.
2. Sebaiknya pimpinan organisasi perangkat daerah lebih mensosialisasikan mengenai persyaratan yang dibutuhkan untuk dapat mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan sehingga tidak ada lagi pegawai yang tidak mengikuti diklat dikarenakan belum memenuhi syarat.
3. Sebaiknya pada saat pegawai mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, diberikan keringanan dalam melakukan pekerjaan atau penundaan pengumpulannya, sehingga pegawai dapat fokus dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan. Peserta yang telah ditunjuk untuk mengikuti diklat diharapkan melepaskan semua tugas kedinasan lainnya, sehingga mampu mengikuti kegiatan dengan baik.
4. Peserta dapat lebih disiplin dalam mematuhi aturan yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada
- APBN-P 2016. Diakses pada 19 April 2018. Online, (<https://www.kemenkeu.go.id/apbnp2016/#>)
- Asnil. 2016. *Profil APBD Provinsi, Kabupaten/Kota Tahun Anggaran 2016*. Kementerian Dalam Negeri
- Gaol, CHR. Jimmy L. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Gerintya, Scholastica. 2017. *Ada 4,37 Juta Orang Bekerja Sebagai PNS, Efektifkah?.* Diakses pada 8 Desember 2017. Online, (<https://tirto.id/ada-437-juta-orang-bekerja-sebagai-pns-efektifkah-ctmX>)
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , Yogyakarta: Andi Offset
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jaarta: PT RajaGrafindo Persada
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Malang Tahun 2016
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Mardalis. 1999. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara
- NN. 2016. *Pangkas Jumlah PNS, Menteri Yuddy Blakblakan 2 Pekan Lagi*. Diakses pada 8 Desember 2017. Online, (<https://economy.okezone.com/read/2016/01/05/20/1280934/pangkas-jumlah-pns-menteri-yuddy-blakblakan-2-pekan-lagi>)
- Profil Kota Malang. Diakses pada 19 April 2018. Online, (<https://malangkota.go.id/sekilas-malang/makna-lambang/>)
- Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Malang Tahun 2010 s/d 2030
- Salam, Dharma Setyawan. 2004. *Manajemen Pemerintah Indonesia*. Jakarta: Djambatan

- Salsabila, Haifa. *Pemerintah Kota Malang Masih Kekurangan Ribuan PNS*. Diakses pada 21 Juni 2018. Online, (<http://jatim.metrotvnews.com/peristiwa/9K5RQplN-pemerintahan-kota-malang-masih-kekurangan-ribuan-pns>)
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sindo. 2017. *Kualitas Pegawai Negeri Masih Rendah*. Diakses pada 19 April 2018. Online, (<https://economy.okezone.com/read/2017/12/12/320/1829004/kualitas-pegawai-negeri-masih-rendah?page=1>)
- Soetrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1995. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung
- Undang-undang nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
- Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Wrihatnolo, Randy R. Dan Riant Nygroho Dwidjowijoto. 2006. *Manajemen Pembangunan Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia

LAMPIRAN





Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Pengelolaan Barang dan Jasa



Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Kepemimpinan



Wawancara dengan Bapak Dr. Ferry Andriono, ST, M.Si selaku Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang



Wawancara dengan Ibu Indira Sri Wahyuni, STP selaku Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang



Wawancara dengan Ibu Suparti, SE selaku Kepala Sub Bagian Umum Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil



Wawancara dengan Bapak Suryo Adi Purnomo selaku Kepala Sub Bidang Seksi Pelatihan Dasar Satuan Polisi Pamong Praja dan Bapak M.A Nanang selaku Kepala Bidang Sumber Daya Aparatur Satuan Polisi Pamong Praja



Wawancara dengan Ibu Surya Bettasari, SE, MM selaku Kepala Sub Bagian Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah



Wawancara dengan Ibu Apriliyana Dwi Alitanti, S.STP selaku Staff Pengadministrasi Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

INTERVIEW GUIDE BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Proses Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

- Mengapa PPPK tidak dibiayai untuk diklat?

A. Mengadakan Sendiri

1. Penentuan kebutuhan pelatihan

- a. Bagaimana cara menentukan kebutuhan pelatihan?
- b. Apakah ada kriteria tertentu dalam menentukan kebutuhan pelatihan?
- c. Apakah pada tahun 2017 semua SKPD di Kota Malang menyerahkan semua kebutuhan pelatihannya?
- d. Bagaimana pemilihan prioritas diklat? Apakah dilihat yang terbanyak mengajukan diklat tersebut atau bagaimana?
- e. Apakah untuk menentukan prioritas diklat, BKD harus survei terlebih dahulu (misalnya melihat dari kinerja pegawai)? Atau hanya melihat pada pengajuan diklat dari seluruh SKPD?
- f. Jika hanya ada satu atau beberapa SKPD yang mengajukan diklat tertentu, apakah akan diadakan? Minimal diadakannya diklat ada berapa orang?

2. Mendesain program pelatihan

- a. Jika sudah menentukan kebutuhan pelatihan, metode yang digunakan itu seperti apa? (satu arah atau dua arah)
- b. Materi yang akan diberikan ke peserta diklat ditentukan oleh siapa? BKD tetap memantau atau diserahkan kepada pemateri/pelatih? (semua diklat pada tahun 2017)

- c. Siapa yang menjadi pemateri diklat?
 - d. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk diklat? Apakah harus menginap atau tidak perlu? (semua diklat pada tahun 2017)
3. Evaluasi efektivitas program pelatihan
- a. Bagaimana evaluasi yang digunakan BKD untuk mengetahui efektivitas program diklat? Dengan cara apa?
 - b. Berapa jarak waktu antara diklat dengan mengevaluasi efektivitas programnya?
 - c. Evaluasi dilakukan per diklat atau dilakukan secara serentak bersama?
- B. Pengiriman ke provinsi/pusat
1. Penentuan kebutuhan pelatihan
 - a. Bagaimana cara menentukan kebutuhan diklat yang akan dikirim?
 - b. Bagaimana prosedur/proses menginformasikan jika terdapat penawaran dari provinsi/pusat?
 - c. Apakah penawaran diklat itu terbatas? (misalnya kuotanya per kota ada 2 orang, tapi yang seharusnya diberangkatkan ada 3, bagaimana cara memilihnya?)
 - d. Apakah ada kriteria tersendiri untuk mengirimkan orang yang akan didiklat?
 2. Mendesain program pelatihan
 - a. Siapa yang menjadi pemateri diklat?
 - b. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk diklat? Apakah harus menginap atau tidak perlu? (semua diklat pada tahun 2017)

3. Evaluasi efektivitas program pelatihan
 - a. Bagaimana evaluasi yang digunakan BKD untuk mengetahui efektivitas program diklat? Dengan cara apa?
 - b. Berapa jarak waktu antara diklat dengan mengevaluasi efektivitas programnya?
 - c. Evaluasi dilakukan per diklat atau dilakukan secara serentak bersama?

Proses Pengembangan Kompetensi

1. Apakah ijin belajar dan tugas belajar berlaku untuk PNS dan PPPK?
2. Apakah ijin belajar dan tugas belajar diwajibkan atau hak dari masing-masing PNS?
3. Apa perbedaan ijin belajar dan tugas belajar?

A. Ijin Belajar

1. Bagaimana proses pengajuan ijin belajar?
2. Proses pengajuan ijin belajar membutuhkan waktu berapa hari?
3. Setelah mendapat ijin belajar, apakah pada tahun yang sama akan melaksanakan pembelajaran atau tahun selanjutnya?
4. Berapa lama waktu maksimal yang ditetapkan dalam ijin belajar?
5. Apakah ijin belajar dibiayai oleh BKD atau menggunakan biaya pribadi?
6. Apakah setiap tahun selalu ada ASN yang mengajukan ijin belajar? Apakah setiap tahunnya meningkat atau bagaimana?

B. Tugas Belajar

1. Bagaimana proses pengajuan tugas belajar?

2. Proses pengajuan tugas belajar membutuhkan waktu berapa hari?
3. Setelah mendapat tugas belajar, apakah pada tahun yang sama akan melaksanakan pembelajaran atau tahun selanjutnya?
4. Berapa lama waktu maksimal yang ditetapkan dalam tugas belajar?
5. Apakah tugas belajar dibiayai oleh BKD atau menggunakan biaya pribadi?
6. Apakah setiap tahun selalu ada ASN yang mengajukan tugas belajar?
Apakah setiap tahunnya meningkat atau bagaimana?

Faktor Penghambat dan Pendukung

1. Apakah yang menjadi faktor penghambat dari keseluruhan diklat yang dilaksanakan?
2. Apakah yang menjadi faktor pendukung dari keseluruhan diklat yang dilaksanakan?
3. Apakah yang menjadi faktor penghambat dari keseluruhan diklat yang diadakan oleh provinsi maupun pusat?
4. Apakah yang menjadi faktor pendukung dari keseluruhan diklat yang diadakan oleh provinsi maupun pusat?
5. Apakah yang menjadi faktor penghambat ASN dalam menjalankan ijin belajar dan tugas belajar?
6. Apakah yang menjadi faktor pendukung ASN dalam menjalankan ijin belajar dan tugas belajar?

INTERVIEW GUIDE DINAS/BADAN

1. Bagaimana cara menentukan kebutuhan pelatihan?
2. Bagaimana cara mengetahui jika di dinas/badan ini membutuhkan diklat tersebut?
3. Apakah ada kriteria tertentu dalam menentukan kebutuhan pelatihan?
4. Apakah Dinas/Badan ini sudah mengumpulkan kebutuhan diklat ke BKD?
5. Bagaimana proses pengajuan diklat sepengetahuan Anda?
6. Jika terdapat penawaran dari provinsi atau pusat, bagaimana penyampaian ke dinas/badan? Dan bagaimana dinas/badan merespon?
7. Jika pada suatu waktu terdapat penawaran diklat yang membutuhkan biaya kontribusi dan BKD sudah tidak mempunyai anggaran lebih, bagaimana dinas/badan ini menganggulangnya?
8. Apakah yang diikuti diklat semua pegawai (PNS dan PPPK) atau ada pengecualian? Mengapa?
9. Apa yang menjadi faktor penghambat dan pendukung dari keseluruhan diklat yang diikuti?
10. Apakah pada dinas/badan ini pegawainya pernah ada yang ijin belajar/tugas belajar? Bagaimana proses pengajuannya?
11. Apa yang menjadi faktor penghambat dan pendukung berlangsungnya ijin belajar dan tugas belajar?

INTERVIEW GUIDE PNS YANG MENGIKUTI DIKLAT

1. Pernah mengikuti diklat apa pada tahun 2017?
2. Berapa lama diklat itu berjalan? Apakah perlu menginap atau tidak?
3. Apa saja materi yang disampaikan?
4. Bagaimana metodenya? Apakah komunikasi satu arah saja atau dua arah?
Penyampaian materi hanya di dalam ruangan atau diluar juga?
5. Apa yang menjadi hambatan pada saat berlangsungnya diklat?
6. Apa yang menjadi pendukung atau daya tarik dari diklat tersebut?
7. Apakah setiap diklat yang telah Anda ikuti BKD selalu memberikan kuisisioner untuk mengevaluasi efektivitas program diklat tsb?
8. Apa yang anda ingat dari isi kuisisioner tersebut?

Tabel Data Bidang Pelatihan dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Sub Bidang Teknis Fungsional													Sub Bidang Kepemimpinan									
No	Tahun	Kursus/Pelatihan			Izin Belajar				Tugas Belajar				LPJ			Diklat PIM			Studi Banding		Mangang/P KL	
		KBD	Teknis	fungsi sion al	S M U	S1	S2	S 3	D3	S1	S2	S3	GOL I	GOL II	GOL III	Tk. IV	Tk. III	Tk. II	Kelu ar	Dari luar	SMU/ K	PT
1	2009	56	129	-	28	109	68	-	1	-	6	-	351	275	83	-	-	-	-	9	-	-
2	2010	10	29	27	86	206	65	-	-	-	5	3	303	280	165	-	-	-	-	9	-	-
3	2011	130	41	36	28	142	95	3	-	-	3	1	50	191	293	40	30	10	2	12	-	-
4	2012	50	25	165	26	69	102	3	3	1	16	3	-	111	122	45	30	-	2	20	-	-
5	2013	80	135	11	29	90	78	2	-	-	27	-	-	-	-	40	32	-	2	19	-	12
6	2014	120	27	22	15	23	61	2	-	-	24	-	16	3	-	30	-	1	1	6	-	4
7	2015	80	44	18	21	75	33	3	-	-	24	-	34	128	382	40	5	3	1	19	2	2
8	2016	100	18	5	11	17	39	-	-	-	-	-	-	45	39	30	3	-	1	17	2	6

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang


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 : 1906 /UN,10.F03.11.11/PN/2018
 Lampiran : -
 Hal : Riset/Survey

Kepada : Yth. Kepala
 Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
 Jl. A. Yani No. 98 Blimbing
 Malang

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Ayu Kumala Berliana
 Alamat : Jl. Puntan no.4 Kepanjen
 Malang
 NIM : 145030601111005
 Program Studi : Administrasi Publik
 Konsentrasi/Minat : Perencanaan Pembangunan
 Tema : Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota
 Malang (studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)
 Lamanya : 2 bulan
 Peserta : 1 (satu) orang

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

Malang, 5 Februari 2018

Mengetahui,
 an. Dekan

Ketua Jurusan Administrasi Publik



Andy Feito Wiliaya, Drs, MDA, Ph.D
 NIP. 19670217 199103 1 000

M : 08





PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254
MALANG

Kode Pos 65125

REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN
NOMOR : 072/171.02.P/35.73.406/2018

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang serta menunjuk surat Kajur Adm. Publik FIA Univ. Brawijaya Malang 1906/UN110.F03.11.11/PN/2018 tgl. 5 Februari 2018 perihal : Riset/Survey, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini :

- a. Nama : AYU KUMALA BERLIANA. (peserta : - orang terlampir).
 b. Nomor Identitas : 145030601111005.
 c. Judul Penelitian : Pelatihan dan Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Malang (studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk melaksanakan penelitian skripsi yang berlokasi di:
 - Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
 b. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada Lokasi tersebut di atas;
 c. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal *ditetapkan s/d 1 Juni 2018*.

Malang, 12 Pebruari 2018



HERU MULYONO, SIP., MT.
 Pembina
 NIP. 19720420 199201 1 001

Tembusan :
 Yth. Sdr. - Kajur Univ. Brawijaya Malang;
 Yang bersangkutan

