

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)  
MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KERJA**

**(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana Pada Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya

**Di Susun Oleh:**

**Achmad Wildan Faris**

**115030100111091**



**Dosen Pembimbing:**

1. Dr. Mochamad Makmur, Ms
2. Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si

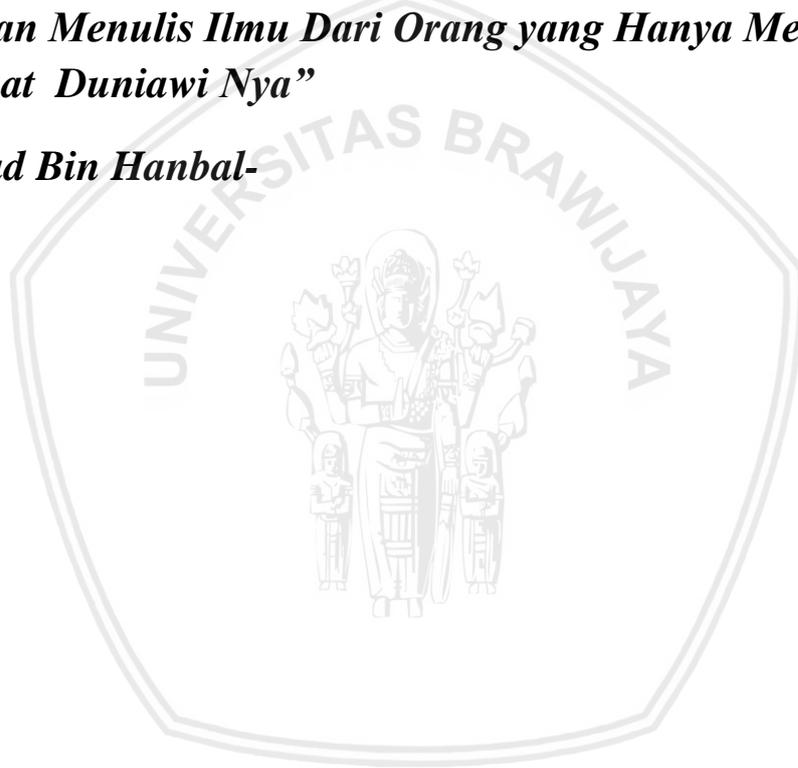
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG**

**2018**

**MOTTO**

***“Jangan Menulis Ilmu Dari Orang yang Hanya Mengejar  
Manfaat Duniawi Nya”***

***-Ahmad Bin Hanbal-***



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)  
Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Kerja (Studi Pada Badan  
Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Disusun oleh : Achmad Wildan Faris

NIM : 115030100111091

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 23 Januari 2018

**Komisi Pembimbing**

Ketua

Anggota

**Dr. Mochamad Makmur, Ms**  
NIP. 19511028 198003 1 002

**Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si**  
NIP. 19710505 199903 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 dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di 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 (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 29 Juni 2018

**Achmad Wildan Faris**  
**NIM. 115030100111091**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

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

Hari : Kamis  
Tanggal : 19 Juli 2018  
Waktu : 11.00-12.00 WIB  
Skripsi Atas Nama : Achmad Wildan Faris  
Judul : Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Kerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

**Dan dinyatakan LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

**Dr. Mochamad Makmur, Ms**  
**NIP. 19511028 198003 1 002**

**Drs. Sukanto, MS**  
**NIP. 19591227 198601 1 001**

Anggota

**I Gede Eko Putra Sri Sentanu, S.AP., M.AP., Ph.D**  
**NIP. 2011078312041000**

## RINGKASAN

Achmad Wildan Faris, 2018. **Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan dan Pelatihan Kerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing : Dr. Mochamad Makmur, Ms, Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si. 98 Hal + xiii

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan tugas pengabdian pada negara. Setiap individunya memiliki beban urusan negara yang di tuntut memiliki kompetensi yang mencukupi untuk menjalankan tugas negara. Kompetensi ASN di kembangkan melalui program pendidikan dan pelatihan kerja. Pengembangan kompetensi ASN di setiap daerah adalah tanggungjawab Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan bekerjasama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BANDIKLAT) Jawa Timur. Ada 4 jenis diklat yang biasa di selenggarakan yaitu, diklat prajabatan, diklat fungsional, diklat teknis dan diklat kepemimpinan. Tujuan diadakannya diklat adalah untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap serta pengalaman kerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan kompetensi ASN melalui diklat kerja serta mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat dari berjalannya diklat pada ASN di Kota Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mengembangkan kompetensi ASN melalui diklat kerja akan menambah pengetahuan, keterampilan, sikap serta pengalaman kerja. Hal ini diketahui dari kurikulum pada setiap diklat kerja ASN. Kurikulum diklat ASN tertera pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (PERKALAN). Peraturan tersebut memuat pedoman pelaksanaan diklat, mulai dari diklat prajabatan, diklat fungsional, diklat teknis serta diklat kepemimpinan. Ada beberapa faktor pendukung dan penghambat dari pelaksanaan diklat yang diadakan BKD. Faktor pendukung dari pelaksanaan diklat tersebut adalah ASN mampu mendapat nilai tinggi dari pelaksanaan ujian diklat, serta selalu berhasil mengembangkan kompetensi ASN di Kota Malang. Faktor penghambat dari pelaksanaan diklat tersebut terdapat pada komunikasi serta ketidakcocokan antara pihak yang di diklat dengan instansi pengajar.

**Kata Kunci:** Diklat ASN, Kurikulum Diklat, Hambatan Diklat

## SUMMARY

Achmad Wildan Faris, 2018. **Development of Competence of State Civil Apparatus (ASN) Trough Education and Work Training. (Study at Badan Kepegawaian Daerah Malang)**. Undergraduate Thesis. Science Department of Public Administration, Faculty of Administration Science, Brawijaya University. Advisor Lecturer : Dr. Mochamad Makmur, Ms, Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si. 98 Page + xiii

The State Civil Apparatus (ASN) is a duty of service to the state. Each individual has the burden of state affairs in demand of having sufficient competence to perform the duties of the state. ASN competencies are developed through education and job training programs. The development of ASN competencies in each region is the responsibility of the Regional Personnel Board (BKD) and in cooperation with the Education and Training Agency (BANDIKLAT) of East Java. There are 4 types of training that are usually held, namely pre-service training, functional training, technical training and leadership training. The purpose of training is to develop knowledge, skills, attitudes and work experience.

The purpose of this research is to know the development of ASN competence through work training as well as to know the supporting factors and the inhibiting factors of running the training on ASN in Malang.

The results showed that in developing ASN competence through the work training will increase knowledge, skills, attitude and work experience. This is known from the curriculum of each ASN work camp. The ASN training curriculum is stipulated in the Regulation of the Head of the State Administration Institute (PERKALAN). The regulation contains guidelines for the implementation of the training, ranging from pre-service training, functional training, technical training and leadership training. There are several supporting and inhibiting factors of BKD training implementation. Supporting factors of the implementation of the training is ASN able to get high score from the implementation of the training exam, and always succeed in developing ASN competence in Malang. The inhibiting factors of the implementation of the training are in communication and disagreement between the parties in the training and the teaching institutions.

**Keywords:** ASN Training, Training Curriculum, Training Obstacle

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia yang diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul “Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Kerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”. Penulisan tugas akhir ini ditujukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik Starata Satu pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan penulisan tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu dan membimbing penulis, antara lain:

1. Keluarga penulis yaitu orang tua, Muhammad Hamdi dan Nurhidayah yang selalu mendukung dan memberikan semangat dan doa dari awal pengerjaan hingga penyelesaian tugas akhir ini.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Dr. Mochamad Makmur, Ms sebagai ketua dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membantu dan membimbing penulis sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan.
4. Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.si sebagai anggota dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membantu dan membimbing penulis sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan.
5. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis.
6. Seluruh pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang telah bekerja sama dengan baik dan memberikan bantuan dan masukan dalam tugas akhir.

7. Teman dan para sahabat penulis yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis agar tugas akhir ini dapat diselesaikan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini masih banyak kekurangan, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca tugas akhir ini

Malang, 7 Juli 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>MOTTO</b> .....	i
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iii
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	iv
<b>RINGKASAN</b> .....	v
<b>SUMMARY</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kontribusi Penelitian .....	7
E. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
A. Pengembangan .....	11
1. Pengertian Pengembangan .....	11
2. Jenis Pengembangan.....	11
3. Manfaat Pengembangan .....	12
B. Pengembangan Kompetensi.....	14
1. Pengertian Pengembangan Kompetensi .....	14
2. Tujuan Pengembangan Kompetensi .....	15
3. Dimensi dan Komponen Utama Kompetensi .....	18
4. Tahapan Pengembangan Kompetensi.....	23



C.	Aparatur Sipil Negara .....	24
1.	Pengertian Aparatur Sipil Negara (ASN) .....	24
2.	Pengembangan Aparatur Sipil Negara .....	26
3.	Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) .....	29

**BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... 32**

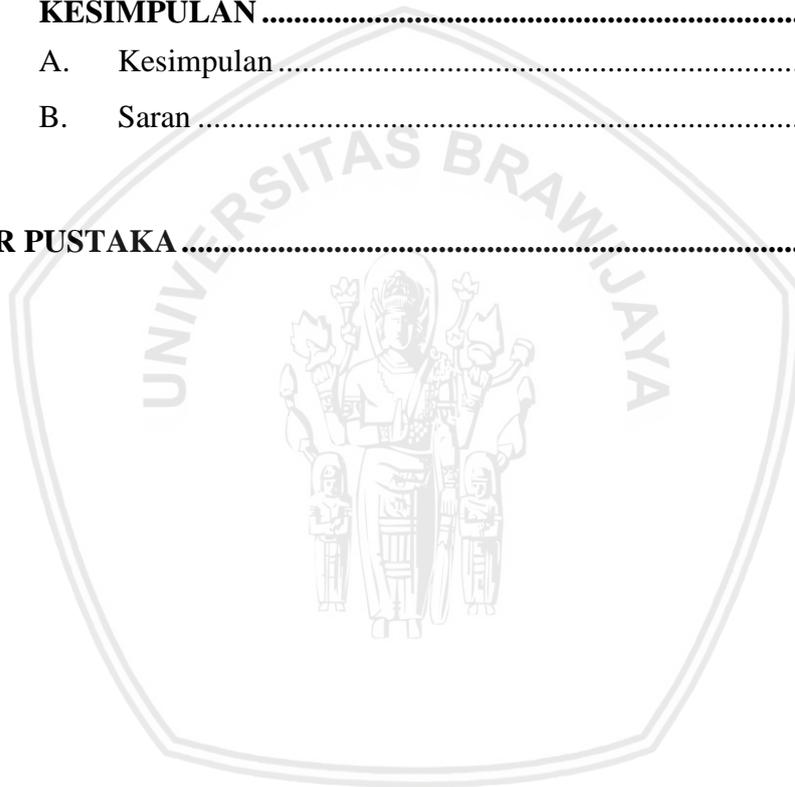
A.	Jenis Penelitian .....	32
B.	Fokus Penelitian.....	33
C.	Lokasi dan Situs Penelitian.....	34
D.	Sumber dan Jenis Data.....	34
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	35
F.	Instrumen Penelitian .....	36
G.	Analisis Data.....	37

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN ..... 41**

A.	Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang .....	41
1.	Sejarah BKD Kota Malang.....	41
2.	Lokasi BKD Kota Malang.....	42
3.	Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang .....	42
4.	Tugas Pokok .....	43
5.	Fungsi .....	44
6.	Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur .....	46
B.	Hasil Penelitian .....	47
A.	Pengembangan Kompetensi ASN Melalui DIKLAT Kerja.....	49
1.	Pengetahuan dan Keterampilan .....	53
2.	Perilaku.....	67
3.	Pengalaman Kerja.....	74
B.	Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kompetensi Melalui Diklat Kerja ASN Kota Malang .....	74



a. Faktor Pendukung .....	74
b. Faktor Penghambat .....	75
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	75
A. Pengembangan Kompetensi ASN Melalui Diklat Kerja..	75
B. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Melalui Pendidikan dan Pelatihan Kerja	82
<b>BAB V KESIMPULAN .....</b>	<b>84</b>
A. Kesimpulan .....	84
B. Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>



**DAFTAR GAMBAR**

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Hal</b>
1.	Komponen Analisis Data Model Interaktif	38
2.	Struktur Organisasi BKD Kota Malang	46
3.	Tabel Tingkat Pendidikan ASN BKD Kota Malang	47



## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Nama Lampiran	Hal
1.	Hasil Wawancara	92
2.	Dokumentasi dan Observasi	97
3.	Surat Pemberian Izin Riset	99



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Seiring dengan perkembangan peradaban, organisasi pemerintahan di hadapkan pada berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi di sekelilingnya. Karena itu organisasi perlu menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi didalam maupun diluar organisasi, serta mengupayakan agar sumber daya yang dimiliki dipergunakan secara efektif dan efisien sehingga setiap organisasi pemerintahan mampu bersaing dalam mengembangkan potensi masing-masing. Salah satu tantangan yang harus di hadapi oleh organisasi pemerintahan adalah Sumber Daya Manusia.

Diawal era reformasi, semangat untuk memperbaiki kehidupan bernegara hadir melalui beberapa tuntutan yang mendasar, salah satunya yaitu tuntutan untuk memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengurus dan mengatur urusan pemerintahan. Desentralisasi, pada dasarnya merupakan pemberian sebagian dari wewenang pemerintahan pusat kepada daerah. Keseluruhan urusan tersebut pada dasarnya sangat bergantung pada kemampuan aparatur daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan, untuk itu dibutuhkan suatu upaya peningkatan kemampuan organisasional yang baik dalam perumusan pengambilan kebijakan publik yang disesuaikan dengan kondisi finansial daerah. Pengelolaan kepegawaian pada era otonomi daerah pada dasarnya, telah mengalami perkembangan yang sangat pesat, terutama dalam hal penyusunan kebutuhan pegawai yang disertai dengan proses pengadaan serta pengangkatan pegawai

negeri sipil. Dalam hal penyusunan kebutuhan pegawai, pengelolaan penetapan kebutuhan pegawai didasari pada analisis jabatan dan beban kerja yang disusun berdasarkan prioritas kebutuhan daerah. Disamping itu pada proses pengadaan dan pengangkatan pegawai negeri sipil juga terdapat pengaturan yang mengedepankan sistem profesionalitas yang didasari oleh kemampuan masing-masing calon pegawai negeri sipil serta beberapa kualifikasi persyaratan yang memungkinkan pegawai negeri sipil tersebut untuk bisa berkompetisi meningkatkan pembangunan di daerah dengan disertai pengelolaan gaji dan tunjangan yang didasari pada pengelolaan kebutuhan anggaran masing-masing daerah.

Kompetensi sumber daya aparatur dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, kemampuan, dan keahlian seseorang dalam memberikan pelayanan. Semakin tinggi tingkat pendidikan, kemampuan, dan keahlian seseorang dalam memberikan pelayanan publik, maka masyarakat akan semakin puas dengan pelayanan yang diberikan. Begitu pula sebaliknya, Semakin rendah tingkat pendidikan, kemampuan, dan keahlian seseorang dalam memberikan pelayanan publik, maka masyarakat akan semakin tidak puas dengan pelayanan yang diberikan. Kemampuan dan keahlian seseorang dalam memberikan pelayanan membutuhkan perkembangan. Kompetensi itu sendiri merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja (Palan, 2007: 35). Menurut Milkovich dan Newman (2008:19) ada 5 karakteristik kompetensi yaitu *skills*

(kemampuan), *knowledge* (pengetahuan), *Self concepts* (*attitude, value, self image*), *traits* dan *motives*. Salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai adalah dengan melakukan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Indonesia merupakan negara yang luas. Setiap daerah mempunyai potensi dan sumberdaya yang berbeda, dimana potensi dan sumberdaya tersebut menjadi tantangan pemerintah pusat maupun daerah untuk di kelola agar bisa memberikan pelayanan yang optimal dan merata. Dalam pengelolaan pemerintah di butuhkan administrasi yang baik. Administrasi itu sendiri menurut Silalahi (2009:11) adalah “ Kegiatan kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber daya – sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”

Untuk menjalankan administrasi yang baik, setiap individu harus memiliki kemampuan yang cukup agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Pemenuhan kebutuhan manusia yang semakin meningkat dan kompleks menuntut manusia untuk selalu berkembang dan maju dari waktu ke waktu. Hal ini dilakukan untuk mencapai hal yang dianggap baik dan mencapai tujuan negara yang diharapkan. Negara merupakan alat dari masyarakat untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Kansil (2002:12) yang menyatakan bahwa “ Negara adalah suatu organisasi kekuatan manusia-manusia (masyarakat) dan merupakan alat yang akan dipergunakan untuk mencapai tujuan bersama itu.” Pendapat tersebut menjelaskan bahwa untuk membangun sebuah negara perlu adanya kekuatan yang lengkap serta sumber daya yang baik untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sumber daya manusia (aparatur) merupakan modal dasar untuk pembangunan organisasi maupun pembangunan negara. Sumber daya manusia atau lebih spesifiknya disebut sumber daya aparatur sering kali disebutkan sebagai kekayaan yang paling berharga dari suatu organisasi, juga sebagai penentu keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi. Pengertian sumber daya manusia (Aparatur) menurut Maryoto (2007:5) “Timbul dari interaksi antara manusia yang selalu mencari alat untuk mencapai tujuan dan sesuatu di luar manusia pada saat ini disebut “alam”.

Sumber daya manusia (aparatur) merupakan modal dasar untuk pembangunan organisasi maupun pembangunan negara. Oleh karena itu kualitas sumber daya manusia harus terus dikembangkan agar mencapai tujuan yang diharapkan. Berbicara tentang sumber daya manusia, Hal ini dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek kualitas dan kuantitas. Aspek kualitas mencakup kemampuan sumber daya manusia dalam baik fisik maupun non fisik atau kecerdasan mental dalam melaksanakan pembangunan, sedangkan aspek kuantitas mencakup jumlah sumber daya manusia atau penduduk. Perlu adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia, sebab kuantitas sumber daya manusia yang besar tanpa didukung kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan negara.

Di negara berkembang, aparatur sipil sulit untuk berkembang. Banyak masalah yang menjadi faktor penghambat berkembangnya aparatur sipil, mulai dari kurang meratanya pendidikan, budaya hingga faktor ekonomi. Di Indonesia, pemerataan sumberdaya aparatur sangat minim. Tidak semua pemerintah daerah memiliki kinerja yang baik. Pakar manajemen dan kebijakan publik Agus

Dwiyanto dalam tasrief Tarmizi berkata bahwa permasalahan pegawai negeri sipil adalah kompetensinya, bukan jumlahnya. Agus menambahkan, penyebab dari masalah kompetensi PNS ini adalah minimnya fasilitas pelatihan. Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Asman Abnur dalam artikel Riswan Erfa pernah menyatakan bahwa sebanyak 64 persen ASN kompetensi dan kemampuannya hanya juru ketik. Dari dua penjelasan para ahli tersebut, permasalahannya ada pada pendidikan dan pelatihan ASN yang sangat kurang sehingga menyebabkan kompetensi yang di miliki ASN sangat kurang.

Dalam kasus pegawai negara sipil(PNS) atau Aparatur di Indonesia, di atur dalam undang-undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-undang ini menggantikan Undang-Undang nomor 8 tahun 1974 juncto Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam UU No. 5 tahun 2014 dijelaskan bahwa Badan Kepegawaian Negara (BKN) berkaitan dengan kewenangan penyelenggaraan Manajemen ASN, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria Manajemen ASN. Menurut Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 Badan Kepegawaian Daerah (BKD) menyerahkan informasi data aparatur di setiap daerah nya kepada BKN.

Pemerintahan Kota Malang memiliki wewenang dalam memberikan pengembangan kompetensi para ASN melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. Tugas pokok dari BKD kota malang adalah melakukan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah Kota Malang di bidang kepegawaiaan dengan berbagai fungsi. Salah satu fungsi tersebut adalah pelaksanaan pendidikan dan

pelatihan ASN di Kota Malang. Dalam fungsi pengembangan ASN, BKD Kota Malang memiliki beberapa strategi dalam melakukan diklat. Seperti yang dikatakan sekretaris BKD yang di kutip dalam website Memox, ketika melakukan pembukaan diklat kepemimpinan(417), bahwa diklat tersebut akan menggunakan pola baru yang berbeda dari periode sebelumnya. Pola baru dari diklat yang dilakukan ini meliputi evaluasi, rentan waktu dan metodenya(malang.memo-x.com). Dari penjelasan tersebut, dapat di ketahui bahwa Pemda Kota Malang melalui BKD mempunyai inisiatif dalam mengembangkan potensi aparaturnya dalam hal pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti tertarik untuk mengkaji dan meneliti dengan judul **“Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Kerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”**.

#### **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan maka rumusan masalah yang ada adalah :

1. Bagaimanakah pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintahan Daerah Kota Malang di bidang pendidikan dan pelatihan kerja?
2. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di bidang pendidikan dan pelatihan kerja pada Pemerintah Daerah Kota Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mendeskripsikan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Daerah Kota Malang di bidang pendidikan dan pelatihan kerja.
2. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pendidikan dan pelatihan kerja pada pemerintah daerah Kota Malang.

### **D. Kontribusi Penelitian**

Diharapkan hasil dari penelitian tentang pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) melalui pendidikan dan pelatihan kerja ini dapat berguna dan bermanfaat , baik secara Akademis maupun Praktis. Adapun kontribusi yang diperoleh dari penelitian ini:

1. Secara Akademis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan ikut berkontribusi menambah bahan kajian dalam studi Ilmu Administrasi Publik Pemerintahan Daerah dalam bidang pengembangan sumber daya aparatur. Penelitian ini diharapandapat dijadikan pembanding bagi penelitian- penelitian sebelumnya dan dapat dijadikan bahan referensi serta bahan masukan untuk penelitian selanjutnya yang akan membahas topik atau judul yang sama.

- b. Sebagai bekal wawasan dan pengetahuan untuk penulis dalam mengembangkan kemampuan dalam berfikir dan belajar menganalisa permasalahan yang ada maupun yang muncul di masyarakat

## 2. Secara Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan pemikiran dan masukan terhadap pemerintahan daerah dalam pengembangan sumber daya aparatur, untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam mewujudkan profesionalisme pegawai.
- b. Dengan penelitian ini diharapkan pula akan membantu para pegawai dalam mengembangkan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan kinerjanya.
- c. Memberikan gambaran kepada masyarakat mengenai pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang dilakukan pemerintahan Kota Malang.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan kemudahan dalam memahami dari pembahasan skripsi ini secara keseluruhan untuk mendapatkan susunan yang sistematis dan logis, maka peneliti menyusun skripsi dalam lima pokok bahasan yang keseluruhannya merupakan suatu kesatuan, yaitu sebagai berikut:

## BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini, merupakan uraian pendahuluan yang mengemukakan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian kontribusi penelitian , dan sistematiaka pembahaan.

## BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini, menyajikan tentang teori-teori yang digunakan oleh peneliti dalam mewujudkan penelitian. Teori yang digunakan antara lain teori tentang Pengembangan, Kompetensi dan Aparatur Sipil Negara (ASN).

## BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini, menjelaskan tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian termasuk di dalamnya jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian serta analisis data.

## BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, menjelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang memuatgambaran umum fokus penelitian, data fokus penelitian serta analisis data dan pembahasan yang terkait dengan teori pendukung.

## BAB V : PENUTUP

Pada bab ini, merupakan penutup yang berisi kesimpulan dari hasil-hasil penelitian dan pembahasan disertai saran-saran dari peneliti yang diharapkan nantinya akan bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengembangan

##### 1. Pengertian Pengembangan

Menurut Hasibuan, (2005:69) pengembangan adalah “suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, adan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pelatihan”. Definisi pengembangan secara mendasar dikemukakan oleh Poerwadarminto dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (2006:184) adalah perbuatan atau cara ataupun usaha pengembangan atau meluaskan usaha. Definisi pengembangan menurut Jayadinata (1992:2) mengungkapkan bahwa pengembangan adalah memajukan, memperbaiki atau meningkatkan sesuatu yang sudah ada. Jadi dalam mempermudah pemahaman konsep pengembangan maka pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha untuk memajukan atau memperbaiki yang sudah ada.

Dari beberapa definisi pengembangan tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud pengembangan merupakan segala usaha atau perbuatan untuk memajukan, memperbaiki, secara teratur dan bertahap serta meningkatkan sesuatu yang diharapkan.

##### 2. Jenis Pengembangan

Hasibuan (2008:72) menyebutkan jenis-jenis pengembangan dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal yaitu keinginan karyawan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan maupun jabatannya. Pengembangan secara informal tersebut menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki keinginan yang kuat untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.

b. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan oleh organisasi untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan, baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilakukan oleh lembaga-lembaga tingkat pendidikan maupun pelatihan. Pengembangan formal dilakukan untuk mempersiapkan karyawan dalam keahlian dan keterampilan di masa mendatang. Hal tersebut dilakukan bersifat non karir maupun meningkatkan karir karyawan.

### 3. Manfaat Pengembangan

Segala sesuatu yang berhubungan dengan pengembangan pasti memiliki manfaat untuk dirinya sendiri maupun orang lain terlebih lagi pengembangan yang dilakukan pada sebuah organisasi menurut Siagian (2010). Bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui program pelatihan dan pengembangan.

*Pertama:* peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kemacetan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai kesatuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang ber berbeda bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

*Kedua:* terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelagasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai

dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.

*Ketiga:* terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.

*Keempat:* meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.

*Kelima:* mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.

*Keenam:* memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.

*Ketujuh:* penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tubuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Disamping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan yang baik sudah barang tentu bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Pengalaman dan penelitian menunjukkan adanya paling sedikit 10 manfaat bagi karyawan suatu organisasi, yaitu Siagian (17:2010):

- a. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik
- b. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional

- d. Timbulnya dorongan dalam diri pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya
- e. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri
- f. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknis dan intelektual
- g. Meningkatkan kepuasan kerja
- h. Semakin besarnya pengakuan seseorang
- i. Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri
- j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan

Manfaat pengembangan merupakan hasil yang diperoleh dari proses pengembangan yang telah dilakukan, manfaat dari pengembangan yang ada akan memberikan pengaruh yang besar bagi yang melakukan maupun yang menerima dampak dari pengembangan yang telah dilakukan,

## **B. Pengembangan Kompetensi**

### **1. Pengertian Pengembangan Kompetensi**

Pendapat Palan (2003:5-6) mengenai kompetensi adalah pengertian atau kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Kemudian dijelaskan bahwa kompetensi merujuk pada penggambaran motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai, pengetahuan atau keahlian yang di bawa seseorang berkinerja unggul di tempat kerja. Menurut Sunyoto pengembangan (development) kompetensi merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan,

kemampuan, sikap dan sifat kepribadian. Jadi dengan kata lain pengembangan kompetensi bisa di artikan dalam peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang dengan melalui pendekatan yang berhubungan dengan kegiatan lain untuk merubah perilaku kerja. Pengembangan kompetensi juga membantu para aparatur untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan dalam pekerjaan yang diakibatkan oleh berkembangnya teknologi, desain pekerjaan dan produk pelayanan yang baru.

## **2. Tujuan Pengembangan Kompetensi**

Pengembangan Kompetensi dilakukan dengan tujuan memperbaiki serta meningkatkan strategi untuk meningkatkan yang lebih baik, tujuan yang lain memberikan pengaruh baik pada setiap individu ataupun organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencari pemecahan masalah dengan lebih cepat dan tepat. Konsep pengembangan Kompetensi yang dilakukan oleh pemerintah cenderung untuk meningkatkan kinerja sektor publik yang tujuan utamanya yaitu peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Tujuan pengembangan kompetensi dijelaskan oleh sondang dalam sunyoto(2015:147) yaitu:

1. Peningkatan produktifitaskerja organisasi karena tidak terjadi pemborosan. Hal ini terjadi karena adanya kecermatan dalam bertugas serta terjalin kerjasama yang efektif dalam satuan kerja. Kelancaran koordinasi sangat dibutuhkan dalam organisasi agar selalu bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.

2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, antara lain karena adanya pendelegasian wewenang dengan interaksi yang di dasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, serta saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan pegawai yang bertanggungjawab dan tidak sekedar atas perintah para atasan.
4. Meningkatkan semangat kerja para pegawai dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang lebih efektif yang selanjutnya bisa memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasional.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya akan menumbuhkan rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi.

Menurut Daniel rickett dalam Harjanto (2006:67) menyebutkan “*the ultimate goal of capacity building is to enable the organization to grow stronger in achieving its purpose and mission*”. Lebih jauh dirumuskan bahwa tujuan dari pengembangan Kompetensi adalah:

- a. Mengakselerasikan pelaksanaan desentralisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Pemantauan secara proposional, tugas, fungsi, sistem keuangan, mekanisme dan tanggung jawab.
- c. Mobilitas sumber-sumber dana pemerintah, daerah dan lainnya.
- d. Penggunaan sumber-sumber dana secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian pengembangan Kompetensi sumber daya aparatur yang telah dijelaskan terdapat tujuan-tujuan dan manfaat yang ingin dicapai melalui pengembangan kapasitas sumber daya aparatur. Sehubungan dengan itu, Grindle menjelaskan:

*“training and changes in remuneration scales and conditions of work, for example, are aimed at the underlying goal of preparing, attracting, and retaining dedicated, capable, and performance oriented professional and technical talent in the public sector”*. (pelatihan, perubahan skala penggajian dan kondisi lingkungan kerja, sebagaimana contoh diarahkan pada tujuan pokok menyiapkan, menarik dan menguasai pengabdian, kemampuan kerja diorientasikan pada kemampuan profesional dan teknik dalam sektor publik)” Grindle (1997:13)

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa tujuan pengembangan Kompetensi menurut Grindle adalah untuk menyiapkan tenaga teknis dan tenaga profesional. Sedangkan tujuan dari pengembangan sumber daya aparatur menurut Handoko (2003:103) adalah: 1) menutup *gap* antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. 2) meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam mencapai sarana-sarana kerja yang telah ditetapkan.

Menurut pendapat di atas tujuan pengembangan Kompetensi agar setiap individu, kelompok maupun organisasi memahami tugas masing-masing dan memahami setiap tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga tujuan lebih terarah dan pencapaian tujuan dapat terfokus. Pengembangan kapasitas sumber

daya aparatur selain mempunyai tujuan juga sangat bermanfaat bagi organisasi, bagi para karyawan maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. (Malayu SP Hasibuan, 2002:85) dalam program pelatihan dan pengembangan terdapat hambatan yang meliputi peserta, pelatih, fasilitas, kurikulum dan dana pengembangan.

### **3. Dimensi dan Komponen Utama Kompetensi**

Memiliki SDM yang berkualitas adalah keharusan bagi perusahaan.

Mengelola SDM berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Prihadi (2004:17) mengatakan bahwa komponen utama kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Kemudian Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, pengalaman, dan perilaku individu. Keempat komponen utama dalam kompetensi dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

### a. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi. Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) bahwa : "Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik."

Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh karyawan berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi. Maka dari itu, karyawan yang berpengetahuan kurang harus diperbaiki dan dikembangkan melalui pelatihan SDM, agar tidak merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengetahuan dikategorikan sebagai berikut :

- 1) Informasi yang didapatkan dan diletakkan dalam ingatan kita (*Deklaratif*).

- 2) Bagaimana informasi dikumpulkan dan digunakan ke sesuatu hal yang sudah kita ketahui (*Procedural*).
- 3) Mengerti tentang *how*, *when* dan *why* informasi tersebut berguna dan dapat digunakan (*Strategic*).

#### **b. Keterampilan**

Faktor yang juga ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor keterampilan karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya karyawan yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk karyawan-karyawan baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan keterampilan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Lebih lanjut tentang keterampilan Dunnett's (2004:105) *skill* adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi. Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) bahwa : "Keterampilan (skill) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental."

### c. Perilaku

Disamping pengetahuan dan ketrampilan karyawan, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja karyawan. Apabila karyawan mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2008:23) mengemukakan bahwa: "Perilaku kerja adalah sikap keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya." Amirullah (2002:40) bahwa : "Perilaku kerja sebagai status mental dan syaraf sehubungan dengan kesiapan untuk menanggapi, yang diorganisasi melalui pengalaman dan memilih pengaruh yang mengarahkan dan atau dinamis terhadap perilaku."

### d. Pengalaman kerja

Banyak perusahaan atau organisasi yang kerap kali menganggap bahwa pengalaman sebagai indikator yang tepat dari kemampuan dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang diperoleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dialami dalam perjalanan hidup. Pengalaman yang dapat membentuk kompetensi seseorang misalnya pengalaman yang diperoleh dari bekerja dan berorganisasi. Baik pengalaman manis maupun pahit berperan penting dalam pembentukan kompetensi dari individu.

Mengingat pengalaman seseorang memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan kompetensi, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin mengetahui latar belakang sumber daya manusianya. Menurut Manullang (2002:84) bahwa : "Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Sedangkan Knoers dan Hadinoto (2001:19) mengemukakan bahwa : "Pengalaman kerja adalah sebagai suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi." Pada pengalaman kerja di kenal *benchmarking* Teddy Pawitra (Ramli, 2013:8) mendefinisikan *benchmarking* sebagai suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus dimana setiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul. Selain itu, menurut Goetsch dan Davis (Ramli, 2013:8) "Benchmarking is the process of comparing and measuring an organization's operations or its internal processes against those of a best in class performer from inside or outside its industry". Dalam pengertian tersebut Goetsch dan Davis berpendapat bahwa *benchmarking* sebagai proses pembandingan dan pengukuran operasi atau

proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.

#### **4. Tahapan Pengembangan Kompetensi**

Dalam bukunya Sunyoto (2015:149) mengutip pendapat sondang bahwa penyelenggaraan pengembangan membutuhkan tahapan, yaitu:

1. Penentuan kebutuhan

Agar penyediaan anggaran pengembangan kompetensi tepat sasaran maka dibutuhkan penentuan kebutuhan. Dibutuhkan informasi, kebutuhan dan keinginan dari tiga pihak yaitu atasan, bawahan serta organisasi pengelola SDM.

2. Penentuan sasaran

Penentuan sasaran ini merupakan target dari dilaksanakannya pengembangan. Sasaran dapat bersifat teknis maupun perilaku.

3. Penetapan isi program

Dalam program pengembangan harus jelas, hal apa yang ingin dicapai. Salahsatu yang terdapat dalam isi program adalah keterampilan yang baru dimiliki oleh pegawai. Keterampilan ini biasanya diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Penjelasan program pengembangan juga dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru.

4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Yang diharapkan terjadi adalah berlangsungnya proses belajar mengajar cepat karena peserta pengembangan merasa bahwa prinsip pembelajaran yang diterapkan tepat.

#### 5. Pelaksanaan program

Pelaksanaan program pengembangan pegawai sangat situasional, artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan peserta.

#### 6. Penilaian pelaksanaan program

Pelaksanaan program pegawai dapat dikatakan berhasil jika dalam diri peserta terjadi proses transformasi atau perubahan. Hal tersebut dapat di buktikan dari meningkatnya kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin serta etos kerja.

### **C. Aparatur Sipil Negara**

#### **1. Pengertian Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Secara etimologi, istilah aparatur berasal dari kata aparat yakni alat, badan, instansi, pegawai negeri (Poerwadarminta 1993:165). Sedangkan aparatur dapat diartikan sebagai alat negara. Jadi aparatur negara, alat kelengkapan negara yang meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian, yang mempunyai tanggungjawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Dengan demikian pengertian aparatur tidak hanya dikaitkan dengan orangnya tetapi juga organisasi, fasilitas, ketentuan pengaturan dan sebagainya.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi bagi pegawai negara sipil dan pegawai pemerintahan dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. ASN terdiri dari pegawai pemerintah yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan diberi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan

atau di beri tugas yang lainnyadan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Sejarah timbulnya Perhatian terhadap sumber daya aparatur didorong pada kinerja tenaga kerja atau manusia (aparatur) sebagai sumber daya menjadi jauh lebih besar dari masa sebelumnya. Manusia dilihat sebagai sumber daya yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang manusiawi dan mendapatkan perhatian yang lebih.

Sumber daya manusia atau lebih spesifiknya disebut Sumber Daya Aparatur sering kali disebutkan sebagai kekayaan yang paling berharga dari suatu organisasi , atau segala keberhasilan maupun kegagalanya dipengaruhi oleh kualitas dari sumber ini. Semua perencanaan, pelaksanaan, metode kerja dan penarikan kebijakan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya ini. Pengertian sumber daya manusia (Aparatur) timbul dari interaksi antara manusia yang selalu mencari alat untuk mencapai tujuan dan sesuatu di luar manusia pada saat ini disebut “alam” . Maryoto ( 2007:5).

Pengadaan Sumber daya Manusia merujuk pada Aktifitas sumber daya manusia dibutuhkan sesuai dengan tugas-tugas yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, dan seleksi antara penempatan sumber daya manusia. Bangun (2012:7).

Namun masalah akan timbul karena keinginan setiap manusia yang berbeda-beda hal tersebut akan menimbulkan tindakan yang berbedapula dalam memahami makna dan pentingnya sumber daya manusia. Ada beberapa sebab mengapa timbulnya banyak perhatian terhadap masalah-masalah sumber daya

manusia. Menurut Manullang (2004:30) dalam bukunya “Managemen personalia” ada 5 sebab sebagai berikut:

- a. Perkembangan *scientific management* yang dipelopori oleh Taylor
- b. Kekurangan tenaga kerja pada Perang dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan.
- c. Kemajuan mencapai serikat-serikat sekerja
- d. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antar majikan dan buruh.
- e. Akibat depresi besar tahun 1930.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia merupakan aktifitas serta kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan berbagai hal untuk berfikir, menciptakan dan merasakan serta dapat berguna sesuai keinginan manusia itu yang kesemuanya digunakan untuk menghadapi setiap tantangan yang ada di lingkungannya.

## **2. Pengembangan Aparatur Sipil Negara**

Pengembangan Aparatur Sipil Negara dapat di uraikan dari pendapat (Bangun 2012:7) pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui:

- a. Pengembangan sumber daya manusia (*Human resource development/HRD*)

Merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara

lain, pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Setelah mengikuti tahap seleksi, para karyawan baru diterima akan mengikuti pelatihan untuk menyetarakan pengetahuan teori dan praktek ke pekerjaan mereka. Kegiatan ini sangat berguna bagi karyawan untuk meningkatkan pemahaman tentang tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab pada pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia juga penting bagi karyawan untuk mendapatkan kenaikan pekerjaan pada tingkat yang sama.

b. Perencanaan karir (*career planing*)

Adalah serangkaian pekerjaan yang akan dilakukan seorang dalam hidupnya untuk mencapai sasaran karir yang ingin dicapai. Seseorang akan menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai posisi demi posisi yang berkaitan dengan pekerjaannya untuk mencapai sasaran karirnya.

c. Pengembangan karir (*carrier development*)

Adalah berbagai pendekatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang atau suatu pekerjaan sehingga mempermudah seseorang atas suatu pekerjaan sehingga mempermudah seseorang untuk mencapai sasaran karir. Aktivitas ini berkaitan dengan kuafikasi dan pengalaman – pengalaman yang dimiliki individu untuk kepentingan organisasi dan karyawan itu sendiri. Karir-karir individu tidak bisa dipisahkan oleh karena itu organisasi harus memperhatikan

perencanaan dan pengembangan karir sehingga kebutuhan dari keduanya akan terpenuhi.

d. pengembangan organisasi (*organization Development/OD*)

Adalah proses perubahan yang terencana dengan melakukan perubahan-perubahan pada sistem dan struktur organisasi. Untuk mencapai hasil-hasil efektif dan efisien, OD dapat ditetapkan pada berbagai bentuk jenis organisasi dan bagian dalam organisasi.

e. Manajemen dan penilaian kinerja

Istilah ini berkaitan dengan evaluasi hasil kerja individu dan kelompok dalam organisasi. Manajemen kinerja (*performance management*) adalah serangkaian berbagai aktifitas organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas individu, dan kelompok dalam organisasi. Penilaian kinerja adalah proses dalam menilai hasil kerja individu maupun organisasi. Penilaian kinerja merupakan umpan balik (*feedback*) dari hasil kerja karyawan.

Perlu adanya pengembangan sumber daya manusia ini karena dengan kemampuan yang dimiliki manusia perlu adanya pengembangan agar sumber daya manusia lebih terampil pada setiap bidangnya serta membantu untuk keberlangsungan organisasi maupun individu masing-masing

### 3. Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN)

Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia merupakan sarana dalam peningkatan kinerja yang akan dilaksanakan. Sedarmayanti (2010:182-183) membagi metode pengembangan sumber daya manusia menjadi 2 metode, yaitu *On The Job Methode* (Pelatihan di Tempat Kerja) dan *Off The Job Methode* (Pelatihan di Luar tempat Kerja)

Pendidikan dan pelatihan adalah metode pengembangan sumber daya manusia di luar tempat kerja (*off the job*). Pendidikan adalah suatu proses transfer ilmu dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan dalam jangka waktu yang lama. Sedangkan pelatihan adalah proses belajar dengan menggunakan metode tertentu yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) aparatur negara diatur dalam Peraturan Pemerintah nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

Sedarmayanti (2010: 379) menjelaskan pengertian pendidikan dan pelatihan PNS adalah: “ proses transformasi kualitas sumberdaya manusia aparatur negara yang menyeluruh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan psikis yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut”. Menurut Peraturan Pemerintah

Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan beberapa jenis diklat antara lain:

### **1. Diklat Prajabatan:**

Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat ini dilaksanakan untuk meningkatkan keterampilan CPNS dalam melaksanakan tugas di kemudian hari. Materi yang di berikan bersifat umum, terutama berkaitan dengan hal-hal pekerjaan, peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Diklat prajabatan meliputi diklat prajabatan golongan I, diklat prajabatan golongan II, dan diklat prajabatan golongan III.

### **2. Diklat Dalam jabatan:**

Diklat dalam jabatan merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap Pegawai Negeri Sipil agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan sebaik-baiknya. Ada tiga jenis diklat dalam jabatan, yaitu:

#### **a. Diklat Kepemimpinan**

Sedarmayanti (2010:380) menjelaskan bahwa diklat kepemimpinan (diklatpim) adalah “pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kompetensi yang dibutuhkan seorang pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural sesuai dengan jenjang eselon yang akan dan telah dipangkunya”. Peserta yang akan menduduki jabatan struktural menggunakan pendidikan dan pelatihan sebagai syarat untuk menduduki jabatan tersebut. Sedangkan peserta yang telah menduduki jabatan struktural menggunakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sebagai

upaya untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan dalam jabatan struktural yang di pegangnya.

#### **b. Diklat fungsional**

Diklat fungsional adalah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan sebagai persyaratan seorang Pegawai Negeri Sipil yang telah atau akan menduduki jabatan fungsional. Jabatan fungsional menurut keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional PNS adalah “kedudukan yang menunjukkan tugas dan tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu saerta bersifat mandiri”.

#### **c. Diklat Teknis**

Diklat teknis adalah jenis pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan bagi pegawai negeri sipil untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis yang jelaskan oleh Sedarmayanti (2010:381) menyebutkan bahwa “diklat teknis dilaksanakan untuk memberikan keterampilan atau pengetahuan teknis bagi para pegawai negeri sipil yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan. Peserta diklat teknis membutuhkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara teknik yang dipergunakan untuk kelangsungan pekerjaan serta tugas yang diberikan.

### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian dibutuhkan metode agar tujuan dari penelitian tersebut dapat dicapai dan kesimpulannya yang didapat sesuai dengan tujuan penelitian.

##### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah deskriptif dengan analisis kualitatif. Penelitian ini memiliki alur pemecahan masalah yang diteliti dengan cara memaparkan data yang diperoleh dari pengamatan kepustakaan kemudian diolah dan diinterpretasikan dengan memberikan kesimpulan.

Dalam penelitian kualitatif, proses penelitian berbentuk siklus yang berarti dalam mengumpulkan data dan analisisnya berlangsung secara simultan atau saling berkaitan. Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2001:112) prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang atau perilaku yang diamati digolongkan dalam penelitian kualitatif.

Secara teoritis, penelitian kualitatif dianggap melakukan pengamatan melalui sudut pandang yang lebar dan mencari pola-pola hubungan antara konsep yang sebelumnya telah ditentukan. Penelitian harus menggunakan diri sendiri sebagai instrumen, mengikuti asumsi-asumsi kultur sekaligus mengikuti data. Dalam upaya mencapai wawasan-

wawasan imajiner ke dalam dunia sosial informan, peneliti diharapkan fleksibel dan reflektif tetapi tetap mengatur jarak (Fracken dalam Brannen, 1997)

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian dalam penelitian kualitatif dimaksudkan untuk:

- a. Membatasi studi agar bahasan tidak terlalu melebar atau keluar dari pokok bahasan yang terkait permasalahan.
- b. Memenuhi kriteria informasi yang didapatkan di lapangan. Dengan fokus penelitian seorang peneliti dapat mengetahui data mana yang perlu diambil dari data yang sedang dikumpulkan (Moleong, 1990)

Jika fokus penelitian sudah ditentukan maka akan mudah bagi peneliti dalam mencari data dan mendapatkan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

Dengan memperhatikan uraian di atas, maka fokus penelitian yang ditetapkan meliputi:

1. Pengembangan kompetensi ASN pemerintah daerah Kota Malang di bidang pendidikan dan pelatihan kerja.:
  - A. Pengetahuan dan Keterampilan
  - B. Perilaku
  - C. Pengalaman Kerja

2. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN pemerintah daerah Kota Malang di bidang pendidikan dan pelatihan kerja.
  1. Faktor Pendukung.
  2. Faktor Penghambat

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian adalah daerah atau tempat di mana peneliti melakukan kegiatan penelitian (Noor:1994). Berdasarkan pengertian tersebut maka lokasi penelitian dari penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa BKD merupakan tempat yang tepat bila meneliti Pengembangan Kompetensi ASN Melalui Diklat Kerja. Di Kota Malang BKD terletak di Jl.Tugu No. 1, Malang Jawa Timur.

Selain lokasi penelitian terdapat situs penelitian, dimana situs penelitian merupakan tempat yang di dalamnya peneliti dapat mengamati keadaan sebenarnya dari objek penelitian, sehingga peneliti mendapatkan data dan informasi yang valid dan relevan guna menjawab permasalahan sesuai dengan fokus penelitian yang akan diteliti. Dengan demikian situs dalam penelitian ini adalah Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitas Profesi pada BKD Kota Malang.

### **D. Sumber dan Jenis Data**

Lofland & Lofland dalam Moleong (2001:112) mengemukakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan

tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dari pengertian tersebut maka yang termasuk sebagai sumber data dapat berupa seseorang, peristiwa, dokumen (hal atau benda) yang dapat dijadikan sumber informasi dan dapat memberikan data maupun informasi yang diperlukan sesuai dengan fokus penelitian yang ditetapkan.

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan meliputi:

- 1) Data primer adalah data yang diperoleh dari narasumber atau informasi yang langsung berhubungan dengan peneliti, yaitu:
  - a. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitas Profesi.
  - b. Kepala Subbidang Pengembangan dan Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan.
- 2) Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, arsip-arsip, buku-buku ilmiah, peraturan perundang-undangan yang terkait dengan fokus penelitian. Adapun sumber data sekunder yang digunakan adalah:
  - a. Peraturan-peraturan mengenai pengembangan ASN
  - b. Laporan Kinerja BKD Kota Malang Terbaru

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah:

- 1) Wawancara

Wawancara dibagi menjadi dua yaitu deep-interview dan interview.

Deep interview dilakukan dan dilaksanakan kepada supervisor atau

kepala pemegang jabatan. Sedangkan interview dilakukan jika narasumber dalam deep interview tidak menguasai pertanyaan yang diajukan

## 2) Observasi

Observasi dilakukan saat wawancara dan saat penelitian dilakukan. Observasi adalah untuk mengamati peristiwa atau keadaan yang ada di BKD Kota Malang.

## **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian digunakan oleh peneliti sebagai dasar pengumpulan data. Penulis menggunakan instrumen:

### 1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan jalan komunikasi, melalui kontak atau hubungan pribadi antara pengumpul data dengan sumber data (Riyanto, 2005). Penelitian ini menggunakan wawancara semistruktur dimana pelaksanaannya lebih bebas dengan tujuan untuk menemukan permasalahan secara terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-denyanya. Wawancara dilakukan pada para staff pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu.

### 2. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang terjadi pada latar penelitian. Observasi

dilakukan agar peneliti mengetahui perilaku dalam kenyataan serta memahami perilaku tersebut dengan baik. Pelaksanaan observasi dapat diketahui bagaimana perilaku seseorang (Lexy, 2002). Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas dalam pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi aparatur pemerintah.

### 3. Dokumentasi

Teknik studi dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui catatan-catatan, transkrip buku, literatur, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Dengan dokumentasi ini penulis mengharapkan data penelitian yang mendukung data wawancara dan observasi. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dan observasi dalam penelitian kualitatif. Bahkan kredibilitas hasil penelitian kualitatif akan semakin tinggi jika melibatkan atau menggunakan studi dokumen ini dalam pengumpulan data kualitatifnya.

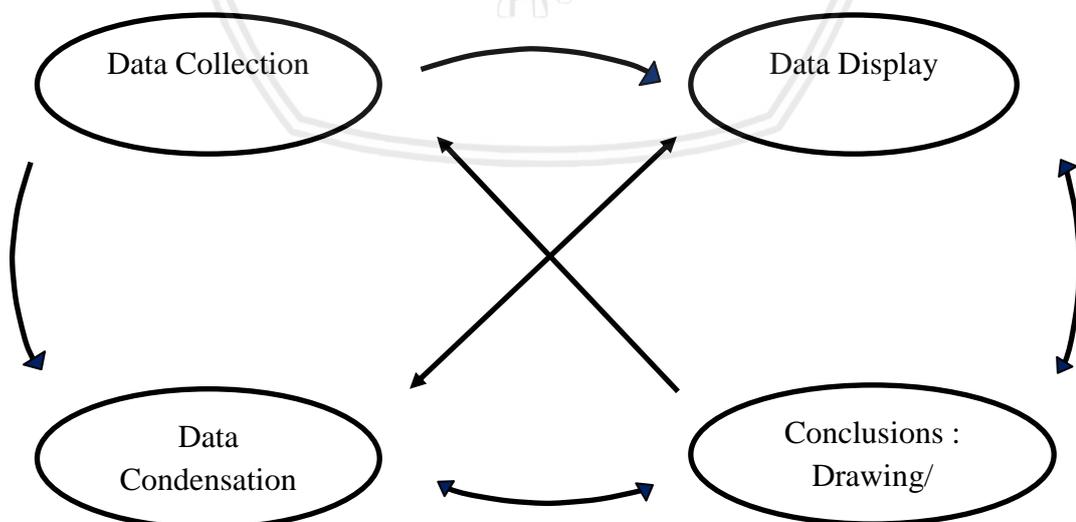
Studi dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data mengenai peraturan-peraturan, keputusan pemerintah, bukti pelaksanaan dan implementasi kebijakan berupa foto dan data serta dokumen pendukung lainnya seperti surat izin.

### G. Analisis Data

Menurut Singarimbun (1989:263) analisis data adalah proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan

diinterpretasikan. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan mulai dari awal penelitian, prosesnya sampai penelitian ini berakhir. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992) yaitu analisis model interaktif, terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hal ini dikarenakan sifat penelitian ini bersifat interaktif, yaitu peneliti melakukan penelitian dilapangan dan berinteraksi secara langsung dengan sumber informan.

Dalam menganalisis data penelitian, peneliti mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992). Akan tetapi terdapat beberapa perubahan dalam analisis data interaktif yang dikemukakan Miles dan Huberman pada buku terbarunya edisi tiga. Adapun model analisis data interaktif yang diperbarui oleh Miles dan Huberman sebagai berikut:



**Gambar 1. Komponen Analisis Data Model Interaktif**

Sumber: Matthew B. Miles, Huberman dan Saldana (2014:33)

### 1. Pengeumpulan data (Data collection)

Proses pengumpulan data dari lapangan dengan menggunakan instrument penelitian seperti wawancara, studi pustaka dan dokumentasi.

### 2. Kondensasi Data (Data Condensation)

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya. Data yang diperoleh dilapangan jumlahnya cukup banyak sehingga perlu adanya pencatatan secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya. Reduksi data merupakan proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Setelah proses reduksi data langkah selanjutnya adalah penyajian data yang merupakan sekumpulan informasi yang telah tersusun dan dapat memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan penyajian data, maka data akan terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan flowchart.

### 3. Penyajian Data (Data Display)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam

memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman. Sugiyono menyatakan, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kegiatan penarikan kesimpulan merupakan langkah lebih lanjut setelah proses reduksi dan penyajian data. Setelah data direduksi dan disajikan secara sistematis pada dasarnya sudah memberikan arahan bagi kegiatan penarikan kesimpulan.

#### 4. Penarikan Kesimpulan (Conclusions Drawing)

Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan “final” mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan-tuntutan pemberi dana.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

##### 1. Sejarah BKD Kota Malang

BKD Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya UU No.22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan PP No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi perangkat Daerah Kota Malang, sehingga ada perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang di beri kewenangan dalam bidang kepegawaian yaitu dengan di tetapkannya Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang melalui PERDA No. 10 tahun 2000.

Dengan diterbitkannya PP No.8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan BKD mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang berdasarkan PP No. 6 tahun 2004 tentang Pembentukan, kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintahan Kota Malang terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur secretariat yang dipimpin 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 yang 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.

## **2. Lokasi BKD Kota Malang**

Lokasi BKD Kota Malang berada di sekitar Sekretariat Daerah Kota Malang yang beralamatkan di Jl. Tugu No.1, Kota Malang, Jawa Timur. Lokasi ini cukup strategis, karena berada di tengah kota sehingga mudah di jangkau oleh ASN. Selain mudah di jangkau, lokasi ini juga mempermudah alur komunikasi dan kebijakan karena dekatnya lokasi BKD dengan Sekretariat Daerah (SEKDA) Kota Malang.

## **3. Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Berdasarkan analisa faktor internal dan faktor eksternal, maka dapat dirumuskan tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

- a. Terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan dan akuntabel.
- b. Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang professional.
- c. Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang berkualitas.
- d. Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Adapun sasaran yang dirumuskan dalam mendukung pencapaian visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah

- a. Meningkatnya Kualitas Pelayanan di Bidang Kepegawaian dengan indikator sasaran Nilai Survei Kepuasan Masyarakat.
- b. Mewujudkan penataan SDM Aparatur sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi dengan indikator sasaran :
  1. Persentase Penempatan pejabat struktural sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya.
  2. Persentase ASN yang ditempatkan sesuai kebutuhan dan kompetensinya.
- c. Meningkatnya disiplin aparatur dan kualitas informasi kepegawaian dengan indikator sasaran :
  1. Persentase penyelesaian kasus terhadap pelanggaran disiplin pegawai ASN.
  2. Persentase ASN yang datanya akurat.
- d. Meningkatnya Kualitas Sumber Daya Aparatur dengan indikator sasaran :
  1. Persentase Pejabat yang memiliki Sertifikat Diklat PIM (II, III dan IV).
  2. Persentase ASN yang telah mengikuti Pelatihan Teknis dan Fungsional.

#### **4. Tugas Pokok**

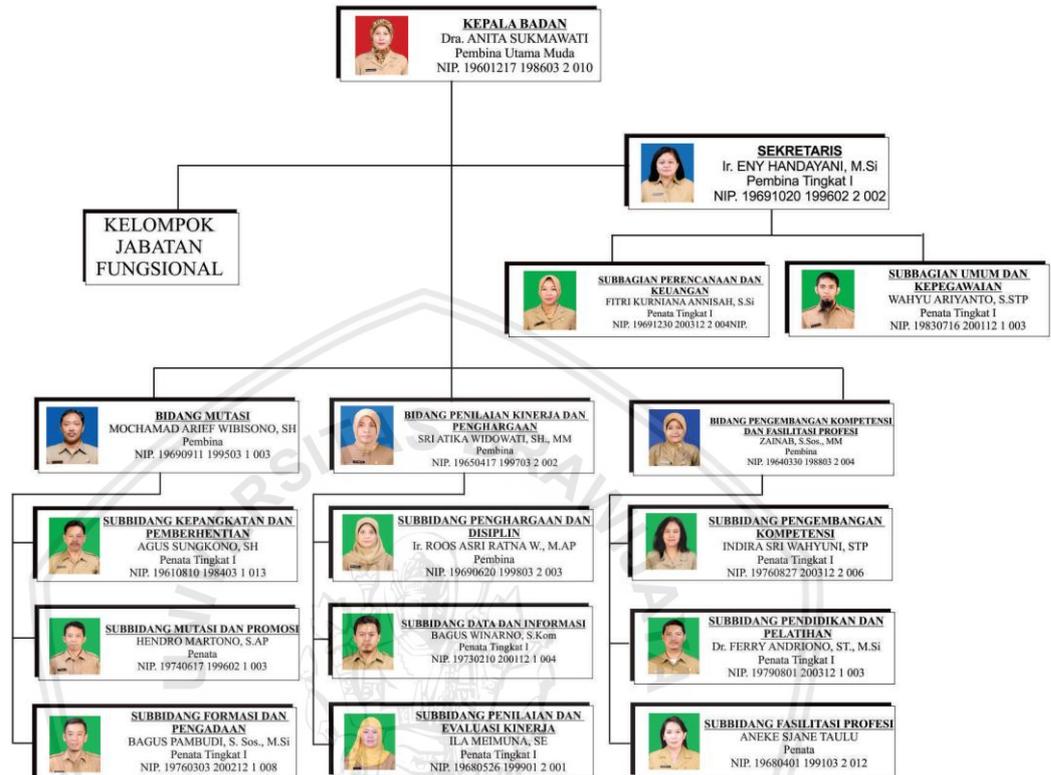
Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian.

## 5. Fungsi

1. perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
2. penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang kepegawaian;
3. pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
4. pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
5. pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai;
6. pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
7. penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
8. penyusunan sistem informasi kepegawaian;
9. penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
10. penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
11. pelaksanaan kegiatan keagamaan dalam rangka pembinaan mental pegawai;
12. pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
13. pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
14. pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
15. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
16. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);

17. pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
18. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
19. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah;
20. pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, keputakaan dan kearsipan;
21. pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
22. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
23. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

## 6. Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur



**Gambar 2. Struktur Organisasi BKD Kota Malang**

Sumber: Buku Profil BKD Kota Malang Tahun 2017

BKD Kota Malang di pimpin oleh seorang Kepala Badan dengan Eselon IIb, membawahi seorang Sekertaris eselon IIIa dan 3 (tiga) orang Kepala Bidang dengan Eselon IIIb, 2 (dua) Kepala Sub Bagian dan 9 (sembilan) Kepala Sub Bidang dengan Eselon IVa. Jumlah karyawan BKD Kota Malang sebanyak 48 orang. Pegawai BKD Kota Malang melayani lebih dari 7673 ASN dan 130 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT).

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	-	-	4
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

**Gambar 3. Tabel Tingkat Pendidikan ASN BKD Kota Malang**

Sumber: Buku Profil BKD Kota Malang Tahun 2017

#### **B. Hasil Penelitian**

Pada era reformasi birokrasi dewasa ini salah satu agenda terpenting pembangunan adalah menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih, berwibawa, dan profesional yang mampu melaksanakan pembangunan secara efektif dan efisien serta memberikan pelayanan prima kepada publik. Fungsi utama dari aparatur pemerintah adalah mengabdikan pada masyarakat dan pada kepentingan umum dengan alat perengkapannya yang ada. Dalam melayani kepentingan umum aparatur pemerintah sebagai abdi, bukan sebaliknya mencari keuntungan atau mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan. Aparatur pemerintah daerah harus memiliki kemampuan maksimal dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di daerahnya. Pemerintah daerah

baik secara individu, kelompok maupun kelembagaan berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja dalam meningkatkan kinerjanya.

Aparatur pemerintah harus menjadi saluran dan jembatan pengabdian dalam melaksanakan kepentingan umum serta penuh dedikasi dan loyalitas, bukan sebaliknya. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya aparatur pemerintah harus tanggap terhadap perubahan yang setiap saat terjadi di kalangan masyarakat, bangsa dan negara. Setiap aparatur perlu menyadari tujuan negara dan sadar akan masyarakat, bangsa dan negara. Setiap aparatur perlu menyadari tujuan negara dan sadar akan masyarakat umum yang memerlukan pelayanan oleh para aparatur sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing (*Widjaya, 1991:23*).

Untuk bisa menjalankan tugas dengan baik, di butuhkan pengembangan kompetensi di setiap instansi. Pemerintah kota malang melalui BKD mempunyai tugas dalam mengembangkan potensi ASN di seluruh Kota Malang. BKD selaku penyedia fasilitas pendidikan dan pelatihan kerja tidak bekerja sendiri, melainkan menjalin kerja sama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BANDIKLAT). Materi serta pelaksanaan diklat dilakukan oleh pengajar di BANDIKLAT, tugas BKD adalah menyusun kebijakan bersama Walikota, menyediakan fasilitas perlengkapan diklat, serta mengevaluasi Diklat yang di adakan.

Diklat ASN pada umumnya di bagi menjadi 4, yaitu Diklat Prajabatan, Diklat Fungsional, Diklat Teknis Dan Diklat Kepemimpinan. Semua jenis diklat tersebut di lakukan untuk mengembangkan pengetahuan,

keterampilan, perilaku serta pengalaman kerja. Berikut akan di jelaskan mengenai pengembangan kompetensi melalui DIKLAT Kerja dengan merujuk pada hasil wawancara dan data yang di dapat.

#### **A. Pengembangan Kompetensi ASN Melalui DIKLAT Kerja**

BKD Kota Malang sebagai komponen dalam birokrasi, tentu berkewajiban untuk mendukung agenda pembangunan nasional, sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Salah satunya adalah dengan memfokuskan pada upaya peningkatan kinerja pegawai dengan program pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di bidang Pendidikan dan Pelatihan Kerja. Salah satu upaya yang dapat menentukan proses prima khususnya dalam organisasi apalagi organisasi pemerintah tergantung pada kinerja. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai yang mana merupakan suatu bentuk atau aplikasi dari target atau hasil kerja yang dicapai melalui input dan output. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam kaitannya dengan meningkatkan Kinerja Pegawai Sumber Daya Manusia merupakan unsur yang paling penting, sebab dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, maka pekerjaan yang dilakukan akan berjalan dengan baik. Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional tentu akan berpengaruh dalam pada kinerja pegawai. Oleh karena itu pengembangan

sumber daya manusia sangat perlu dilakukan agar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang nantinya akan mampu meningkatkan kinerja.

Sumber daya manusia yang dimaksud disini secara khusus adalah aparat-aparat pemerintah. Seperti yang telah kita ketahui bersama bahwa aparat pemerintah memiliki posisi yang sangat penting dalam suatu organisasi pemerintahan daerah. Oleh sebab itu pengembangan sumberdaya manusia (dalam hal ini ASN), dimaksudkan untuk membantu para pegawai dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja serta profesionalisme. Pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyaratkan sehingga dapat member kontribusi optimal bagi organisasi. Salah satu bentuk pengembangan pegawai adalah pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap atau perilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar yang diharapkan dapat memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi setelah peserta kembali ke tempat kerjanya. Sebagai salah satu bentuk pembinaan pegawai maka pendidikan dan pelatihan pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam peningkatan kompetensi yang meliputi integritas, tanggung jawab, kepemimpinan, kerja sama dan fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas-tugas.

Proses pembelajaran dalam diklat kerja ASN di gambarkan oleh Miswardani :

*“Seperti pembelajaran di kelas-kelas, ada presentasi dari pengajar. Setelah di diklat ada ujiannya. Ujiannya dari hasil pembelajaran yang kita dapat.”* (Wawancara tanggal 21 Juni 2018)

Berikut adalah hasil wawancara dengan salahsatu pegawai di Subbidang Pendidikan dan Pelatihan, bapak Ferry Andriono:

*“Tahun kemarin kita mengadakan diklat komputer lanjutan, itu untuk meningkatkan keterampilan SKPD termasuk tingkat kecamatan dan kelurahan, disana kan kurang tingkat SDM nyaseperti komputer, e-mail dan segala macam itu. Itu diklat teknis. Kalau diklat fungsional itu kita kirim, kan ada penawaran dari BKN dan dari kementrian, seperti analis kepegawaian. Kita danai kita kirim ke sana. Semisal yang mengadakan BKN kita kirim ke BKN. Terus ada diklat tataruang kita kirim ke Kementrian PU sana. Lalu ada diklat PIM ada tingkat 4 untuk eselon 4, tingkat 3 untuk eselon 3 dan tingkat 2 untuk eselon 2. Untuk Eselon 2 dan 3 kita ngirim ke BANDIKLAT. “* (Wawancara tanggal 30 april 2018)

Dari wawancara di atas di jelaskan bahwa BKD menyiapkan dana serta menyediakan fasilitas kerja dan juga sebagai pengawas dalam diklat. Untuk keseluruhan pelaksanaan diklat di serahkan pada BANDIKLAT, BKD hanya mengawasi berjalannya kegiatan. Setelah pelaksanaan kegiatan tugas BKD adalah mengevaluasi ASN yang mengikuti diklat dengan cara memberi kuisisioner. Survey ini yang nantinya akan memberikan bukti seberapa berpengaruh diklat yang dilaksanakan terhadap perkembangan kompetensi ASN di tempat kerja.

Jumlah ASN yang mengikuti diklat beragam jumlahnya. Berdasar data yang di dapat dari BKD tahun 2017 ada kurang lebih 130 peserta. Untuk diklat fungsional, teknis dan kepemimpinan indira menjelaskan :

*“Kita kan juga menyelenggarakan diklat-diklat , contohnya diklat PIM dan diklat prajabatan. Untuk diklat PIM dan diklat fungsional dan teknis Kita bisa mengirimkan itu minimal peserta 30 orang baru bisa. Mereka bisa mengadakan di Kota Malang dengan mengkoordinasikan lagi dengan bandiklat, dengan pertimbangan agar kalau ada tugas-tugas dari kantor masih bisa di hubungi.” (Wawancara pada tanggal 3mei 2018)*

Berikut hasil wawancara dengan Indira sebagai Kasubbag Pengembangan Kompetensi BKD Kota Malang:

*“Kalau kompetensi yang di kembangkan, kita sebetulnya ada diklat-diklat tertentu. Jadi setiap tahun nya kita mengembangkan SKPD, nanti dikonsultasikan butuh diklat apa. Jadi nggak semata-mata kita hanya mengadakan diklat. Kita kan ga tau apa yang dibutuhkan SKPD. Setiap tahun kita itu ada program, jadi nanti setiap individu SKPD mengisi form untuk pengembangan seperti apa yang diinginkan.” (Wawancara pada tanggal 3 Mei 2018)*

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa pengadaan diklat harus melalui survey, agar dapat diketahui diklat seperti apa yang dibutuhkan oleh setiap SKPD.

Dalam mengatur kerjasamanya dengan BANDIKLAT Ferry menjelaskan

*“Pasti ada rapat koordinasi dengan instansi yang terkait, setelah itu di sana ada perwakilan penghubung atau LO nya, mulai jadwalnya, ujian *pretest*, ujiannya kapan selalu berhubungan terus kita.” (Wawancara tanggal 30 april 2018)*

Setelah diklat di adakan, ada ujian atau evaluasi dari pelaksanaannya. Setiap peserta di beri penilaian melalui soal-soal yang di sediakan terkait teori yang di sampaikan oleh pengajar. Sesuai yang di katakan oleh ferry:

“Biasanya setelah ujian terakhir, ada nilai nya dari bandiklat, Memuaskan atau tidak memuaskan ada keriteriannya. Setelah setahun ada kuisisioner, misal ada apa, ada hambatan apa.” (Wawancara tanggal 30 april 2018)

### **1. Pengetahuan dan Keterampilan**

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi. Pengetahuan aparatur turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, aparatur yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi aparatur yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh aparatur berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa aparatur yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi. Maka dari itu, aparatur yang berpengetahuan kurang harus diperbaiki dan dikembangkan melalui pelatihan SDM, agar tidak merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya.

Selain pengetahuan, keterampilan juga akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) menjelaskan ”Keterampilan (skill) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.” Dunnett’s (2004:105) juga menjelaskan ”Skill adalah sebagai kapasitas yang di butuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman.”

Ferry menjelaskan kurikulum DIKLAT kerja sebagai berikut :

*”Kalau kurikulum diklat bisa di akses di LAN. Contoh nya diklat prajabatan Dinamika Kelompok, Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia, Manajemen Kepegawaian Negara, Etika Organisasi, Pelayanan Prima dan lainnya.”(Wawancara tanggal 30 April 2018)*

Adapun upaya yang dilakukan oleh BKD Kota Malang berdasarkan pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara dalam meningkatkan pengetahuan melalui kegiatan berikut:

**a) Diklat Prajabatan**

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, antara lain ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS. Diklat Prajabatan yang merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk menjadi PNS. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Beberapa kurikulum diklat yang terdapat dalam Perkal No. 15 Tahun 2011 menyinggung tentang pengembangan pengetahuan dan keterampilan :

1. Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Diklat Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia ini membahas tentang azas-azas Pemerintahan Negara RI, peran dan fungsi organisasi Pemerintahan RI, Lembaga-lembaga penyelenggara pemerintahan negara dan hubungan antar lembaga negara serta masalah-masalah penyelenggaraan pemerintahan negara.

Materi Pokok:

- 1) Azas-azas penyelenggaraan NKRI
    - a) Sistem penyelenggaraan NKRI;
    - b) Azas pokok pemerintahan NKRI.
  - 2) Peran dan fungsi organisasi pemerintahan RI
    - a) Peran organisasi pemerintah RI;
    - b) Fungsi organisasi pemerintah RI.
  - 3) Lembaga penyelenggara pemerintahan negara :
    - a) Posisi Lembaga;
    - b) Peran dan fungsi Lembaga;
    - c) Kewenangan.
  - 4) Hubungan antar lembaga negara :
    - a) Pengertian;
    - b) Bentuk hubungan.
  - 5) Masalah-masalah penyelenggaraan pemerintah negara.
2. Manajemen Kepegawaian Negara.

Diklat Manajemen Kepegawaian Negara ini membahas tentang pengertian, kedudukan, tugas dan fungsi PNS, kewajiban dan hak PNS,

sistem pengadaan dan penempatan PNS, sistem penggajian dan penghargaan PNS, sistem karier, sistem Diklat, dan pemberhentian PNS.

Materi Pokok

- 1) Pengertian etika dan moralitas
    - a) Pengertian etika organisasi.
    - b) Manfaat etika organisasi.
    - c) Pengertian moralitas.
  - 2) Dimensi etika organisasi pemerintah.
  - 3) Prinsip-prinsip etika organisasi pemerintah.
  - 4) Masalah-masalah yang berhubungan dengan etika organisasi Pemerintah.
  - 5) Cara-cara meningkatkan standar etika organisasi pemerintah.
3. Pelayanan Prima.
- Diklat Pelayanan Prima ini membahas tentang pengertian, tujuan dan manfaat pelayanan prima, prinsip-prinsip pelayanan prima, standar mutu pelayanan prima serta jenis dan karakteristik pelanggan.

Materi Pokok:

- 1) Pengertian, tujuan dan manfaat pelayanan prima :
  - a) Pengertian pelayanan prima;
  - b) Tujuan pelayanan prima;
  - c) Manfaat pelayanan prima.
- 2) Prinsip-prinsip pelayanan prima;
- 3) Standar mutu pelayanan prima;

4) Jenis dan karakteristik pelanggan :

- a) Jenis pelanggan;
- b) Karakteristik pelanggan.

5) Masalah-masalah pelayanan prima

4. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah.

Diklat Budaya Kerja Organisasi Pemerintah ini membahas tentang pengertian, tujuan dan manfaat budaya kerja, nilai-nilai budaya kerja dalam organisasi, prinsip-prinsip dan cara kerja yang berkualitas.

Materi Pokok:

1) Pengertian, tujuan dan manfaat budaya kerja:

- a) Pengertian Budaya Kerja;
- b) Tujuan Budaya kerja;
- c) Manfaat budaya Kerja.

2) Nilai-nilai budaya kerja dalam organisasi

3) Prinsip-prinsip dan cara kerja yang berkualitas

- a) Prinsip-prinsip budaya;
- b) Cara kerja yang berkualitas;
- c) Masalah-masalah budaya kerja organisasi pemerintah.

5. Manajemen Perkantoran Modern.

Diklat Manajemen Perkantoran Modern membahas tentang pengertian, prinsip-prinsip dan pelaksanaan manajemen perkantoran modern, teknik-teknik korespondensi, teknik mengarsipkan surat, tata cara pembuatan laporan dan teknologi informasi untuk perkantoran modern.

Materi Pokok:

- 1) Pengertian dan prinsip-prinsip manajemen perkantoran modern;
  - 2) Pelaksanaan perkantoran modern;
  - 3) Teknik-teknik korespondensi;
  - 4) Teknik mengarsipkan surat;
  - 5) Tata cara pembuatan laporan;
  - 6) Teknologi informasi untuk perkantoran modern.
6. Wawasan Kebangsaan Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Diklat Wawasan Kebangsaan Dalam Kerangka NKRI ini membahas tentang pengertian dan konsep bangsa dan negara, pengertian wawasan kebangsaan dalam kerangka NKRI, pengertian dan konsep integrasi nasional, nilai-nilai kejuangan, pengertian karakter building dan hal-hal yang melemahkan ketahanan bangsa, keragaman sosial budaya serta wawasan kebangsaan sebagai kekuatan bangsa.

Materi Pokok:

- 1) Pengertian dan konsep negara dan bangsa;
- 2) Pengertian wawasan kebangsaan dalam kerangka NKRI;
- 3) Pengertian dan konsep Integrasi Nasional;
- 4) Nilai-nilai kejuangan dan daya saing nasional;
- 5) Pengertian *character building* dan hal-hal yang melemahkan ketahanan bangsa;

- 6) Keragaman sosial budaya sebagai kekuatan bangsa;
- 7) Wawasan kebangsaan sebagai kekuatan nasional;
- 8) Masalah wawasan kebangsaan dalam kerangka NKRI.

**b) Diklat Fungsional**

Jabatan fungsional menurut PP No. 11 Tahun 2007 Tentang Manajemen PNS adalah Jabatan yang berhubungan dengan keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan fungsional terbagi menjadi dua menurut UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN yaitu jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Perlu di adakan diklat terkait fungsional untuk membentuk ASN yang profesional dan mampu mengembangkan potensinya. Menurut PP No. 11 tahun 2017, diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier. Pelatihan fungsional diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi. Akreditasi pelatihan fungsional dilaksanakan oleh masing-masing instansi pembina JF dengan mengacu pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh LAN.

Ferry menjelaskan tentang diklat fungsional:

“Kalau diklat fungsional itu kita kirim, kan ada penawaran dari BKN dan dari kementerian, seperti analis kepegawaian. Kita danai kita kirim ke sana. Semisal yang mengadakan BKN kita kirim ke BKN.”(Wawancara tanggal 30 April 2018)

Pengembangan kompetensi fungsional di Kota Malang bisa kita ketahui dari usaha BKD yang telah di katakan tersebut. BKD memberikan fasilitas dengan mengirim ASN yang akan mengikuti diklat fungsional.

Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, yang selanjutnya disebut Diklat Fungsional berdasarkan pada PERKALAN No. 15 Tahun 2011 tentang pedoman umum pembinaan penyelenggaraan diklat fungsional adalah Diklat yang memberikan pengetahuan dan/atau penguasaan ketrampilan di bidang tugas yang terkait dengan jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Pembinaan Diklat Fungsional dilaksanakan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional masing-masing dengan berkoordinasi dengan Instansi Pembina. Pembinaan Diklat Fungsional dilaksanakan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional masing-masing berkoordinasi dengan Instansi Pembina. Pembinaan Diklat Fungsional oleh Instansi Pembina Jabatan Fungsional dilakukan melalui penyusunan pedoman Diklat, standarisasi dan pengembangan kurikulum Diklat, pengembangan modul/bahan ajar, bimbingan penyelenggaraan Diklat, serta evaluasi penyelenggaraan Diklat.

Jenis Diklat Fungsional terdiri atas:

- a) Diklat Pembentukan Jabatan Fungsional ;
- b) Diklat Fungsional Berjenjang.

Jenjang Diklat Fungsional terdiri dari:

- a) Diklat Fungsional Keahlian; yang terdiri dari Tingkat Pertama, Tingkat Muda, Tingkat Madya, dan Tingkat Utama;
- b) Diklat Fungsional Keterampilan; yang terdiri dari Tingkat Pelaksana, Tingkat Pelaksana Lanjutan, dan Tingkat Penyelia.

Peserta Diklat Fungsional Pembentukan dan Diklat Fungsional Berjenjang bersifat selektif dan merupakan penugasan dengan memperhatikan rencana pengembangan karir PNS yang bersangkutan. Peserta Diklat Fungsional Pembentukan dapat diikuti setelah terlebih dahulu mengikuti paling sedikit 2 (dua) kali diklat teknis substantif yang berbeda sesuai dengan kompetensi bidang jabatannya masing-masing. Peserta Diklat Pembentukan Jabatan Fungsional adalah Pegawai Negeri Sipil yang akan menduduki Jabatan Fungsional tertentu.

Pendekatan dalam pembelajaran Diklat Fungsional disusun sesuai dengan tujuan dan sasaran Diklat bagi orang dewasa. Metode dalam pengajaran Diklat Fungsional disusun sesuai dengan tujuan dan sasaran Diklat Fungsional yang bersangkutan. Diklat Fungsional dapat diselenggarakan secara klasikal dan/atau non klasikal:

- a) Penyelenggaraan Diklat Fungsional secara klasikal dilakukan dengan tatap muka.
- b) Penyelenggaraan Diklat Fungsional non klasikal dapat dilakukan dengan pelatihan di tempat kerja.

Untuk keberhasilan penyelenggaraan diklat secara Klasikal penerapan metode pembelajaran yang efektif jumlah peserta pada setiap angkatan paling banyak berjumlah 30 orang, sedangkan penyelenggaraan Diklat Non Klasikal dilaksanakan melalui pembimbingan di tempat kerja oleh pimpinan/atasan antara lain berupa pemberian tugas, keteladanan, serta bentuk-bentuk lain dalam rangka pembinaan.

### c. Diklat Teknis

Menurut PP No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS, Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan. Dalam PERKALAN No. 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pembinaan Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan Teknis, yang sering disebut Diklat Teknis adalah Diklat yang dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dan penguasaan ketrampilan di bidang tugas yang terkait dengan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Diklat Teknis merupakan Diklat yang dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS sebagai bagian integral dari sistem pembinaan karier dan prestasi kerja bagi PNS. Manfaat diklat teknis adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku untuk dapat melaksanakan tugas teknis secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kompetensi teknis jabatannya serta memantapkan sikap, perilaku dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat. Peserta Diklat Teknis adalah PNS yang dipersiapkan dalam rangka memenuhi persyaratan kompetensi untuk memantapkan tugas-tugas pekerjaan teknis yang terkait dengan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bersangkutan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional.

Diklat Teknis dapat diikuti oleh Pejabat Struktural maupun Pejabat Fungsional sesuai jabatan masing-masing untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, maupun untuk memenuhi persyaratan mengikuti Diklat kepemimpinan dan fungsional yang lebih tinggi. Peserta Diklat Teknis bersifat selektif dan merupakan penugasan dengan memperhatikan pengembangan karier PNS yang bersangkutan. Kurikulum Diklat Teknis mengacu pada standar kompetensi teknis yang dibutuhkan dan disiapkan oleh instansi yang bersangkutan dengan memperhatikan perkembangan pelaksanaan tugas dan fungsi instansi/unit kerja. Materi dalam kurikulum Diklat teknis yang berkaitan dengan Diklat Substantif disusun oleh Instansi Teknis, sedangkan materi yang berkaitan dengan administrasi dan manajemen ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara. Penyusunan dan pengembangan kurikulum Diklat Teknis harus berpegang kepada kompetensi jabatan, maupun kompetensi yang dibutuhkan terhadap pekerjaan teknis yang menjadi tanggung jawab PNS yang bersangkutan.

Kurikulum Diklat Diklat Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen menekankan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan yang bersifat Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen, maupun yang berkaitan pemenuhan persyaratan Diklat Kepemimpinan dan Diklat Fungsional. Kurikulum Diklat Teknis Substantif disusun oleh Instansi Teknis masing-masing bersama Instansi Teknis setelah dikoordinasikan kepada Pembina Diklat PNS. Kurikulum Diklat Diklat Teknis Umum/Administrasi disusun oleh Instansi Pembina. Susunan kurikulum dalam setiap program Diklat teknis memuat materi-materi yang

berhubungan langsung dengan bidang tugas dan/atau keterampilan teknis substantif, atau administratif serta bersifat aplikatif baik untuk memenuhi tuntutan pekerjaan teknis substantif dan pekerjaan teknis administratif.

Pendekatan dalam pembelajaran Diklat Teknis disusun sesuai dengan tujuan dan sasaran Diklat bagi orang dewasa dengan berorientasi kepada azas manfaat dalam pelaksanaan tugas substantif maupun tugas administratif instansi/unit kerja yang bersangkutan. Metode dalam pembelajaran Diklat Teknis sesuai dengan tujuan dan sasaran Diklat Teknis yang bersangkutan untuk dapat memperlancar pelaksanaan tugas-tugas instansi yang bersangkutan.

Dalam PERKALAN No. 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pembinaan Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis, pengembangan di fokuskan pada pengetahuan dan keterampilan ASN. pengembangan kompetensi teknis juga harus bermanfaat pada pekerjaan di bidang seorang ASN di masing-masing instansi. Setelah menjalani diklat teknis peserta akan di berikan sertifikat sebagai bukti telah mengikuti diklat teknis tertentu.

#### **d. Diklat Kepemimpinan**

Diklat Kepemimpinan dalam UU No 13 Tahun 2002 tentang pengangkatan PNS dalam jabatan struktural, merupakan persyaratan untuk ASN yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Diklat ini di bagi menjadi empat diklat,

- a. Diklat Kepemimpinan I (Eselon I)
- b. Diklat Kepemimpinan II (Eselon II)
- c. Diklat Kepemimpinan III (Eselon III)

d. Diklat Kepemimpinan IV (Eselon IV)

Diklat Kepemimpinan di tujukan untuk para ASN Eselon I, II, III dan IV. Ada beberapa kurikulum dari Diklat Kepemimpinan yang menyinggung tentang pengembangan kompetensi Pengetahuan dan Keterampilan :

a. Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi

Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi membekali peserta diklat dengan kemampuan mengidentifikasi akar permasalahan yang menghambat pencarian arah kebijakan instansi dan isu strategis nasional. Disamping itu agenda ini membekali peserta untuk mengetahui alternatif tindakan atau intervensi yang inovatif. Hasil dari pembelajaran ini adalah peserta dapat mengontekstualkan isu-isu aktual sebagai acuan dalam menetapkan arah kebijakan organisasi dan strategis nasional. Materi pokok dari pembekalan isu strategis di sesuaikan dengan isu strategis yang sedang berkembang. Selain itu ada *Diagnostic Reading* yang membekali peserta dengan kemampuan mengidentifikasi permasalahan arah kebijakan organisasi dan isu strategis nasional menuju Indonesia yang berkeadilan dan berdaya saing.

b. Agenda Inovasi

Pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan menginovasi arah kebijakan organisasi melalui pembelajaran konsepsi, prinsip dan praktik inovasi arah kebijakan di sektor

publik. Dalam agenda inovasi juga menerapkan perbandingan kinerja organisasi dengan kinerja organisasi lain. Perbandingan ini sering di sebut dengan *Benchmarking*. Tujuannya adalah untuk memperoleh gambaran dalam mengenai kondisi kerja organisasi sehingga dapat memperoleh *best practice* untuk meraih sasaran yang di inginkan.

c. Agenda Tim Efektif

Pembelajaran Agenda Tim Efektif membekali peserta dengan kemampuan berkolaborasi secara efektif dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal. Kolaborasi ini diharapkan bisa memandang pemangku kepentingan, pemetaan nilai dan ketertarikan *stakeholder* serta strategi berkomunikasi.

d. Agenda Proyek Perubahan

Sebelum melakukan proyek perubahan peserta akan di latih tentang *policy brief* yang menjelaskan tentang dasar rasional memilih alternatif kebijakan. Hal ini untuk meyakinkan pihak *Stakeholder*. Setelah mendapat pengetahuan tentang *Policy Brief*, peserta mendapat pembelajaran proyek perubahan dimana pembelajaran ini akan mewujudkan kompetensi kepemimpinan operasional melalui kemampuan mobilisasi tim dan berkolaborasi dengan *Stakeholder* dalam meningkatkan kinerja.

## 2. Perilaku

Kompetensi ASN yang mempengaruhi suasana kerja merupakan perilaku. Apabila karyawan mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dalam diklat ASN ada beberapa kurikulum yang bisa mengembangkan perilaku seorang ASN.

### a) Diklat Prajabatan

Diklat prajabatan yang telah di jelaskan pada pembahasan sebelumnya, merupakan persyaratan untuk seorang calon PNS untuk bisa menjadi PNS. Selain memberikan pengembangan pengetahuan dan keterampilan diklat prajabatan juga menanamkan perilaku kerja yang baik. Berikut merupakan kurikulum mata diklat yang di ajarkan pada ASN menurut Perkal No. 4 Tahun 2007 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan :

#### 1. Dinamika Kelompok

Mata Diklat Dinamika Kelompok ini berisi berbagai kegiatan pembelajaran yang mengarahkan calon PNS agar dapat mengenal diri dan mengenal orang lain dengan baik, memahami citra diri, etika dan norma PNS, memiliki disiplin, integritas moral dan etos kerja serta sistem nilai sebagai PNS. metode pembelajaran mulai dari yang terstruktur seperti simulasi (*action learning*), diskusi kelompok, bermain peran (*role play*), ceramah singkat, sampai pada yang tidak terstruktur seperti pendalaman materi secara mandiri, peserta

mengeksplorasi nilai-nilai dan pengetahuan dalam kegiatan-kegiatan mata Diklat ini untuk memperoleh pengetahuan, sikap dan perilaku baru yang akan dipergunakannya untuk mengikuti pembelajaran berikutnya dan dunia kerja. Hasil nya diharap Peserta mampu mengenal diri sendiri, orang lain, memiliki disiplin, komitmen dan integritas moral serta tanggung jawab profesi sebagai PNS yang beretos kerja yang tinggi.

Materi Pokok:

1. Mengetahui diri dan mengetahui orang lain
  - a. Pencairan kelas;
  - b. Mengetahui diri;
  - c. Mengetahui orang lain.
2. Citra diri PNS
  - a. Pengertian;
  - b. Etika PNS;
  - c. Norma PNS.
3. Disiplin PNS
  - a. Pengertian dan manfaat disiplin;
  - b. Disiplin PNS.
4. Integritas moral PNS
5. Etos kerja sebagai PNS
  - a. Pengertian;
  - b. Sistem nilai PNS.

## 2. Etika Organisasi Pemerintah

Mata Diklat Etika Organisasi Pemerintah ini membahas tentang pengertian etika dan moralitas, manfaat etika organisasi, dimensi dan prinsip-prinsip etika organisasi pemerintah serta permasalahan yang berhubungan dengan etika organisasi pemerintah. pelatihan ini di lakukan Melalui metode pembelajaran mulai dari yang terstruktur seperti ceramah, bermain peran (*role play*), diskusi, dan tanya jawab sampai pada yang tidak terstruktur seperti pendalaman materi secara mandiri, peserta mengeksplorasi nilai-nilai dan pengetahuan dalam mata Diklat ini untuk memperoleh pengetahuan, sikap dan perilaku baru yang akan dipergunakannya untuk pembentukan sikap dan pengetahuan dalam dunia kerja. Selanjutnya peserta menuangkan kompetensi pengetahuannya dibidang ini sebagai hasil belajar kedalam resume materi Etika Organisasi Pemerintah.

Materi Pokok:

1. Pengertian etika dan moralitas
  - a. Pengertian etika organisasi.
  - b. Manfaat etika organisasi.
  - c. Pengertian moralitas.
2. Dimensi etika organisasi pemerintah.
3. Prinsip-prinsip etika organisasi pemerintah.

4. Masalah-masalah yang berhubungan dengan etika organisasi Pemerintah.
5. Cara-cara meningkatkan standar etika organisasi pemerintah.

### 3. Membangun Kerjasama Tim

Mata Diklat membangun Kerjasama Tim membahas tentang strategi kerjasama dalam kelompok, kerjasama dalam membangun tim yang sinergis, dan pemecahan masalah secara *win-win solution*. Melalui metode pembelajaran terstruktur seperti ceramah, diskusi, tanya jawab, bermain peran (*role play*), dan simulasi sampai pada yang tidak terstruktur seperti pendalaman materi secara mandiri, peserta mengeksplorasi nilai-nilai dan pengetahuan dalam mata Diklat ini untuk memperoleh pengetahuan, sikap dan perilaku baru yang akan dipergunakannya untuk pembentukan sikap dan pengetahuan dalam dunia kerja. Selanjutnya peserta menuangkan kompetensi pengetahuannya dibidang ini sebagai hasil belajar kedalam resume materi Membangun Kerjasama Tim.

Materi Pokok:

1. Strategi kerjasama dalam kelompok :
  - a. Pengertian dan maksud pembentukan kelompok;
  - b. Tahapan pembentukan kelompok;
  - c. Hakekat dan ciri organisasi sebagai tim;
  - d. Manfaat membangun tim yang efektif.
2. Kerjasama dalam membangun tim yang sinergis :

- a. Pengertian dan unsur-unsur tim yang sinergis;
  - b. Tahapan pertumbuhan tim;
  - c. Tahapan perkembangan tim;
  - d. Membangun rasa kebersamaan tim;
  - e. Membangun kebanggaan tim.
3. Pemecahan masalah secara *win-win solution*
- a. Pengertian dan respon terhadap konflik;
  - b. Langkah-langkah penyelesaian konflik;
  - c. Gaya tanggapan konflik.

#### 4. Komunikasi Yang Efektif

Mata Diklat Komunikasi Yang Efektif ini membahas tentang pengertian dan makna komunikasi yang efektif, hambatan-hambatan dalam komunikasi, prinsip-prinsip komunikasi yang efektif dan strategi komunikasi antar individu. metode pembelajaran mulai dari yang terstruktur seperti ceramah, diskusi, tanya jawab, bermain peran (*role play*), dan simulasi sampai pada yang tidak terstruktur seperti pendalaman materi secara mandiri, peserta mengeksplorasi nilai-nilai dan pengetahuan dalam mata Diklat ini untuk memperoleh pengetahuan, sikap dan perilaku baru yang akan dipergunakannya untuk pembentukan sikap dan pengetahuan dalam dunia kerja. Selanjutnya peserta menuangkan kompetensi pengetahuannya dibidang ini sebagai hasil belajar kedalam resume materi Komunikasi Yang Efektif.

Materi Pokok:

1. Pengertian dan makna komunikasi yang efektif :
  - a. Pengertian komunikasi;
  - b. Makna komunikasi.
2. Hambatan-hambatan dalam berkomunikasi :
  - a. Hambatan psikologis;
  - b. Hambatan semantis;
  - c. Hambatan media.
3. Prinsip-prinsip komunikasi yang efektif.
4. Strategi komunikasi antar individu dalam kelompok

**b) Diklat Fungsional dan Diklat Teknis**

Salahsatu tujuan diklat fungsional dan teknis yang telah di jelaskan di pembahasan sebelumnya juga melakukan pengembangan sikap. Ini dibuktikan dari isi PERKALAN No. 15 tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Fungsional dan Perkalalan No. 13 Tahun 2011 tentang Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Fungsional maupun Teknis , dalam Tujuan dan Sasaran diklat yaitu meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatannya secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kompetensi jabatannya, serta memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.

**c) Diklat Kepemimpinan**

Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit Instansinya. Mata Diklat yang membahas tentang sikap yaitu Agenda Penguasaan Diri (*Self Mastery*).

a. Pilar-Pilar Kebangsaan

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan nilai dan semangat pilar-pilar kebangsaan dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja melalui pembelajaran pilar-pilar kebangsaan. Proses pembelajaran mata Diklat ini diberikan oleh tim pengajar.

b. Integritas

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan integritas dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja melalui pembelajaran akuntabilitas, etika, dan aktualisasi akuntabilitas dan etika. Proses pembelajaran mata Diklat ini diberikan oleh tim pengajar.

c. Standar Etika Publik

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan etika publik dalam mengelola pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjanya melalui pembelajaran akuntabilitas, etika, dan aktualisasi

akuntabilitas dan etika. Proses pembelajaran mata Dikiat ini diberikan oleh tim pengajar.

### 3. Pengalaman Kerja

Pada dasarnya semua jenis pendidikan dan pelatihan ASN memberi pengalaman kerja. Ini berdasar hasil wawancara dengan Bapak Ferry :

“Kalau itu pasti. Kalau setiap diklat harus ada inovasi yang di terapkan di tempat kerjanya, misal nya kelurahan dia bikin apa Misal, dalam pelayanan publik berbasis online, dia harus bisa. Nanti ada buktinya waktu ujian. Seperti membuat halaman WEB, ASN tersebut memberikan bukti desainnya melalui ujian yang di berikan oleh BKD. Dari sini kita bisa tahu, bagaimana perkembangan ASN setelah ikut diklat. Jadi pengalaman kerja akan selalu berkembang setiap dia mengikuti diklat. Dia bisa mudah dalam menjalankan tugasnya. Semua diklat ASN intinya sebagai cara agar ASN bisa menjalankan tugas dengan baik.” (wawancara pada tanggal 30 April 2018)

Salah satu dari diklat ASN ada yang memberikan penjelasan pengalaman kerja. Yaitu pada mata diklat *benchmarking* ke *best practice*. Kegiatan Pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki *best practice* dalam pengelolaan tugas dan fungsi organisasi, melalui pembelajaran *benchmarking*, *knowledge replication*, dan *knowledge customization*.

## B. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kompetensi

### Melalui Diklat Kerja ASN Kota Malang

#### a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung dari berjalannya Diklat ASN di Kota Malang di jelaskan oleh Ferry :

“Untuk antusias taun kemarin yang sangat memuaskan nilai nya 10 lebih. Jarang-jarang dari tahun ketahun nilai nya tinggi. Nilai nya ini berpengaruh dengan karirnya nanti.”(Wawancara tanggal 30 April 2018)

“Selama ini saya belum menemukan ya yang seperti itu (Tidak berkembang). Jadi lulus semua. Sebelum ujian kan ada bimbingan, sebelum ujian sudah di evaluasi dulu kekurangannya apa begitu ujian sudah siap.”(Wawancara tanggal 30 April 2018)

#### **b. Faktor Penghambat**

Ferry menjelaskan tentang faktor penghambat dalam berjalannya diklat kerja ASN di Kota Malang yaitu:

*“Biasanya kita harus sinkronkan jadwal dengan pengajarnya. Kadang pengajarnya ada bimbingan, tapi ada juga bimbingan di luar sana. Kadang jadwalnya tempuk sama dinas kota lain. Akhirnya salahsatu jadwalnya harus bergeser.”* (Wawancara tanggal 30 April 2018)

Indira juga menjelaskan contoh faktor penghambat berjalannya diklat, yaitu :

*“Kalau pas diklatnya, seperti diklat PIM biasanya dengan mentornya itu nggak sinkron, jadi harus menyingkronkan. Mentornya kan dari atasan langsung nya kalau coach dari bandiklat. Keduanya harus sinkron. Kadang berbeda kemauan nya.”* (Wawancara tanggal 3 Mei 2018)

Menurut Miswardani, faktor penghambat diklat kerja adalah

*“Pasti ada hambatannya, seperti jadwal diklat dengan tugas di kantor yang masih ada. Jadi kan terhambat. Lalu setiap orang kan tidak sama dalam menangkap pembelajaran, terkadang materi masih sulit di pahami.”* (Wawancara tanggal 21 Juni 2018)

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **A. Pengembangan Kompetensi ASN Melalui Diklat Kerja**

Pada penelitian ini penulis memfokuskan rumusan masalah pada program pengembangan kompetensi ASN melalui diklat kerja untuk meningkatkan kinerja ASN. Sesuai hasil penelitian diperoleh hasil bahwa

pengembangan yang dilakukan oleh BKD Kota Malang adalah dengan pelaksanaan diklat pengembangan kompetensi ASN yang disesuaikan dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (PERKALAN) tentang pedoman penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kerja. Berdasarkan wawancara dengan Ferry Andriono BKD :

“Kalau kurikulum diklat bisa di akses di LAN. Contoh nya diklat prajabatan Dinamika Kelompok, Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia, Manajemen Kepegawaian Negara, Etika Organisasi, Pelayanan Prima dan lainnya.” (Wawancara tanggal 30 April 2018)

Dari pendapat diatas bisa diketahui bahwa Pemerintah Daerah Kota Malang melaksanakan diklat berdasarkan PERKALAN yang didalamnya merupakan pedoman untuk pelaksanaan diklat untuk ASN. BKD Kota Malang bekerjasama dengan BANDIKLAT Jawa Timur untuk pelaksanaan beberapa diklat.

“Materi-materi dari sana semua kita tinggal ngirim. Kalau diklat kepemimpinan sudah ada kurikulumnya dari BANDIKLAT, seperti kebijakan publik, best marking, kebangsaan.” (Wawancara tanggal 30 April 2018)

Pengembangan kompetensi ASN di Kota Malang di jelaskan oleh ferry:

“Yang pasti menambah pengetahuan, wawasan, praktek di lapangan kemudian inovasi yang di berikan. Selain itu di harap bisa mengembangkan sikap dan perilaku bekerjanya.” (Wawancara Tanggal 30 April 2018)

“Kalau setiap diklat harus ada inovasi yang di terapkan di tempat kerjanya, misal nya kelurahan dia bikin apa Misal, dalam pelayanan publik berbasis online, dia harus bisa. Nanti ada buktinya waktu ujian. Seperti membuat halaman WEB, ASN tersebut memberikan bukti desainnya melalui ujian yang di berikan oleh BKD. Dari sini kita bisa tahu, bagaimana perkembangan ASN setelah ikut diklat. Jadi pengalaman kerja akan selalu berkembang setiap dia mengikuti diklat. Dia bisa mudah dalam menjalankan tugasnya. Semua diklat ASN intinya sebagai cara agar ASN bisa menjalankan tugas dengan baik.” (Wawancara tanggal 30 April 2018)

Pendapat diatas membuktikan Hutapea dan Thoha (2008:28) yang mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, pengalaman, dan perilaku individu. Keempat komponen tersebut di terapkan oleh BKD Kota Malang.

#### a. Pengembangan Pengetahuan dan Keterampilan

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) ”pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik.” Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) menjelaskan ”Keterampilan (skill) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.” Dunnett’s (2004:105) juga menjelaskan ”Skill adalah sebagai kapasitas yang di butuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman.”

#### 1. Diklat Prajabatan

Berdasarkan PERKALAN Pendidikan dan Pelatihan kerja untuk ASN di laksanakan untuk Pengembangan Pengetahuan dan

Keterampilan. Dalam kurikulum diklat prajabatan mengajarkan tentang:

- a. Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- b. Manajemen Kepegawaian Negara.
- c. Pelayanan Prima.
- d. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah.
- e. Manajemen Perkantoran Modern.
- f. Wawasan Kebangsaan Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## 2. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional adalah diklat yang memberikan pengetahuan dan penguasaan ketrampilan di bidang tugas yang terkait dengan jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Kurikulum dalam diklat fungsional di tentukan berdasarkan kompetensi jabatan fungsional masing-masing.

## 3. Diklat teknis

Pendidikan dan Pelatihan Teknis, yang selanjutnya disebut Diklat Teknis adalah Diklat yang dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dan penguasaan ketrampilan di bidang tugas yang terkait dengan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kurikulum Diklat Teknis mengacu pada standar kompetensi teknis yang dibutuhkan dan

disiapkan oleh instansi yang bersangkutan dengan memperhatikan perkembangan pelaksanaan tugas dan fungsi instansi atau unit kerja.

#### 4. Diklat Kepemimpinan

Tujuan penyelenggaraan Diklatpim adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional dan membentuk pemimpin perubahan pada pejabat struktural yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Berikut adalah kurikulum diklat kepemimpinan yang menyinggung pengembangan pengetahuan dan keahlian.

- a. Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi
  - b. Agenda Inovasi
  - c. Agenda Tim Efektif
  - d. Agenda Proyek Perubahan
- b. Pengembangan Perilaku

Gitosudarmono dan Sudita (2008:23) mengemukakan bahwa “perilaku kerja adalah sikap keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya.”

Amirullah(2002: 40) berpendapat bahwa “Perilaku kerja sebagai status mental dan syaraf sehubungan dengan kesiapan untuk menanggapi yang di organisasi melalui pengalaman dan memilih pengaruh yang mengarahkan dan atau dinamis terhadap perilaku”

##### 1. Diklat Prajabatan

Pada diklat prajabatan ASN tidak hanya memberi pengembangan pengetahuan dan keterampilan, tapi juga memberi pengembangan perilaku. Seperti yang tertera dalam PERKALAN No. 4 tahun 2007 tentang pedoman penyelenggaraan diklat prajabatan :

- a. Dinamika Kelompok
  - b. Etika Organisasi Pemerintah
  - c. Membangun Kerjasama Tim
  - d. Komunikasi Yang Efektif
2. Diklat Fungsional dan Diklat Teknis

Pendidikan dan Pelatihan Fungsional dan Teknis, dalam Tujuan dan Sasaran diklat yaitu meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatannya secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kompetensi jabatannya, serta memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.

Dari paparan di atas diklat fungsional dan teknis mempunyai tujuan Memantapkan sikap dan semangat pengabdian. Pengembangan sikap lebih lengkap di bahas pada setiap kurikulum di setiap kompetensi jabatannya. Ferry menjelaskan :

”Lalu kita jugawaktu diklat itu kita kunjungan misalnya ke BKN, itu pelayanan publiknya gimana cara-cara melayani customer gimana.”  
(Wawancara tanggal 30 April 2018)

### 3. Diklat Kepemimpinan

Manullang (2002:84) menjelaskan ”Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.”

Mata Diklat yang membahas tentang sikap yaitu Agenda Penguasaan Diri (*Self Mastery*).

- a. Pilar-Pilar Kebangsaan
- b. Integritas
- c. Standar Etika Publik
- c. Pengembangan Pengalaman Kerja

Berikut Hasil wawancara mengenai pengalaman kerja yang dijelaskan oleh

Ferry:

“Kalau itu pasti. Kalau setiap diklat harus ada inovasi yang di terapkan di tempat kerjanya, misal nya kelurahan dia bikin apa Misal, dalam pelayanan publik berbasis online, dia harus bisa. Nanti ada buktinya waktu ujian. Seperti membuat halaman WEB, ASN tersebut memberikan bukti desainnya melalui ujian yang di berikan oleh BKD. Dari sini kita bisa tahu, bagaimana perkembangan ASN setelah ikut diklat. Jadi pengalaman kerja akan selalu berkembang setiap dia mengikuti diklat. Dia bisa mudah dalam menjalankan tugasnya. Semua diklat ASN intinya sebagai cara agar ASN bisa menjalankan tugas dengan baik.” (wawancara pada tanggal 30 April 2018)

Pada pengalaman kerja di kenal *benchmarking* Teddy Pawitra (Ramli, 2013:8) mendefinisikan *benchmarking* sebagai suatu proses belajar yang berlangsung secara sisitematis dan terus-menerus dimana setiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang

paling unggul. Selain itu, menurut Goetsch dan Davis (Ramli, 2013:8) "Benchmarking is the process of comparing and measuring an organization's operations or its internal processes against those of a best in class performer from inside or outside its industry". Dalam pengertian tersebut Goetsch dan Davis berpendapat bahwa *benchmarking* sebagai proses pembandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.

Salah satu dari diklat ASN ada yang memberikan penjelasan pengalaman kerja. Yaitu pada mata diklat *benchmarking* ke *best practice*. Kegiatan Pembelajaran ini membekali peserta dengan kemampuan mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki *best practice* dalam pengelolaan tugas dan fungsi organisasi, melalui pembelajaran *benchmarking*, *knowledge replication*, dan *knowledge customization*.

## **B. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Melalui Pendidikan dan Pelatihan Kerja**

### **a. Faktor Pendukung**

1. Dari hasil ujian diklat sudah banyak yang bernilai 10 keatas, ini menunjukkan antusias dari peserta sangat tinggi. Peserta menunjukkan diklat yang diadakan bisa membuat perkembangan kompetensi ASN.
2. BKD belum pernah menemukan ASN yang tidak berkembang setelah diadakan diklat. Hal ini bisa terjadi karena sebelum ada ujian ada proses evaluasi untuk mengetahui kekurangannya.

b. Faktor Penghambat

1. Penghambat dalam diklat ASN di Kota Malang adalah penyamaan jadwal dengan pengajar. Terkadang jadwal pengajar tempuk atau ada dua jadwal dalam satu waktu dengan dinas kota lain. Sering kali salah satu harus ada yang menggeser jadwal diklatnya.
2. Waktu diklat dilaksanakan biasanya antara *coach* dan mentor tidak sinkron. Keduanya biasanya berbeda kemauan.

Dari pendapat Hasibuan (Malayu SP Hasibuan, 2002:85) dalam program pelatihan dan pengembangan terdapat hambatan yang meliputi peserta, pelatih, fasilitas, kurikulum dan dana pengembangan. Berdasarkan analisis diatas, BKD Kota Malang berhasil mengatasi beberapa hambatan yang di jelaskan oleh Hasibuan, namun masih ada hambatan terkait komunikasi antara peserta, *coach* dan mentor.

## BAB V

### KESIMPULAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilaksanakan maka peneliti dapat memberi kesimpulan penelitian sebagai berikut, yaitu:

1. Pengembangan kompetensi ASN Melalui diklat kerja pada ASN di Kota Malang di lakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan pengalaman kerja. BKD sebagai badan yang melakukan koordinasi antara instansi atau badan dengan BANDIKLAT untuk menyusun dan melaksanakan diklat kerja bagi ASN di Kota Malang. Selain itu BKD sebagai penyedia dana yang diperoleh dari APBD. BANDIKLAT bertugas menyampaikan materi yang sudah ditentukan oleh LAN. Diklat kerja ini di lakukan berdasarkan Peraturan yang di keluarkan oleh LAN. Pengembangan pengetahuan dan keterampilan di kembangkan melalui diklat prajabatan, diklat fungsional, diklat teknis dan diklat kepemimpinan. kurikulum diklat sistem penyelenggaraan pemerintah NKRI; Manajemen Kepegawaian Negara; Pelayanan Prima ; Budaya Kerja Organisasi; Manajemen Perkantoran Modern; Wawasan Kebangsaan; Agenda diagnosa perubahan organisasi; agenda inovasi; agenda tim efektif; agenda proyek perubahan. Untuk kurikulum yang membahas pengembangan pilaku yaitu dinamika kelompok; etika organisasi; Membangun kerjasama tim; komunikasi efektif; Pilar

kebangsaan; integritas; standar etika publik. Pada pengembangan pengalaman kerja peserta di bekal diklat *benchmarking* ke *best practice*.

2. BKD Kota Malang sudah berhasil untuk menyelenggarakan diklat kerja untuk ASN di Kota Malang yang terbukti dari nilai tinggi yang di hasilkan dari ujian diklat. Selain itu BKD Kota Malang juga selalu berhasil mengembangkan kompetensi ASN nya, namun ada faktor yang menghambat dari proses komunikasi antar lembaga. Penghambat ini meliputi komunikasi antara peserta, *coach* dan mentor yang sering tidak sinkron atau tidak cocok.

#### **B. Saran**

Sesuai dengan penelitian yang sudah dilaksanakan maka peneliti memberikan beberapa saran penelitian, yaitu sebagai berikut:

- 1) Agar menjaga komunikasi antar lembaga yang bersangkutan. Hal ini berkaitan dengan jadwal yang sudah ada seringkali berubah yang mengakibatkan kacaunya jadwal di dalam diklat maupun di luar diklat seperti pekerjaan di kantor. Kekacauan ini membuat kinerja peserta di luar diklat terganggu. Di harap juga agar mengkonfirmasi kehadiran atau tidak dapat hadir jauh hari. Ini akan mempermudah dan memperlancar jalannya diklat.
- 2) Mempersiapkan dan mengkoordinasikan serta mendiskusikan materi yang akan di sampaikan kepada setiap lembaga yang bersangkutan sebelum

diklat dilaksanakan. Diharap bisa menemukan titiktemu atau penyelesaian dari masalah ketidakcocokan dari antar lembaga



## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah&Haris Budiyo. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Armstrong, Michael& Baron, A. 1998. *Perfomance Mnajemen: the New Realities. Institute of Personal and Personel and Development, New York*
- Bacal, Robert. 1999. *perfomace management*. New York: McGraw-Hill Companies,Inc
- Bangun, Wilson. 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga
- Brannen, Julia. (1997). *Memadu Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Terjemahan, Nuktaf Arfawie Kurde, Imam Safe'I dan Noorhaidi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dr. Uber, Silalahi, MA. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Refika Aditama
- Erfa, Riswan. 2016. "mengurangi lemahnya kompetensi ASN", di akses pada tanggal 9 Maret 2018 Melalui [Banjarmasin.tribunnews/amp/2016/11/09/.....](http://Banjarmasin.tribunnews/amp/2016/11/09/.....)
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPFE.
- Greenberg, Jerald dan Robert A Baron.2003. *Behaviour in Organization*. New jersay: prentice hall
- Handoko, T.Hani, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- Harjanto, Immam. 2006. *Pembangunan Kapasitas Lokal (local Capacity Building)*. Malang: Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_ . 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_ . 2008. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi aksara

- Hutapea, Parulian dan Nurianna, Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- H.A.S. Moenir. 2000. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jayadinata, J.T. 1992. *Tata guna Tnah dalam Perencanaan Pedesaan, Pekotaan dan Wilayah*. ITB: Bandung
- Kansil, Chistine. 2002. *sistem pemerintahan idonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kepres Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional PNS
- Khan, R. A. G. *Impact of Training and Development on Organizational Perfomance. Global Journal of Management and Business Researh Vol.2, ISSN 0975-5853 issue 2011*
- Kolonel kal. (purn.) Susilo Martoyo,S.E. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 5. *Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA2007*
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Erlangga
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen sumber daya perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Manullang M. Dan Mariot Manullang. 2004. *Managemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University prees
- Mathis Robert L. Dan Jackson H. 2002. *Human Resoursce Management*, alih bahasa. Jakarta: Salemba empat
- Maryoto. Susilo. 2007. *Manajemen Sumbar Daya Manusia*. Edisi 5. Yogyakarta: BPEE
- Milen, Anneli. 2004. *Pegangan Dasar pembangunan kapasitas*. Yogyakarta: Pembaharuan
- Miles, huberman, saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis*. Singapore: Sage Publication
- Mirle S. Grindle, 1997, *Getting Good Government*. Harvard press
- Moleong, Lexi. 2008. *Metodoligi penelitian kuantitatif, edisi revisi*. Bandung : Remaja Rosdakarya

- Monks,F.J., Knoers,A.M.P dan Hadinoto S.R. 2001. *Psikologi Perkembangan: Pengantar Dalam Berbagai Bagiannya*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh, 2005, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Ghalia indonesia
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengantar Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Palan, R. 2007. *Competency Management-A Practicioner's Guide*. Jakarta: PPM
- Poerwadarminto, W.J.S. 2006. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS
- Prihadi, S. 2004. *Kinerja, Aspek Pengukuran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Ramli, Soehatman. Sistem Manajemen Keselamatan & Kesehatan Kerja OHSAS 18001. Jakarta : Dian Rakyat, 2010.
- Rivai, v eitzal dan Mulyadi. 2008. *Kepemimpinan dan Pelaku Organisasi*. Jakarta: rajawali pres
- Riz & yan. 2017. “*BKD Kota Malang Terapkan Pola Baru Diklatpim Pejabat ASN*”, diakses pada 12 Maret 2018 dari <https://malang.memo-x.com/24798/...>
- Siagian P, Sondang. 2002, *Manajemen Stratejik*, jakarta: bumi aksara
- \_\_\_\_\_ . 2003. *Administrasi Pembangunan Konsep,Dimensi dan strateginya*. Jakarta: PT. Bumi aksara
- \_\_\_\_\_ . 2004. *Administrasi pembangunan: konsep, dimensi dan strateginya*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_ . 2005. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_ . 2008. *Manajemen Sumbar Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_ . 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta. Rineka Cipta

- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen sumber daya manusia, edisi III*. Yogyakarta (dalam skripsi veni novita wati 2010)
- \_\_\_\_\_. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta
- Soeprapto, Riyadi. 2010. *The Capacity Building for Local Government Toward Good Governance*. Word bank
- Soeprapto, H.R.Riyadi. 2003. *pembangunan kapasitas pemerintah daerah menuju good governance. Pidato pengukuhan guru besar dalam ilmu administrasi pembangunan pada fakultas ilmu administrasi brawijaya*. (Diakses 15 November 2014)
- Soeprapto, riyadi, dkk. *Pembangunan kapasitas daerah menuju good governance*, (diakses 13 november 2014)
- Sudarto. Aman. 1999. *Analisis Kinerja . Surabaya: Dati I: Jatim*
- Sugiono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: cv.Alfabeta
- Sulistiani, A.T dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sunyuto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service (CAPS)
- Suryono, Agus. 2004. *Teori dan Isu Pembangunan*, Malang: UM Press
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumbar daya manusia*. Malang: Ubpress elektronik pertama
- Tarmizi, Tasrief. *Pakar: permasalahan PNS adalah kompetensi*, di akses pada tanggal 9 maret 2018 dari <https://www.antaraneews.com/berita/494973/.....>
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Watson, Gregory H. (1993). *Strategic Benchmarking*. John Wiley and Sons, New York.



### Hasil Wawancara

Nama: Ferry Andriono

Jabatan :Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan

Tanggal : 30 April 2018

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana Gambaran umum dari pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan kerja khusus nya di tingkat Kota Malang?	Tahun kemarin kita mengadakan diklat komputer lanjutan, itu untuk meningkatkan keterampilan SKPD termasuk tingkat kecamatan dan kelurahan, disana kan kurang tingkat SDM nyaseperti komputer, e-mail dan segala macam itu. Itu diklat teknis. Kalau diklat fungsional itu kita kirim, kan ada penawaran dari BKN dan dari kementerian, seperti analis kepegawaian. Kita danai kita kirim ke sana. Semisal yang mengadakan BKN kita kirim ke BKN. Terus ada diklat tataruang kita kirim ke Kementerian PU sana. Lalu ada diklat PIM ada tingkat 4 untuk eselon 4, tingkat 3 untuk eselon 3 dan tingkat 2 untuk eselon 2. Untuk Eselon 2 dan 3 kita ngirim ke BANDIKLAT.
2	Bagaimana dengan materi yang di berikan pada saat diklat?	Materi-materi dari sana semua kita tinggal ngirim. Kalau diklat kepemimpinan sudah ada kurikulumnya dari BANDIKLAT, seperti kebijakan publik, best marking, kebangsaan.
3	Lalu untuk antusias nya bagaimana pak?	Untuk antusias taun kemarin yang sangat memuaskan nilai nya 10 lebih. Jarang-jarang dari tahun ketahun nilai nya tinggi. Nilai nya ini berpengaruh dengan karirnya nanti.
4	Itu tadi beberapa sudah membahas pengetahuan dan keterampilan ya pak, sekarang bagaimana dengan perilaku ?	Perilaku juga ada seperti etika publik, pelayanan publik, nuansa kebangsaan, nanti mentor nya memberi materi itu termasuk perilaku, pelayanan publiknya gimana. Lalu kita jugawaktu diklat itu kita kunjungan misalnya ke BKN, itu pelayanan publiknya gimana cara-cara melayani customer gimana.
5	Apakah pengalaman kerja bisa bertambah setelah mengikuti diklat?	Kalau itu pasti. Kalau setiap diklat harus ada inovasi yang di terapkan di tempat kerjanya, misal nya kelurahan dia bikin apa Misal, dalam pelayanan publik berbasis online, dia harus bisa. Nanti ada

		buktinya waktu ujian. Seperti membuat halaman WEB, ASN tersebut memberikan bukti desainnya melalui ujian yang di berikan oleh BKD. Dari sini kita bisa tahu, bagaimana perkembangan ASN setelah ikut diklat. Jadi pengalaman kerja akan selalu berkembang setiap dia mengikuti diklat. Dia bisa mudah dalam menjalankan tugasnya. Semua diklat ASN intinya sebagai cara agar ASN bisa menjalankan tugas dengan baik.
6	Untuk penilaian dari diklat itu bagaimana pak?	Kalau biasa nya setelah ujian kan terahir, ada nilai dari BANDIKLAT, memuaskan atau tidak memuaskan itu ada kriteria nya. Terus setelah diklat paling tidak setelah satu tahun itu kan di kasih kuisioner di suruh mengisi, kalau ada hambatan apa.
7	Untuk diklat pra jabatan bagaimana penjelasannya pak?	Kita juga menyerahkan kepada BANDIKLAT. Kalau terakhir kemarin yang di angkat bidan dan penyuluh pertanian. Itu termasuk pengangkatan khusus yang sudah mengabdikan lama jadi Cuma di diklat satu minggu. Kalau pola baru seperti CPNS baru ini lama 3 bulanan. Itu juga di ajari etika publik, pelayanan publik, nuansa kebangsaan.
8	Untuk Koordinasi dengan BANDIKLAT bagaimana pak?	Pasti ada rapat koordinasi dengan instansi yang terkait, setelah itu di sana ada perwakilan penghubung atau LO nya, mulai jadwalnya, ujian <i>pretest</i> , ujiannya kapan selalu berhubungan terus kita.
9	Kira-kira apasaja hambatan yang terjadi ketika pelaksanaan DIKLAT pak?	Biasanya kita harus sinkronkan jadwal dengan pengajarnya. Kadang pengajarnya ada bimbingan, tapi ada juga bimbingan di luar sana. Kadang jadwalnya tempuk sama dinas kota lain. Akhirnya salahsatu jadwalnya harus bergeser.
10	Untuk pengawasan dari BKD ketika pelaksanaan diklat bagaimana ?	Kita terus memantau di sana, hari ini siapa. Jadi harus ada salahsatu di sana mulai absen sampai selesai. Sampai malem itu ada, di cek. Biasanya mulai dari senam pagi sampai malam ada absennya. Lalu ada informasi jam IN dan OUT, artinya ketika out peserta akan kembali ke dinasnya masing-masing, sedangkan in berarti jadwalnya untuk

		pelaksanaan diklat. Informasi ini untuk atasan peserta, menginfokan bahwa out berarti peserta tersebut harus sudah ada di kantornya. Jadi atasan bisa langsung ngecek dia kembali apa nggak. Kadang kalau tidak di infokan gitu atasan tidak tau dia di mana. Kalau di infokan nanti bisa tahu jadwal pelatihan bawahannya agar bisa terkontrol.
11	Kapan saja diadakan diklat? Baik diklat pra jabatan hingga diklat jabatan	Kalau diklat pra jabatan adanya ketika kalau ada penerimaan CPNS. Kalau PIM 4 itu pejabat eselon 4 yang belum diklat-diklat. Eselon 3 juga begitu. Kita ngirimkan nama ke bandiklat provinsi nanti sana beri jadwal ke kita. Pokok nya kita mengirimkan selama masih ada yang belum diklat kita anggarkan.
12	Ilmudalam pelatihan apa sajakah yang diberikan dalam diklat ya pak?	Kalau kurikulum diklat bisa di akses di LAN. Contoh nya diklat prajabatan Dinamika Kelompok, Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia, Manajemen Kepegawaian Negara, Etika Organisasi, Pelayanan Prima dan lainnya.
13	Apa tujuan diadakannya kegiatan diklat pak? Bagaimana bila tidak ada perkembangan setelah di adakan diklat?	Yang pasti menambah pengetahuan, wawasan, praktek di lapangan kemudian inovasi yang di berikan. Selain itu di harap bisa mengembangkan sikap dan perilaku bekerjanya. Selama ini saya belum menemukan ya yang seperti itu (Tidak berkembang). Jadi lulus semua. Sebelum ujian kan ada bimbingan, sebelum ujian sudah di evaluasi dulu kekurangannya apa begitu ujian sudah siap.
14	Hal apa sajakah yang diberikan dalam kegiatan diklat tersebut pak?	Selain ilmu dapat sertifikat. Sertifikat nanti di pakai untuk bukti telah mengikuti diklat tertentu.
15	Bagaimana efek setelah di adakan DIKLAT terhadap nilai survey kepuasan masyarakat?	Untuk data kepuasan masyarakatnya bisa di lihat di masing-masing kantor. Misalnya di kelurahan mana.
16	Seberapa penting diadakan DIKLAT?	Sangat penting untuk diri nya sendiri, untuk SKPD nya, untuk citra kota Malang dan utuk masyarakat. Kalau nggak di diklat gimana, nanti komponen ini tidak tercapai

Nama : Indira Sri Wahyuni

Jabatan : Kepala Sub Bidang

Pengembangan Kompetensi

Tanggal 3 Mei 2018

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana pengembangan kompetensi ASN di Kota Malang? Apa Fungsi BKD dalam pengembangan Kompetensi?	Semua ASN kan memiliki hak untuk pengembangan kompetensi, saahsatunya bisa melalui melanjutkan sekolah dan pendidikan-pendidikan lanjutan. Kita memfasilitasi untuk melaksanakan ujian dinas.
2	Kompetensi apa saja yang di kembangkan dan melalui apa saja?	Kalau kompetensi yang di kembangkan, kita sebetulnya ada diklat-diklat tertentu. Jadi setiap tahun nya kita mengembangkan SKPD, nanti dikonsultasikan butuh diklat apa. Jadi nggak semata-mata kita hanya mengadakan diklat. Kita kan ga tau apa yang dibutuhkan SKPD. Setiap tahun kita itu ada program, jadi nanti setiap indifidu SKPD mengisi form untuk pengembangan seperti apa yang diinginkan.
3	Bagaimana kerjasama BKD dan BANDIKLAT dalam pengembangan kompetensi?	Jadi gini. Kita kan juga menyelenggarakan diklat-diklat , contohnya diklat PIM dan diklat prajabatan. Untuk diklat PIM dan diklat fungsional dan teknis Kita bisa mengirimkan itu minimal peserta 30 orang baru bisa. Mereka bisa mengadakan di Kota Malang dengan mengkoordinasikan lagi dengan bandiklat, dengan pertimbangan agar kalau ada tugas-tugas dari kantor masih bisa di hubungi. Kalau peserta kurang misalnya Cuma delapan orang kita tidak bisa mengadakan di Kota Malang, kita kirim ke Surabaya.
4	Seberapa penting diadakan pengembangan kompetensi?	Sangat penting. sekarang kan ada ujian kompetensi, jadi semua ASN di uji. Jadi kita tahu seseorang cocoknya di bagian apa dengan mengetahui minat dan kemampuannya.
5	Apakah ada hambatan dari peserta dalam peningkatan kompetensi dan diklat-diklat?	Kalau pas diklatnya, seperti diklat PIM biasanya dengan mentornya itu nggak sinkron, jadi harus menyingkronkan.

		Mentornya kan dari atasan langsung nya kalau coach dari bandiklat. Keduanya harus sinkron. Kadang berbeda kemauannya.
--	--	---

Nama : Miswardani

Jabatan : Pegawai Kecamatan Sukun

Tanggal 21 Juni 2018

No	Pertanyaan	Jawaban
	Seberapa sering anda mengikuti diklat?	Lumayan sering. Mungkin waktu butuh di adakan diklat baru saya di panggil.
	Bagaimana suasana diklat yang di adakan?	Seperti pembelajaran di kelas-kelas, ada presentasi dari pengajar. Setelah di diklat ada ujiannya. Ujiannya dari hasil pembelajaran yang kita dapat.
	Pembelajaran apasaja yang di berikan dalam diklat?	Macam-macam, pengetahuan sekitar pekerjaan, perbaikan sikap, jiwa nasionalisme, prosedur dan lainnya. Itu kan tergantung diklat apa yang dijalani.
	Fasilitas apasaja yang diberikan pada saat diklat?	Fasilitasnya biasanya ruangan diklat, peralatan tulis, terkadang dapat snack atau makan. Kalau di luarkota biasanya di biyai untuk berangkat dan penginapan.
	Setelah mengikuti diklat apa ada perkembangan dari kompetensi yang di miliki?	Pasti ada, karena pembelajarannya yang tepat. Yang penting materi mudah di pahami. Diklat kan agar bisa menambah kefahaman kita dalam menjalankan tugas.
	Apakah diklat yang pernah dijalani sudah sesuai harapan?	Sudah sesuai harapan. Pengetahuan kita semakin bertambah yang bisa mendukung jalannya pekerjaan. Tapi terkadang materi yang disampaikan sulit di mengerti, jadinya tertinggal. Meskipun begitu nanti ada penjelsan lanjutan dari pengajar kalau kita bertanya.
	Apakah ada hambatan dari berjalannya diklat?	Pasti ada hambatannya, seperti jadwal diklat dengan tugas di kantor yang masih ada. Jadi kan terhambat. Lalu setiap orang kan tidak sama dalam menangkap pembelajaran, terkadang materi masih sulit di pahami.

**Dokumentasi dan Observasi**

Dokumentasi	Keterangan
	<p>Foto tersebut bersama informan bernama Ferry Andriono yang menjabat Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan di BKD Kota Malang.</p>
	<p>Foto di samping penulis bersama informan bernama Indira Sri Wahyuni yang menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi pada BKD Kota Malang.</p>
	<p>Foto tersebut merupakan penanda kantor BKD Kota Malang yang berada di sekitaran Seketariat Pemerintahan Kota Malang</p>



Foto disamping merupakan suasana pelayanan BKD Kota Malang di bagian resepsionis yang terdapat di dalam bagian depan kantor.

