

PENGEMBANGAN KAPASITAS DAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

**(STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KOTA MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Gelar Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**DWIYANA HARINI
NIM. 165030100111033**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2020

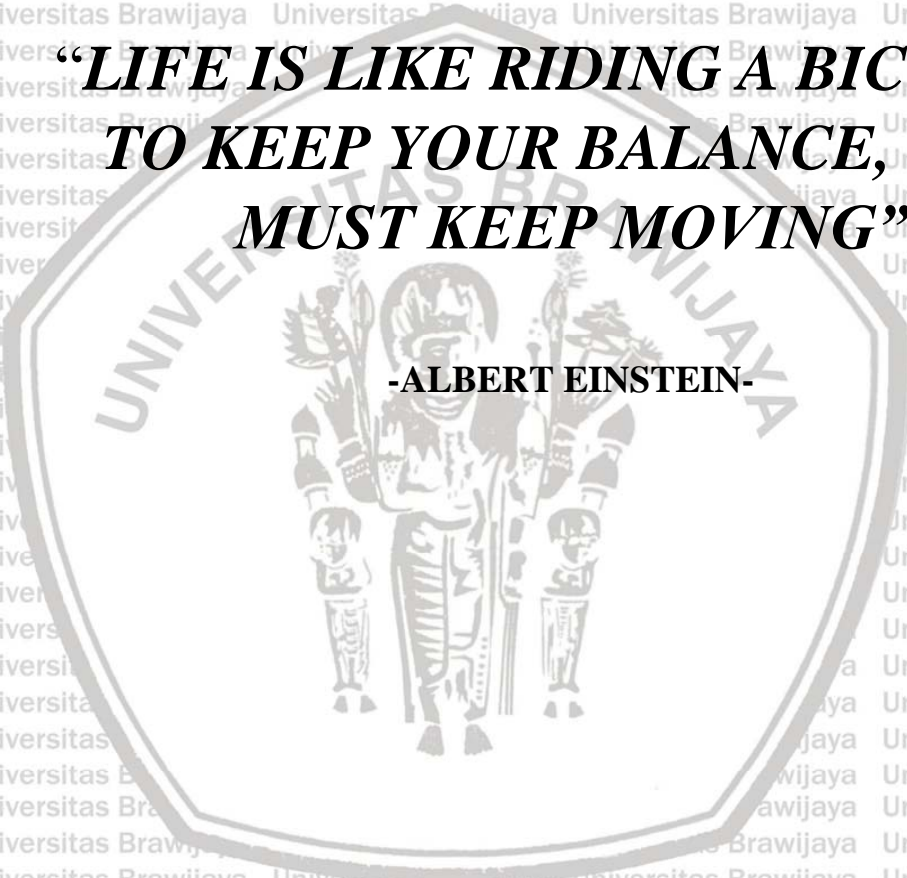




MOTTO

***“LIFE IS LIKE RIDING A BICYCLE,
TO KEEP YOUR BALANCE, YOU
MUST KEEP MOVING”***

-ALBERT EINSTEIN-



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah diperintahkan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas

Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 01 Juli 2020

Jam : 08.00 WIB

Skripsi Atas Nama : Dwiyana Harini

Judul : Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara


(Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya
Manusia Kota Malang)

Dan dinyatakan

LULUS

Ketua Komisi Pembimbing


Anggota Komisi Pembimbing



Prof. Dr. Sumartono, MS
NIP. 19540916 198212 1 001


I Gede Eko Putra Sri Sentanu, Ph.D
NIP. 2011078312041001

Majelis Penguji 1

Majelis Penguji 2


Dr. Tjahjanulin Domai, MS
NIP. 19531222 198010 1 001


Dr. Siti Rochmah, M.Si
NIP. 19570313 198601 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang)”** 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 (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 04 Mei 2020

Yang membuat pernyataan



Dwiyana Harini

NIM. 165030100111033

RINGKASAN

Dwiyana Harini, 2020. **Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang)**. Prof. Dr. Sumartono, MS. I Gede Eko Putra Sri Sentanu, S.AP., M.AP., Ph.D

Pengembangan kapasitas dan kompetensi aparatur sipil negara harus terus dilakukan agar pegawai mampu menjalankan tugasnya secara professional sesuai dengan tuntutan jabatannya. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang sebagai organisasi perangkat daerah memiliki tugas dan wewenang dalam mengelola serta menangani masalah kepegawaian di Kota Malang. Oleh karena itu, untuk dapat mengelola kepegawaian seluruh organisasi perangkat daerah di Kota Malang dengan baik, pemerintah daerah dalam kaitannya BKPSDM Kota Malang harus dapat mengembangkan kapasitas dan kompetensi internal pegawai agar tugas dan fungsi organisasi dapat berjalan secara optimal.

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi aparatur sipil negara yang dilakukan di BKPSDM Kota Malang, 2) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis apa saja faktor pendukung dan penghambat pada pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi aparatur sipil negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisa data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang terdiri dari pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas dan kompetensi pemerintah daerah dalam kaitannya BKPSDM Kota Malang telah dilakukan sesuai dengan arahan peraturan perundang-undangan serta program yang khusus ditujukan untuk internal pegawai seperti rekrutmen, pelatihan, gaji/tunjangan, dan kondisi kerja. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa faktor penghambat yaitu masih terdapat beberapa pegawai yang kurang disiplin, kondisi gedung atau bangunan yang kurang representatif, serta anggaran program pengembangan kapasitas dan kompetensi yang masih terbatas.

KATA KUNCI: PENGEMBANGAN KAPASITAS, KOMPETENSI, APARATUR SIPIL NEGARA

SUMMARY

Dwiyana Harini, 2020. **Capacity Building and Competence Of State Civil Apparatus (Study at Regional Staffing and Human Resources Development Council of Malang City)**. Prof. Dr. Sumartono, MS. I Gede Eko Putra Sri Sentanu, S.AP., M.AP., Ph.D

Capacity building and competence of the State Civil Apparatus must be implemented continuously so that employees are able to carry out their duties professionally in accordance with the demands of their positions. Regional Staffing and Human Resources Development Council of Malang City has the duty and authority in managing and handling staffing issues in Malang City. Therefore, in order to be able to manage the staffing of all regional apparatus organizations in Malang properly, the regional government in relation to the BKPSDM Malang City must be able to develop the capacity and competence of internal employees so that the duties and functions of the organization can run optimally.

The purpose of this study is 1) To describe and analyze capacity building and competence of the state civil apparatus at Regional Staffing and Human Resources Development Council of Malang City, 2) To describe and analyze what are the supporting and inhibiting factors in the implementation of capacity building and the competence of the state civil apparatus Regional Staffing and Human Resources Development Council of Malang City. This research uses descriptive research method with a qualitative approach. Data collection is done through interviews, observations, and documentation. Data analysis techniques using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana (2014) consisting of data collection, data condensation, data display, and conclusion drawing and verification.

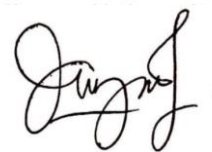
The results of this study indicate that the capacity building and competency of the local government in relation to the Regional Staffing and Human Resources Development Council of Malang City have been carried out in accordance with the directives of legislation and programs specifically aimed at internal employees such as recruitment, training, salary / benefits, and working conditions. However, in the implementation there are still some inhibiting factors, namely there are still some employees who lack discipline, the condition of the building is not representative, and the budget for capacity building and competency programs is still limited.

KEY WORDS: CAPACITY BUILDING, COMPETENCE, STATE CIVIL APPARATUS

7. Orang spesial, Gerdy Pranaya Alfinal Hasni S.T, yang selalu siap untuk memberikan waktu, dukungan, semangat, dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
8. Teman-teman seperjuanganku, Via Febrianti, Binti Maratus Sholekah, Auracyafitri Ayumaris Putri, Morin Lila Meitawasita, Yeni Desta Warni, Harlendra Damarjati, Fariza Maher Fauzi, Muhammad Hendra Sundawan, Aziz Masyhuri, serta teman-teman seperjuangan Administrasi Publik 2016 lainnya.
9. Teman-teman “Pluk Yellow 30”, Hidayat, Renaldy Wijaya Putra, Merarie Zahra Salsabila, M. Shobar Arief, Majdi Roid Al-Jihad, Tyas Febri Ghea Rachmadi, A. Fathur Rahman, Anastasya Ayu Anggita, Dyah Ayu Megantari Soesetyo Putri, Gigih Widy Merbawani, M. Farhan Azis, serta teman-teman UKM FORMASI UB lainnya yang sudah memberikan tawa dan cerita suka duka selama perkuliahan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 04 Mei 2020



Dwiyan Harini

DAFTAR ISI

MOTTO	I
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	II
PERNYATAAN ORISINALITAS	III
RINGKASAN	IV
SUMMARY	V
KATA PENGANTAR	VI
DAFTAR ISI	VIII
DAFTAR TABEL	X
DAFTAR GAMBAR	XI
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Rumusan Masalah	12
I.3 Tujuan Penelitian	12
I.4 Kontribusi Penelitian	12
I.5 Sistematika Penulisan	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
II.1 Tinjauan Empiris	16
II.1.1. Penelitian Terdahulu	16
II.2 Tinjauan Teoritis	25
II.2.1 Administrasi Kepegawaian	25
II.2.2 Manajemen Sumber Daya Aparatur	26
II.2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur	26
II.2.2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur	29
II.2.3 Pemerintah Daerah	31
II.2.3.1 Pengertian Pemerintah Daerah	31
II.2.3.2 Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Pemerintah Daerah	32
II.2.3.3 Perangkat Daerah	33
II.2.4 <i>Capacity Building</i>	34
II.2.4.1 Definisi <i>Capacity Building</i>	34
II.2.4.2 Dimensi dan Tingkatan <i>Capacity Building</i>	36
II.2.4.3 Karakteristik <i>Capacity Building</i>	39
II.2.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Capacity Building</i>	40
II.2.5 Konsep Kompetensi	43
II.2.5.1 Pengertian Kompetensi	43
II.2.5.2 Karakteristik Kompetensi	46
II.2.5.3 Dimensi dan Komponen Utama Kompetensi	47
BAB III METODE PENELITIAN	51



III.1	Jenis Penelitian	51
III.2	Fokus Penelitian.....	52
III.3	Lokasi dan Situs Penelitian.....	54
III.4	Sumber Data	55
III.5	Teknik Pengumpulan Data.....	58
III.6	Instrumen Penelitian	60
III.7	Keabsahan Data	61
III.8	Analisis Data.....	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		67
IV.1	Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian.....	67
IV.1.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	67
IV.1.1.1	Kondisi Umum Lokasi Penelitian.....	67
IV.1.1.2	Visi dan Misi Kota Malang.....	68
IV.1.1.3	Lambang Daerah Kota Malang.....	69
IV.1.2	Gambaran Umum Situs Penelitian.....	70
IV.1.2.1	Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	70
IV.1.2.2	Visi dan Misi BKPSDM Kota Malang	72
IV.1.2.3	Tugas Pokok dan Fungsi BKPSDM Kota Malang	73
IV.1.2.4	Struktur Organisasi	74
IV.2	Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara	77
IV.3	Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang)	101
IV.4	Pembahasan	110
IV.4.1	Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang)	110
IV.4.2	Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang).....	123
BAB V PENUTUP.....		129
V.1	Kesimpulan	129
V.2	Saran	134
DAFTAR PUSTAKA		137
LAMPIRAN.....		141
PEDOMAN WAWANCARA		142
DOKUMENTASI PENELITIAN		146

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal dan Golongan Ruang di BKPSDM Kota Malang.....	7
Tabel 2. Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Penulis.....	21
Tabel 3. Dimensi Pembangunan Kapasitas.....	37
Tabel 4. Contoh Triangulasi Sumber mengenai Kondisi Kerja di BKPSDM Kota Malang	62
Tabel 5. Contoh Triangulasi Teknik, Wawancara dengan Dokumen.....	63
Tabel 6. Program Pengembangan Kapasitas Khusus Internal BKPSDM Kota Malang	89
Tabel 7. Kelas Jabatan dan TPP Bagian Manajerial di Lingkungan BKPSDM Kota Malang	93
Tabel 8. Program Pelatihan Pegawai Sesuai Jenis Kompetensi.....	101
Tabel 9. Dimensi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia	112



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Analisis Data Model Interaktif.....	66
Gambar 2. Lambang Kota Malang.....	70
Gambar 3. Struktur Organisasi BKPSDM Kota Malang.....	76
Gambar 4. Proses Rekrutmen CPNS 2019 Tahap SKD oleh BKPSDM Kota Malang	79
Gambar 5. Proses Rekrutmen CPNS 2019 Tahap SKD oleh BKPSDM Kota Malang	79
Gambar 6. Alur Pendaftaran CPNS Tahun 2019	80
Gambar 7. Pelaksanaan Diklatpim IV Tahun 2019	86
Gambar 8. Pelaksanaan Diklatpim IV Tahun 2019	86
Gambar 9. Pelaksanaan Diklat Fungsional Kearsipan Tahun 2019.....	87
Gambar 10. Pelaksanaan Diklat Fungsional Kearsipan Tahun 2019.....	88
Gambar 11. Acara Gathering Bersama seluruh ASN BKPSDM Kota Malang	90
Gambar 12. Rapat Internal dengan seluruh Kabid dan Kasubid BKPSDM Kota Malang	91
Gambar 13. Agenda Outbond pada Program Pengembangan Kapasitas SDM.....	91
Gambar 14. Mesin Absensi (fingerprint).....	96
Gambar 15. Mesin kunci pintu Fingerprint.....	96
Gambar 16. Meja Front Office.....	97
Gambar 17. Mesin Fotokopi	97
Gambar 18. Ruang Kerja Pegawai	98
Gambar 19. Ruang Rapat BKPSDM Kota Malang.....	98
Gambar 20. Wawancara Bersama Kasubid Diklat BKPSDM Kota Malang, Bapak Dr. Ferry Andriano, S.T., M.Si	146
Gambar 21. Wawancara Bersama Kasubid Formasi dan Pengadaan Pegawai BKPSDM Kota Malang, Bapak Bagus Pambudi, S.Sos., M.Si	146



BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Saat ini Indonesia dan dunia sedang menghadapi perubahan yang cepat di era industri yang dicirikan dengan dominasinya peran mesin dan otomasisasi. Oleh karena itu untuk mengimbangi perubahan yang cepat tersebut pemerintah daerah harus mempersiapkan modal sumber daya aparatur yang berintegritas dan profesional, serta menguasai teknologi informasi dan bahasa asing. Fokus perbaikan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk menyongsong era industri 4.0 harus komprehensif, mulai dari perencanaan, rekrutmen dan orientasi, pengembangan kapasitas, penilaian kinerja dan penghargaan (*reward*), promosi dan rotasi, sampai dengan purna bakti.

Perubahan lingkungan yang sangat cepat dan kompleks seperti demografis, geografis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi menuntut institusi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan, serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Dalam rangka merespon dinamika perubahan lingkungan strategis, setiap organisasi dituntut untuk dapat mengelola setiap perubahan yang terjadi secara

tepat. Guna merespon perubahan lingkungan yang dinamis dibutuhkan adanya peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya aparatur. Harus disadari bahwa berkembang atau tidaknya suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh adanya kepedulian dan kualitas sumber daya manusia dalam menggerakkan organisasi.

Dengan demikian, proses peningkatan kapasitas (*capacity building*) SDM menjadi hal yang mutlak dilakukan.

Proses peningkatan kapasitas ini tentu dapat dilakukan dengan beragam cara untuk meningkatkan performa SDM organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Selain itu untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat ini, pemerintah daerah perlu memiliki aparatur sipil negara yang kompeten dan professional agar dapat mewujudkan pelayanan prima bagi masyarakat. Sumber daya aparatur di dalam organisasi pemerintahan menurut Zauhar (2013) harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang bertanggungjawab, bijak, efektif, efisien, adil, dan santun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun dalam menghadapi permasalahan negara.

Pengembangan kapasitas dan kompetensi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan jaman.

Pengembangan kapasitas adalah suatu komponen esensial dalam setiap reformasi institusional. Sedangkan Grindle (1997) dalam Haryono, dkk (2012:8) mengatakan bahwa

“Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance” (pembangunan kapasitas merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas dari kinerja pemerintah).

Selain itu pengertian Pengembangan Kapasitas menurut Sension dalam Haryono, dkk (2012:39) yaitu:

“capacity building usually is understood to mean helping governments, communities, and individuals to develop their skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant’s ability to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance.”

Sejalan dengan teori tersebut, berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 21 menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi adalah salah satu hak PNS (selain gaji, tunjangan, fasilitas, cuti, jaminan pension, jaminan hari tua, dan perlindungan). Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 pada Pasal 70 juga menyebutkan bahwa setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Selanjutnya menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.

Sumber daya manusia memiliki potensi yang patut dikembangkan untuk dapat digunakan bagi kemajuan suatu organisasi. Ketersediaan sumber daya manusia harus difokuskan pada pola persediaan tenaga teknis dan profesional dimana nantinya akan berdampak pada penyesuaian suatu pekerjaan. Dalam merespon kebutuhan tenaga teknis dan professional pada aparatur sipil negara ini juga

diperlukan adanya kesadaran dan komitmen dari seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terlibat agar pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi aparatur dapat berjalan secara maksimal.

Hal ini juga disebutkan oleh Wahyuni (2013) dalam jurnal yang berjudul “Strategi Peningkatan Kualitas Diklat dalam Rangka Meningkatkan Kompetensi Aparatur di Provinsi Nusa Tenggara Barat”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat dalam meningkatkan kompetensi aparatur khususnya di Provinsi Nusa Tenggara Barat akan dapat diimplementasikan secara efektif apabila seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) memiliki keinginan baik, komitmen yang kuat, dan pemahaman yang sama tentang urgensi peningkatan kualitas dan kompetensi aparatur yang dimilikinya. Kualitas diklat akan sangat menentukan kompetensi aparatur yang ada yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja aparatur dalam organisasi publik, terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menciptakan organisasi pemerintahan yang baik, perlu adanya pengembangan sumber daya aparatur guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya sendiri (Ardana, 2012). Maka dari itu perlu adanya aktivitas serta program untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yaitu bisa dengan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier pegawai. Suatu organisasi akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, efektif, dan efisien apabila didukung dengan kualitas sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi di bidangnya. Kompetensi merupakan perpaduan aspek pengetahuan,

keterampilan, dan sikap yang terindikasi dalam kemampuan dan perilaku sesuai tuntutan pekerjaan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja Organisasi Pemerintah Daerah, pemerintah telah menetapkan prioritas pembangunan pada penciptaan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010–2014. Di dalam RPJMN tersebut, salah satu instrumen penting untuk mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa adalah melalui reformasi birokrasi. Tujuan akhir dari reformasi birokrasi adalah terwujudnya pelayanan publik yang prima (cepat, tepat, murah, transparan, dan akuntabel) dan peningkatan kinerja birokrasi yang semakin baik. Hal yang sama juga disebutkan pada RPJMN 2014-2019 dimana reformasi birokrasi masih menjadi topik utama dalam usaha peningkatan kapasitas aparatur pemerintah. Pada RPJMN tersebut tertulis sasaran yang ingin diwujudkan yaitu meningkatnya kualitas birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik dalam mendukung peningkatan daya saing dan kinerja pembangunan nasional di berbagai bidang, yang ditandai dengan: terwujudnya kelembagaan birokrasi yang efektif dan efisien; meningkatkan kapasitas pengelolaan reformasi birokrasi; diimplementasikannya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara secara konsisten pada seluruh instansi pemerintah; dan meningkatnya kualitas pelayanan publik.

Oleh karena itu, untuk mencapai sasaran tersebut instansi pemerintah terutama pemerintah daerah harus fokus mengembangkan kapasitas dan kompetensi aparatur sipil negara agar dapat menciptakan kualitas pelayanan publik yang baik. Aparatur yang berkompeten dan memiliki kapasitas yang baik dalam organisasi akan dapat

dengan mudah mengerjakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Kemampuan aparatur yang seperti inilah yang akhirnya dapat membawa organisasi pemerintah dapat berjalan secara maksimal sesuai dengan tujuan bersama.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)

Kota Malang sebagai Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Malang memiliki Tugas Pokok dan Fungsi dalam bidang pengelolaan kepegawaian sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016

tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Berdasarkan Laporan

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) 2018 disebutkan bahwa, untuk

melaksanakan tugas dan fungsi tersebut di atas diperlukan Sumber Daya Manusia

(SDM) aparatur yang berkualitas dan professional dalam bidangnya sehingga

mampu melaksanakan tugas pelayanan internal bidang kepegawaian di lingkungan

Pemerintah Kota Malang yang pada gilirannya diharapkan dapat memberikan

pelayanan prima kepada masyarakat. BKPSDM Kota Malang memiliki tugas dan

wewenang untuk mengelola 49 Organisasi Perangkat Daerah di Kota Malang yang

di dalamnya terdapat 7854 Pegawai Negeri Sipil yang tersebar pada seluruh Badan,

Dinas, serta seluruh organisasi pemerintah lainnya di Kota Malang.

Oleh karena itu, untuk dapat mengelola kepegawaian seluruh Organisasi

Perangkat Daerah di Kota Malang dengan baik, kemampuan sumber daya aparatur

BKPSDM Kota Malang pada khususnya dan Pemerintah Kota Malang pada

umumnya harus ditingkatkan melalui Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan,

Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional, studi banding, seminar, diskusi atau

kegiatan lain yang relevan dengan bidang tugasnya. Selain itu dapat juga dengan memberi kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berprestasi untuk melanjutkan pendidikannya ke tingkat yang lebih tinggi. Hal ini dapat dilakukan apabila didukung dengan anggaran yang cukup serta sarana dan prasarana pendukung yang memadai.

Secara kualitas, kompetensi ASN di BKPSDM Kota Malang sudah baik, namun masih terdapat aparatur yang dalam segi teknis dan profesionalitasnya belum baik. Mengacu dengan adanya revolusi industri 4.0, dimana seluruh kegiatan terutama pada kegiatan pelayanan pemerintah harus cakap dalam penggunaan teknologi, peneliti melihat masih terdapat beberapa aparatur yang dinilai masih kurang cakap dalam pengaplikasian teknologi tersebut. Hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan yang rendah. Jumlah aparatur yang ada di BKPSDM Kota Malang sendiri terdiri dari berbagai latar belakang pendidikan dan golongan. Berikut adalah jumlah PNS di BKPSDM Kota Malang berdasarkan data Pemerintah Kota Malang tahun 2018 yang peneliti peroleh dari LAKIP 2018 BKPSDM Kota Malang.

Tabel 1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal dan Golongan Ruang di BKPSDM Kota Malang

No.	Gol./ Ruang	Tingkat Pendidikan Formal							Jumlah
		S3	S2	S1	D IV	D III	SMA	SMP	
1.	IV/c	-	-	1	-	-	-	-	1
2.	IV/b	-	1	-	-	-	-	-	1
3.	IV/a	-	3	1	-	-	-	-	4
4.	III/d	1	2	7	-	-	-	-	10
5.	III/c	-	-	4	-	-	-	-	4
6.	III/b	-	1	3	-	-	2	-	6

No.	Gol./ Ruang	Tingkat Pendidikan Formal							Jumlah
		S3	S2	S1	DIV	DIII	SMA	SMP	
7.	III/a	-	-	3	5	3	1	-	12
8.	II/d	-	-	-	-	4	-	-	4
9.	II/c	-	-	-	-	-	2	2	4
10.	II/a	-	-	-	-	-	2	1	3
Jumlah		1	7	19	5	7	7	3	49
Persentase		2,04%	14,28%	38,78%	10,2%	14,28%	14,28%	6,12%	100%

Sumber : bkd.malangkota.go.id dan olahan peneliti

Berdasarkan tabel 1, jumlah PNS di BKPSDM Kota Malang sampai dengan akhir Desember 2018 sebanyak 49 orang yang terdiri dari 16 orang pejabat struktural dengan komposisi sebagai berikut : Golongan IV sebanyak 11 orang dan Golongan III sebanyak 10 orang, sedangkan 32 orang jabatan pelaksana dan jabatan fungsional dengan komposisi : Golongan III sebanyak 18 orang, golongan II sebanyak 14 orang yang melayani 7462 orang Pegawai Negeri Sipil dan 130 Pegawai tidak tetap di Lingkungan Pemerintah Kota Malang. Dari tabel di atas juga dapat disimpulkan bahwa latar belakang pendidikan formal ASN BKPSDM Kota Malang mayoritas adalah lulusan S1 dengan persentase 38,78%, namun jumlah lulusan SMP dan SMA masih terbilang cukup banyak dengan persentase masing-masing 14,28% dan 6,12%. Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PERMENPAN) Nomor 18 Tahun 2017 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Instansi Pemerintah menyebutkan bahwa ASN yang bekerja pada organisasi pemerintah wajib menempuh pendidikan minimal SLTA. Hal inilah yang akhirnya mempengaruhi kualitas kompetensi dan kinerja aparatur, karena tingkat pendidikan formal ASN di

BKPSDM Kota Malang yang masih rendah dan cenderung kurang menguasai teknologi.

BKPSDM Kota Malang sebagai Organisasi Perangkat Daerah yang membidangi pelayanan kepegawaian tentunya juga memiliki strategi dalam upaya pengembangan kapasitas dan kompetensi sumber daya aparatur, baik untuk internal maupun eksternal organisasinya. Upaya ini dapat kita amati sesuai dengan apa yang tertuang dalam Rencana Kerja (Renja) Tahun 2017 dan 2018 pada subbab Strategi dan Kebijakan yaitu:

1. Meningkatkan pembinaan dan penataan ASN yang profesional dan proporsional. Strategi diarahkan melalui seleksi penerimaan CPNS melalui formasi umum maupun hasil pendataan GTT/PTT, melaksanakan uji kompetensi bagi pejabat struktural eselon II sampai dengan IV, memberikan penghargaan/reward kepada PNS untuk peningkatan kesejahteraan, memberikan sanksi/*punishment* PNS yang melakukan pelanggaran disiplin, pemberian kenaikan pangkat yang tepat waktu dan peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian yang baik, melalui pembangunan sistem pelayanan kepegawaian berbasis Teknologi Informasi melalui pengelolaan pengembangan pembangunan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)
2. Meningkatkan Sumber Daya Aparatur yang berkualitas. Strategi diarahkan dengan melaksanakan seleksi ujian dinas dan ujian penyesuaian ijasah bagi PNS yang lulus pendidikan formal, Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis, Diklat Fungsional serta dengan memberikan sosialisasi peraturan Kepegawaian agar PNS mampu meningkatkan kemampuan teknis dan wawasan disiapkan untuk mengisi formasi jabatan dan penataan personil yang profesional dan proposional.

Berdasarkan strategi yang tertulis dalam Renja 2017-2018 tersebut, BKPSDM Kota Malang memiliki acuan untuk melaksanakan rencana kerja dalam satu tahun ke depan khususnya dalam hal pengembangan kapasitas sumber daya aparatur.

Dalam praktiknya, BKPSDM Kota Malang tercatat rutin melaksanakan program

pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN. Pada lingkup internal BKPSDM Kota Malang, program pengembangan kapasitas dan kompetensi ini dikoordinir oleh Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat banyak kendala sehingga pelaksanaannya masih kurang maksimal. Salah satu kendala yang ditemui adalah kurangnya motivasi dan minat belajar dari ASN BKPSDM Kota Malang sehingga pada akhirnya juga berpengaruh pada pemberian pelayanan publik. (Wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian Wahyu Arianto, S.STP pada 16 Desember 2019)

Masalah empiris lainnya yang ditemui dalam instansi BKPSDM Kota Malang adalah terdapat pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintah (LAKIP) setiap tahunnya. LAKIP merupakan media pertanggungjawaban yang berisi informasi tentang pelaksanaan kegiatan dan pencapaian kinerja dalam periode satu tahun yang disampaikan untuk mengetahui dan menilai kinerja BKPSDM Kota Malang dalam melaksanakan kegiatan kepegawaian dan tupoksinya serta menjadi bahan evaluasi dan pedoman bagi peningkatan kinerja pada tahun-tahun berikutnya.

Dalam penulisan LAKIP terdapat subbab yang mencantumkan permasalahan yang dihadapi pada tahun terkait. Dalam penelitian ini peneliti mengambil LAKIP dari tahun 2017 hingga tahun 2018 sebagai acuan adanya masalah empiris yang terjadi dengan rencana yang diharapkan BKPSDM Kota Malang seperti visi BKPSDM Kota Malang yang berbunyi **“Terwujudnya Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional Guna Mendukung Pelayanan Publik yang Prima.”**

Dari tahun 2017 peneliti melihat pada permasalahan yang tercantum dalam LAKIP salah satunya yaitu PNS masih perlu meningkatkan pengetahuan dan wawasan yang luas, memiliki inisiatif dan inovatif, loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap organisasi pemerintah melayani masyarakat dengan mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik dan memberikan kepuasan kepada publik. Pada LAKIP 2018 juga disebutkan permasalahan yang sama persis dengan LAKIP 2017, yang mana hal ini dapat disimpulkan bahwa selama tahun 2017 hingga tahun 2018 belum ada penanganan masalah yang berarti hingga akhirnya masalah itu masih tetap terjadi di BKPSDM Kota Malang. Permasalahan inilah yang mendesak BKPSDM Kota Malang untuk meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan profesionalitas ASN sesuai dinamika perubahan, terutama dengan berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta peraturan-peraturan lain yang mengikutinya. Hal ini juga disebutkan dalam sasaran BKPSDM Kota Malang salah satunya yaitu meningkatnya persentase pejabat yang mengikuti Diklat Kepemimpinan dan ASN yang mengikuti pelatihan teknis dan fungsional.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti berminat untuk mengangkat topik penelitian yang berjudul **“Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang)”**.

I.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengembangan kapasitas dan kompetensi aparatur sipil negara yang dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang ?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pada pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi aparatur sipil negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang ?

I.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang dilakukan di BKPSDM Kota Malang.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis apa saja faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kota Malang.

I.4 Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Akademis:

- a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik terutama terkait dengan Fungsi Pemerintah sebagai Administrator.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan sumber informasi bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji bidang atau topik yang sama demi pengembangan ilmu pengetahuan terkait Administrasi Publik.

2. Kontribusi Praktis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dari sudut akademisi bagi pemerintah di semua level pemerintahan dalam membuat solusi mengenai penyelesaian masalah rendahnya kapasitas dan kompetensi PNS.
- b) Dengan adanya penelitian ini mendorong PNS untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas dan kompetensi dalam rangka pelaksanaan tugas dan kewajibannya sebagai abdi negara atau abdi masyarakat secara optimal.

1.5 Sistematika Penulisan

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

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini meliputi latar belakang masalah, mengenai Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur

Sipil Negara di BKPSDM Kota Malang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi penyajian berbagai teori yang relevan dengan pokok masalah penelitian sehingga dapat mendukung dan menganalisa interpretasi data yang diperoleh di lapangan. Adapun teori yang digunakan antara lain :

1. Penelitian Terdahulu
2. Administrasi Kepegawaian
3. Manajemen Sumber Daya Aparatur
4. Pemerintah Daerah
5. *Capacity Building*
6. Kompetensi

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini menerangkan fokus penelitian, pemilihan situs penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrument dan analisa yang digunakan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas mengenai penyajian data yang diperoleh dari lapangan berdasarkan fokus penelitian.

Selanjutnya akan dilakukan penganalisaan data yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kota Malang.

BAB V

PENUTUP

Bab ini memberikan kesimpulan dari hasil data penelitian dengan disertai saran atas Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kota Malang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

II.1 Tinjauan Empiris

II.1.1. Penelitian Terdahulu

Perbandingan pada penelitian terdahulu sebagai upaya untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam sebelum penelitian dilakukan. Kajian terhadap penelitian terdahulu dilakukan guna memetakan posisi penelitian ini. Tujuan adanya penelitian terdahulu menurut Creswell (2016) adalah: (1) untuk menjustifikasi pentingnya penelitian ini, (2) untuk menjelaskan perbedaan antara penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian ini. Berikut tujuh penelitian terdahulu yang kiranya dapat mewakili kajian terhadap penelitian ini yang berjudul Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang).

Pertama, jurnal oleh Mongilong, dkk (2018) yang berjudul Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kerja di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow. Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif yang difokuskan pada pengembangan kapasitas pegawai yang dikaji berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh: Menurut Hasibuan (2006) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dimana aspek-aspek yang dikaji adalah: a. kemampuan teknis, b. kemampuan

teoritis, c. kemampuan konseptual, d. moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Informan penelitian ini adalah:

Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, Sekretaris Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, Staf pelaksana BPKAD 5 orang. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa perlu ada penetapan standar kompetensi yang dimaksudkan agar sumber daya aparatur (SDA) memiliki acuan yang jelas dalam 5

(lima) tipe karakteristik kompetensi, yaitu : motif (*motive*), sifat (*traits*), konsep pribadi (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) (Spencer

and Spencer, 2008). Aparatur yang bersangkutan harus selalu mengacu kepada

standar yang telah ditetapkan ini agar dapat mencapai target organisasi secara maksimal. Penelitian ini juga mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101

Tahun 2000 tentang Diklat PNS yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan,

keahlian dan keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan

secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS, menciptakan

aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan

kesatuan bangsa, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi

pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat, dan menciptakan

kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan

umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Kedua, jurnal oleh Hanibe, dkk (2018) yang berjudul Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan

Sangihe dalam Meningkatkan Kualitas Kerja. Penelitian ini merupakan sebuah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang difokuskan pada

profesionalisme Aparatur Sipil Negara dalam meningkatkan kualitas kerja. Adapun informan dalam penelitian ini yaitu : Kepala Badan Kepegawaian Daerah, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah, Aparatur yang berada di BKD 3 Orang, dan Aparatur Sipil Negara 5 Orang. Hasil penelitian ini menunjukkan profesionalisme aparatur dalam bekerja dapat dilihat dari tanggung jawab yang diembankan kepadanya, aparatur yang mampu melaksanakan setiap tugas yang diembankan kepadanya dengan baik merupakan aparatur yang memiliki tanggung jawab.

Aparatur Sipil Negara yang berada di Badan Kepegawaian Daerah harus memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan tuntutan kerja, efektivitas kerja diukur berdasarkan keterampilan kerja, disiplin kerja dan kemampuan aparatur dalam melakukan setiap pekerjaannya.

Ketiga, jurnal oleh Wahyuni (2013) yang berjudul Strategi Peningkatan Kualitas Diklat Dalam Rangka Meningkatkan Kompetensi Aparatur di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat dalam meningkatkan kompetensi aparatur khususnya di Provinsi NTB akan dapat diimplementasikan secara efektif apabila seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) memiliki komitmen yang kuat dan pemahaman yang sama tentang urgensi peningkatan kualitas dan kompetensi aparatur yang dimilikinya. Kualitas diklat akan sangat menentukan kompetensi aparatur yang ada yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja aparatur dalam organisasi publik, terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Keempat, jurnal oleh Al Sandra yang berjudul Strategi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam Meningkatkan Kapasitas Pegawai Negeri Sipil

Daerah (Studi Kasus: Biro Hubungan Masyarakat dan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dimana penelitian berfungsi untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena suatu kejadian, kegiatan yang sedang diteliti untuk mengetahui pokok permasalahan yang ada. Hasil penelitian menyebutkan bahwa faktor pendorong dalam pelaksanaan strategi program *capacity building* Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang pertama adalah faktor *political will*. Faktor *political will* atau juga disebut faktor pemimpin sangat mempengaruhi pelaksanaan dari program pembangunan kapasitas saat ini. Disisi lain terdapat *Assessment Centre*, merupakan metode untuk mengidentifikasi dan penjurangan pegawai yang dinilai mempunyai sebuah potensi secara manajerial untuk menduduki suatu jabatan di kemudian hari (*future responsibility*). Penggunaan konsep *Assessment Centre* dinilai oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dapat meminimalisir subjektivitas dan campur tangan kepentingan-kepentingan politik dalam proses pengangkatan pejabat-pejabat struktural. Selanjutnya, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah bertugas selain sebagai badan yang mempunyai kewenangan dalam hal perijinan juga sebagai fasilitator untuk pegawai negeri sipil pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang berminat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Kelima, jurnal oleh Endarsari, dkk yang berjudul Analisis Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal. Pada hasil penelitian menyebutkan bahwa berhasilnya pembinaan disiplin, moral, dan etika pegawai ini didukung oleh adanya komitmen

bersama dari seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal.

Secara umum pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai di BKD Kabupaten Kendal dibagi menjadi dua yaitu pelaksanaan pengembangan kualitas SDM dan pengembangan Karier PNS.

Keenam, jurnal oleh Ayas (2018) dengan judul Analisis Strategi Pembangunan Sumber Daya Aparatur dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Serdang Bedagai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Adapun strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan/hambatan dalam menghindari ancaman adalah strategi ekstensifikasi yaitu : melakukan pengkajian yang lebih detail dan terperinci mengenai sumber daya dan menjalin kerjasama dan koordinasi yang lebih baik antara pemerintah daerah. Dalam hal ini BKD Kabupaten Serdang Bedagai dan pemerintah pusat terkait pengembangan sumber daya aparatur. Strategi intensifikasi yaitu : meningkatkan sumber daya manusia, meningkatkan sarana dan prasarana yang memenuhi standar, serta meningkatkan pelayanan kepada PNS.

Ketujuh, jurnal oleh Ihsan yang berjudul Peran Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Aparatur Pemerintah. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa untuk mendukung agar diklat bisa berkualitas maka diperlukan sinergitas daripada lembaga diklat, widyaiswara, dan pengelola diklat yang profesional, kurikulum yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pogram diklat, ketersediaan sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan diklat. Penyelenggaraan diklat aparatur harus direncanakan sedemikian rupa, sehingga memenuhi kebutuhan PNS dalam mengatasi kesenjangan kompetensinya.

Pemerintah perlu menyelesaikan beberapa permasalahan kediklatan, antara lain belum adanya standar kompetensi PNS yang ingin dicapai dalam diklat, kurangnya SDM kediklatan yang mempunyai kompetensi, kurang optimalnya daya dukung kelembagaan diklat, kurang berjalannya monitoring dan evaluasi kediklatan.

Dari ketujuh penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas, terdapat beberapa perbedaan namun fokus penelitian memiliki kemiripan sebagai acuan untuk penelitian ini. Untuk lebih jelasnya dan pembaca dapat lebih mudah dalam memahami perbandingan dari ketujuh penelitian tersebut, peneliti menyajikan perbandingan ketujuh penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan dilihat pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Penulis

No.	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Arifin Mongilong, dkk/2018/ Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kerja di BPKAD Kab. Bolaang Mongondow.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perlu ada penetapan standar kompetensi yang dimaksudkan agar sumber daya aparatur (SDA) memiliki acuan yang jelas.	Aparatur yang bersangkutan harus selalu mengacu kepada standar yang telah ditetapkan ini agar dapat mencapai target organisasi secara maksimal.	Membahas mengenai pengembang an kapasitas ASN dalam meningkatk an profesionali sme.	Penelitian ini mengangkat lokasi di BPKAD Kab. Bolaang Mongondow .

No.	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	Ayu Marchsela Hanibe, dkk/2018/ Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe dalam Meningkatkan Kualitas Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan profesionalisme aparatur dalam bekerja dapat dilihat dari tanggung jawab yang diembankan kepadanya, aparatur yang mampu melaksanakan setiap tugas yang diembankan kepadanya dengan baik merupakan aparatur yang memiliki tanggungjawab	Aparatur sipil Negara yang berada di Badan Kepegawaian Daerah harus memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan tuntutan kerja, efektivitas kerja diukur berdasarkan keterampilan kerja, disiplin kerja dan kemampuan aparatur dalam melakukan setiap pekerjaannya.	Membahas mengenai profesionalisme ASN.	Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di BKD Kab. Kepulauan Sangihe
3.	Sri Wahyuni, M.Pd/2013/ Strategi Peningkatan Kualitas Diklat Dalam Rangka Meningkatkan Kompetensi Aparatur di Provinsi Nusa Tenggara Barat	Strategi peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat dapat diimplementasikan secara efektif apabila seluruh <i>stakeholders</i> memiliki komitmen yang kuat.	Kualitas diklat akan sangat menentukan kompetensi aparatur yang berpengaruh pada peningkatan kinerja aparatur dan pelayanan masyarakat.	Membahas mengenai strategi dalam peningkatan kompetensi aparatur.	Penelitian ini mengambil lokasi di Provinsi Nusa Tenggara Barat.

No.	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	Ridho Al Sandra/Strategi BKD Provinsi Jawa Tengah dalam Meningkatkan Kapasitas PNS Daerah (Studi Kasus: Biro Hubungan Masyarakat dan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air)	Faktor pendorong dalam pelaksanaan strategi program <i>capacity building</i> BKD Provinsi Jawa Tengah yang pertama adalah faktor <i>political will</i> atau faktor pemimpin sangat mempengaruhi pelaksanaan dari program pembangunan kapasitas saat ini.	Penggunaan konsep <i>Assessment Centre</i> dinilai oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dapat meminimalisir subjektivitas dan dalam proses pengangkatan pejabat- pejabat struktural.	Membahas strategi BKD dalam meningkatkan kapasitas pegawai	Penelitian ini mengambil studi kasus pada Biro Hubungan Masyarakat dan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air.
5.	Dina Nurwira Endarsari, dkk/ Analisis Pengembangan Kapasitas Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal.	Berhasilnya pembinaan disiplin, moral, dan etika pegawai ini didukung oleh adanya komitmen bersama dari seluruh pegawai BKD Kabupaten Kendal.	Upaya pengembangan kapasitas di BKD Kab. Kendal yaitu pelaksanaan pengembangan kualitas SDM dan pengembangan Karier PNS.	Membahas pengembangan kapasitas pegawai.	Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di BKD Kabupaten Kendal.

No.	Nama Peneliti/ Tahun/Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6.	Dafa Romi Ayas/2018/ Analisis Strategi Pembangunan Sumber Daya Aparatur dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di BKD Serdang Bedagai.	Strategi ekstensifikasi dan strategi intensifikasi dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan/ha mbatan di BKD Serdang Bedagai.	Melahirkan dua strategi yaitu ekstensifikasi dan intensifikasi	Membahas strategi pembangunan sumber daya aparatur.	Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di Badan Kepegawai an Serdang Bedagai.
7.	Drs. Faris Ihsan, M.Si/Peran P endidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Aparatur Pemerintah.	Diperlukan sinergitas dari seluruh <i>stakeholders</i> pengelola diklat, perlu adanya ketersediaan sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan diklat agar kualitas diklat meningkat.	Pemerintah perlu menyelesaika n beberapa permasalahan kediklatan, antara lain belum adanya standar kompetensi PNS yang ingin dicapai dalam diklat, kurangnya SDM kediklatan yang mempunyai kompetensi, dan sebagainya.	Membahas upaya peningkatan kompetensi aparatur.	Penelitian ini mengambil fokus pada peran Pendidikan dan pelatihan.

Sumber : olahan peneliti

II.2 Tinjauan Teoritis

II.2.1 Administrasi Kepegawaian

Administrasi secara luas didefinisikan oleh Ulbert dalam Umar Husein (2004) berpendapat bahwa Administrasi dapat didefinisikan sebagai suatu kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut

Tead dalam Indradi (2010) administrasi adalah segala aktivitas individu-individu dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan tugas memerintah, memajukan dan melengkapi usaha Bersama dari kelompok individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok individu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Administrasi kepegawaian membahas segala sesuatu yang berhubungan dengan pegawai. Menurut Saksono dalam Indradi (2010:28-29), administrasi kepegawaian adalah

“Administrasi kepegawaian merupakan cabang ilmu administrasi yang paling menentukan bagi kehidupan organisasi. Administrasi kepegawaian pada hakikatnya adalah manusia yang sekaligus juga objek atau tujuan kegiatan dari organisasi itu sendiri. Prosesnya berkaitan dengan penggunaan tenaga kerja atau pegawai dalam usaha kerjasama. Kegiatannya berupa pencairan, pelamaran, pengujian, penerimaan, pengangkatan, penempatan, kepangkatan, pengembangan, kesejahteraan, pemutusan sampai pada pemberhentian tenaga kerja dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.”

Sedangkan menurut M. Manullang (2008) administrasi kepegawaian adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa administrasi kepegawaian merupakan kegiatan yang berupa pencarian, pelamaran, pengujian, dan penerimaan, yang mana manusia sebagai objek untuk tercapainya suatu tujuan organisasi.

II.2.2 Manajemen Sumber Daya Aparatur

II.2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Marwansyah (2010) adalah sebagai pendayagunaan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi karyawan, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat pula diartikan sebagai proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. Dalam literatur lain mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dengan pekerja, terutama untuk pencapaian

pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan organisasi dan rangka perwujudan kepuasan kebutuhan individu-individu tersebut.

Manajemen publik juga menyangkut pada manajemen instansi pemerintahan. Samuel E Overman dalam Keban (2005) mengemukakan bahwa:

“Manajemen publik bukanlah *“scientific management”*, meskipun sangat dipengaruhi oleh *“scientific management”*. Manajemen publik bukanlah *“policy analysis”*, bukan juga administrasi publik, merefleksikan tekanan-tekanan antara orientasi *“rational-instrumental”* pada satu pihak, dan orientasi politik kebijakan dipihak lain. Manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning, organizing, dan controlling* satu sisi dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik disisi lain” (Pasolong, 2014).

Penataan sumber daya manusia dalam proses reformasi birokrasi dapat diartikan sebagai suatu bentuk pendekatan manajemen sumber daya manusia.

Dalam perspektif reformasi birokrasi, pendekatan ini dilakukan dalam rangka menyikapi, mengatasi dan sekaligus mengantisipasi permasalahan sumber daya manusia dalam birokrasi. Manajemen sumber daya manusia menurut Rivai (2003)

dalam Subekhi dan Zauhar (2012) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai

tujuan. Pengorganisasian adalah proses pembagian kerja yang disertai dengan pendelegasian wewenang. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua

karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2009)

pengukuran mengenai penataan sumber daya manusia/aparatur dilaksanakan

dengan memerhatikan : (1) Penerapan sistem merit dalam manajemen

kepegawaian; (2) Sistem diklat yang efektif; (3) Standar dan peningkatan kinerja;

(4) Pola karier yang jelas dan terencana; (5) Standar kompetensi jabatan; (6) Klasifikasi jabatan; (7) Tugas, fungsi dan beban tugas proporsional; (8) Rekrutmen sesuai prosedur; (9) Penempatan pegawai sesuai keahlian; (10) Renumerasi memadai; (11) Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian.

Pendapat lainnya diutarakan oleh Ashari (2009) dalam jurnal “Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur Persyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik” yang mengemukakan bahwa pengelolaan manajemen SDM Aparatur dilakukan melalui

: (1) Asesmen kompetensi individu bagi aparatur; (2) Membangun sistem penilaian kinerja; (3) Mengembangkan sistem pengadaan dan seleksi; (4) Mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan; (5) Memperkuat pola rotasi, mutasi, dan promosi; (6) Memperkuat pola karir; (7) Mendorong terwujudnya PNS yang sejahtera; (8) Membangun atau memperkuat database kepegawaian; (9) Mendorong terciptanya kedisiplinan aparatur. Penataan sumber daya manusia aparatur dalam rangka reformasi birokrasi termasuk ke dalam lingkup manajemen publik dengan fokus fungsi manajerial pada sektor perencanaan sumber daya manusia.

Pengukuran penataan sumber daya manusia aparatur menurut Sedarmayanti (2009) dan Ashari (2009) secara garis besar terdiri dari (1) tugas, fungsi dan beban tugas proporsional; (2) rekrutmen sesuai prosedur; (3) remunerasi memadai; (4) standar kompetensi jabatan; (5) asesmen kompetensi individu bagi aparatur; (6) membangun sistem penilaian kinerja; (7) membangun atau memperkuat database kepegawaian; (8) mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan.

II.2.2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Pengembangan kapasitas SDM aparatur merupakan hak bagi ASN untuk mendapatkan keahlian yang berguna dalam mendukung suatu organisasi sebagaimana yang tertuang dalam pasal 22 Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam pasal tersebut diamanatkan bahwa setiap aparatur memiliki hak untuk dikembangkan oleh pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Untuk melaksanakan pengembangan kapasitas tidak terlepas dari perencanaan kebutuhan melalui pelatihan pengembangan, sebagaimana yang dikemukakan Dubrin dalam Prabu (2011) bahwa pada umumnya pengembangan manajemen dapat dilaksanakan dengan berbagai cara yang disesuaikan dengan kebutuhan suatu organisasi.

Dari sini dapat dilihat bahwa seseorang manajer atau pejabat di pemerintah daerah sudah seharusnya merencanakan pengembangan pegawai untuk mendukung kinerja suatu instansi. Peningkatan sumber daya bagi aparatur PNS di lingkungan pemerintah sangat diperlukan dengan beberapa cara yang tentunya semua cara tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan dari pemerintah daerah. Sebagaimana pendapat Ranupanjojo dan Husnan (Darmawan, 2013:25) menyebutkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dari pendapat tersebut sudah sangat jelas bahwa setiap pengembangan sumber daya aparatur ditujukan untuk pencapaian pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat yang optimal. Arah dan tujuan pengembangan sumber daya

aparatur tersebut memang ditujukan sebagai pencapaian pembangunan dan pelayanan daerah kepada masyarakat. Menurut Griffin dalam Darmawan (2013) aparatur memerlukan pengembangan sumber daya untuk pengembangan kompetensi diri yang tentunya ditujukan untuk peningkatan kinerja dan hasil kinerja aparatur atau yang dikenal dengan istilah kontrak psikologis. Dimana hal ini sangat penting menyangkut tentang kontribusi organisasi untuk balas jasa antara organisasi dengan organisasi. Dari hal tersebut timbul permasalahan mengenai kebutuhan untuk pengembangan sumber daya, apakah pemerintah daerah ataukah aparatur sendiri. Keadaan demikian sulit untuk disampaikan siapa yang lebih membutuhkan pengembangan sumber daya aparatur.

Hal ini dapat disikapi dengan bijaksana baik organisasi maupun individu, dapat mencapai tujuan organisasi tanpa mengesampingkan kontrak psikologis (yang tidak tertulis). Dengan demikian kinerja aparatur dapat termotivasi dan pemerintah daerah dapat mencapai tujuan dengan baik. Selain itu, pengembangan sumber daya aparatur menurut Kaswan (2011) merupakan upaya organisasi dalam memberi kemampuan kepada karyawan guna memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dimasa yang akan datang. Sedangkan pelatihan sumber daya aparatur secara khusus berfokus untuk memberi keterampilan khusus dalam membantu karyawan memperbaiki kinerjanya.

II.2.3 Pemerintah Daerah

II.2.3.1 Pengertian Pemerintah Daerah

Pembentukan pemerintah daerah sesuai dengan Pasal 18 Undang-undang Dasar 1945 menjadi dasar dari berbagai produk UU dan Peraturan Perundang-undangan lainnya yang mengatur mengenai pemerintahan daerah. Menurut Sumarno (2008) menjelaskan tentang Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 yaitu tujuan pembentukan daerah pada dasarnya dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan public guna mempercepat kesejahteraan masyarakat di samping sebagai sarana pendidikan politik di tingkat lokal. Undang-undang Nomor 32 Pasal 1 tentang Pemerintah Daerah menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah Pasal 1 disebutkan bahwa:

- a) Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- b) Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada Gubernur sebagai wakil pemerintah dan/atau kepada instansi vertikal di wilayah tertentu.
- c) Tugas pembantuan adalah penugasan dari pemerintah kepada kepala daerah dan/atau desa dari pemerintah provinsi kepada kepala daerah

dan/atau desa serta pemerintah kabupaten kota kepada desa untuk melaksanakan tugas tertentu.

Menurut Muluk (2009) menyatakan bahwa *local government* adalah sebuah konsep yang mengandung tiga arti. Pertama adalah pemerintah lokal yang kerap kali dipertukarkan dengan *local authority* yang mengacu pada organ, yakni *council* dan *major* dimana rekrutmen pejabatnya didasarkan pada pemilihan. Kedua mengacu pada pemerintahan lokal yang dilakukan oleh pemerintah lokal, artinya mengacu pada fungsi. Ketiga, bermakna daerah otonom. Pemerintah daerah adalah kepala daerah beserta perangkat daerah otonom yang sebagai badan eksekutif daerah, artinya lembaga eksekutif terdiri dari kepala daerah beserta perangkat daerah otonom yang lain.

II.2.3.2 Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Menurut pendapat Jimung (2005) menyatakan bahwa terdapat lima prinsip-prinsip dalam menyelenggarakan pemerintah daerah, yaitu:

1) Prinsip Kesatuan

Pelaksanaan pemberian otonomi daerah harus menunjang aspirasi perjuangan rakyat, memperkokoh negara kesatuan dan mempertinggi tingkat kesejahteraan masyarakat lokal.

2) Prinsip Riil dan Tanggungjawab

Pemberian otonomi kepada daerah harus merupakan otonomi yang nyata dan bertanggungjawab bagi kepentingan seluruh warga daerah.

Pemerintah daerah berperan mengatur proses dinamika pemerintahan dan pembangunan di daerah.

3) Prinsip pemencaran

Asas desentralisasi perlu dilaksanakan dengan asas dekonsentrasi.

Caranya memberikan kemungkinan kepada masyarakat untuk kreatif membangun daerahnya. Artinya pemerintah bukan sebagai raja, melainkan pelayan untuk dan bersama rakyat membangun daerahnya.

4) Prinsip Keserasian

Pemberian otonomi kepada daerah mengutamakan aspek keserasian dan tujuan di samping aspek pendemokrasian.

5) Prinsip Pemberdayaan

Tujuan pemberian otonomi kepada daerah adalah untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan di daerah, terutama dalam aspek pelaksanaan pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat serta untuk meningkatkan pembinaan kestabilan politik dan kesatuan bangsa.

II.2.3.3 Perangkat Daerah

Dalam pemerintahan daerah, setiap pemerintah daerah memiliki perangkat daerah yang memiliki tugas untuk menunjang dan memperlancar pelaksanaan pemerintah daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 1 menyebutkan bahwa Perangkat Daerah adalah unsur pembantu kepala daerah dan DPRD dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan

yang menjadi kewenangan daerah. Peraturan Pemerintah Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah Pasal 5 menyebutkan bahwa Perangkat Daerah Provinsi terdiri atas: Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas dan Badan. Sedangkan Perangkat Daerah Kabupaten/Kota terdiri atas: Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas, Badan, dan Kecamatan.

Menurut Widjaja (2002) mengatakan bahwa perangkat daerah merupakan organisasi atau lembaga pada pemerintahan daerah yang bertanggungjawab kepada kepala daerah dan pembantu kepala daerah (Gubernur dan Bupati/Walikota) dalam penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri atas: Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan dan Kelurahan (sesuai kebutuhan). Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa perangkat daerah merupakan unsur penting dalam pelaksanaan di pemerintahan daerah.

II.2.4 *Capacity Building*

Harus disadari bahwa berkembang tidaknya suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh adanya kualitas SDM dalam menggerakkan organisasi. Dengan demikian, proses peningkatan kapasitas (*capacity building*) SDM menjadi hal yang mutlak dilakukan. Oleh karenanya, pengembangan kapasitas sangat terkait dengan kemampuan SDM, kemampuan institusi, dan kemampuan sistem organisasi.

II.2.4.1 Definisi *Capacity Building*

Milen dalam Haryono (2012) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi

sebagaimana secara efektif, efisien, dan terus menerus. Sedangkan UNDP (*United Nations Development Program*) dan CIDA (*Canadian International Development Agency*) dalam Milen memberikan pengertian peningkatan kapasitas sebagai (1) proses dimana individu, kelompok, organisasi, institusi, dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk menghasilkan kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (*core functions*), memecahkan permasalahan, merumuskan dan mewujudkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dan (2) memahami dan memenuhi kebutuhan pembangunan dalam konteks yang lebih luas dalam cara yang berkelanjutan.

Pengembangan kapasitas merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan sesuai dengan tuntutan jaman. Pengembangan kapasitas adalah suatu komponen esensial dalam setiap reformasi institusional. Sedangkan menurut Grindle dalam Haryono (2012:8) mengatakan:

“capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance.”

Pengembangan kapasitas yaitu upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah.

Selain itu pengertian Pengembangan Kapasitas menurut Sension dalam Haryono, dkk (2012:39) yaitu:

“capacity building usually is understood to mean helping governments, communities, and individuals to develop their skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant’s ability to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance.”

“pengembangan kapasitas biasanya dipahami sebagai alat untuk membantu pemerintah, komunitas, dan individu-individu dalam mengembangkan

kemampuan dan pengetahuannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Program pengembangan kapasitas dapat didesain untuk memperkuat kemampuan partisipan dalam mengevaluasi pilihan kebijakan dan implementasi kebijakan secara efektif, termasuk pendidikan dan pelatihan, lembaga dan reformasi kebijakan, begitu juga pengetahuan, teknologi, dan membantu perekonomian.”

Dari definisi Sension tersebut dapat dijelaskan bahwa pengembangan kapasitas umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Program peningkatan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif. Pengembangan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuan.

II.2.4.2 Dimensi dan Tingkatan *Capacity Building*

Konsep *capacity building* secara umum merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja individu, kelompok atau organisasi serta sistem. Pada dasarnya pembangunan kapasitas meliputi tiga dimensi, yaitu pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, serta reformasi kelembagaan. Pembahasan mengenai ketiga dimensi pembangunan kapasitas tersebut berkaitan dengan fokus dan jenis aktivitas pembangunan kapasitas. Dimensi pengembangan sumber daya manusia dengan fokus ketersediaan tenaga professional dan personal teknis dengan jenis aktivitas seperti pelatihan, sistem upah, dan rekrutmen. Dimensi penguatan organisasi dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi, dengan jenis aktivitas antara lain pemanfaatan personil, kepemimpinan dan

komunikasi. Sedangkan dimensi reformasi kelembagaan berfokus kepada persoalan institusi dan sistem, dengan jenis aktivitas antara lain perubahan kebijakan, dan reformasi konstitusional.

Hal tersebut mendefinisikan apa yang dijelaskan oleh Grindle dalam Haryono, dkk (2012):

Tabel 3. Dimensi Pembangunan Kapasitas

<i>Dimension</i>	<i>Focus</i>	<i>Types of Activities</i>
Human Resource (Pengembangan SDM)	Ketersediaan tenaga teknis dan professional.	Pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen.
Organizational Strengthening (Penguatan Organisasi)	Sistem manajemen dalam mengembangkan perfomasi tugas-tugas khusus dan fungsi, struktur mikro.	Sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial.
Institutional Reform (Reformasi Kelembagaan)	Lembaga dan sistem; struktur makro.	Aturan permainan untuk rezim politik dan perubahan kebijakan, reformasi konstitusi.

Sumber: Grindle dalam Haryono, dkk (2012)

Dari tabel 3, dapat dijelaskan bahwa dimensi pembangunan kapasitas meliputi: *Pertama*, dimensi pengembangan sumber daya manusia, dengan fokus pada ketersediaan tenaga professional dan personal teknis, sedangkan jenis aktivitasnya meliputi pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan rekrutmen. *Kedua*, dimensi penguatan organisasi, dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi spesifik, mikrostruktur, sedangkan jenis aktivitasnya meliputi

sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial. *Ketiga*, dimensi reformasi kelembagaan, dengan fokus pada institusi dan sistem; mikrostruktur, sedangkan jenis aktifitasnya meliputi aturan main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, serta reformasi konstitusional.

Sementara itu Keban (2008:201) mengumpulkan berbagai pendapat yang menggambarkan pemahaman mereka tentang *capacity building*. Misalnya *World Bank* menekankan perhatian pembangunan kapasitas pada:

1. Pengembangan sumber daya manusia, khususnya training, rekrutmen, pemanfaatan dan pemberhentian tenaga profesional, manajerial dan teknis.
2. Organisasi, yaitu pengaturan struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen.
3. Jaringan kerja interaksi organisasi, yaitu koordinasi kegiatan-kegiatan organisasi, fungsi jaringan kerja, dan interaksi formal dan informal.
4. Lingkungan organisasi, yaitu aturan dan perundang-undangan yang mengatur pelayanan publik, tanggungjawab dan kekuasaan antar lembaga, kebijakan yang menghambat tugas-tugas pembangunan dan dukungan keuangan dan anggaran.
5. Lingkungan kegiatan yang luas, yaitu mencakup faktor politik, ekonomi dan kondisi –kondisi yang berpengaruh terhadap kinerja.

United Nations Development Programme (UNDP) memfokuskan pada tiga dimensi yaitu:

1. Tenaga kerja (dimensi sumber daya manusia) yaitu kualitas SDM dan cara SDM dimanfaatkan.

2. Modal (dimensi phisik) menyangkut peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan gedung.
3. Teknologi yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan , pembuat keputusan, pengendalian dan evaluasi serta sistem informasi manajemen.

II.2.4.3 Karakteristik *Capacity Building*

Capacity Building (Pengembangan kapasitas) menurut Gandara (2008) dicirikan dengan hal-hal sebagai berikut :

- a. Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan.
- b. Memiliki esesensi sebagai sebuah proses internal.
- c. Dibangun dari potensi yang telah ada.
- d. Memiliki nilai intrinsik tersendiri.
- e. Mengurus masalah perubahan.
- f. Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistik.

Dari indikator-indikator di atas dapat dimaknai bahwa *capacity building* merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkelanjutan, bukan berangkat dari pencapaian hasil semata, seperti yang telah dijelaskan dimuka bahwa *capacity building* adalah proses pembelajaran akan terus melakukan keberlanjutan untuk tetap dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. *capacity building* bukan proses yang berangkat dari nol atau ketiadaan, melainkan berawal dari membangun potensi yang sudah ada untuk kemudian diproses agar lebih meningkat kualitas diri, kelompok, organisasi serta sistem agar tetap dapat beratahan di tengah lingkungan yang mengalami perubahan secara terus-menerus. *Capacity building* bukan hanya ditujukan bagi pencapaian

peningkatan kualitas pada satu komponen atau bagian dari sistem saja, melainkan diperuntukkan bagi seluruh komponen, bukan bersifat parsial melainkan holistik, karena *capacity building* bersifat multi dimensi dan dinamis dimana dicirikan dengan adanya multi aktivitas serta bersifat pembelajaran untuk semua komponen sistem yang mengarah pada sumbangsih terwujudnya kinerja bersama (kinerja kolektif).

Walaupun konsep dasar dari *capacity building* ini adalah proses pembelajaran, namun *capacity building* pada penerapannya dapat diukur sesuai dengan tingkat pencapaiannya yang diinginkan, apakah diperuntukkan dalam jangka waktu yang pendek, menengah atau panjang. Proses *capacity building* dalam tingkatan yang terkecil merupakan proses yang berkaitan dengan pembelajaran dalam diri individu, kemudian pada tingkat kelompok, organisasi dan sistem dimana faktor-faktor tersebut juga difasilitasi oleh faktor eksternal yang merupakan lingkungan pembelajarannya. Dalam jangka waktu yang sangat panjang dan terus menerus, maka pengembangan kapasitas memerlukan aktivitas adaptif untuk meningkatkan kapasitas semua stakeholder-nya.

II.2.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Capacity Building*

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas. Namun secara khusus Soeprapto (2006) mengemukakan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut:

- a. Komitmen bersama.

Collective commitments dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi sangat menentukan sejauh mana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pengembangan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.

b. Kepemimpinan.

Faktor *conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik, harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan.

c. Reformasi peraturan.

Kontekstualitas politik pemerintahan daerah di Indonesia serta budaya pegawai pemerintah daerah yang selalu berlindung pada peraturan yang ada serta lain-lain faktor legal-formal-prosedural merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyelenggaraan peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas ini.

d. Reformasi kelembagaan.

Reformasi peraturan di atas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini. Reformasi kelembagaan pada intinya menunjukkan kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjukkan dua aspek penting yaitu struktural dan kultural. Kedua aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek yang penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas karena pengembangan kapasitas harus diawali pada identifikasi kapasitas yang dimiliki maka harus ada pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia (*existing capacities*). Pengakuan ini penting karena kejujuran tentang kemampuan yang dimiliki merupakan setengah syarat yang harus dimiliki dalam rangka menyukseskan program pengembangan kapasitas.

II.2.5 Konsep Kompetensi

II.2.5.1 Pengertian Kompetensi

Hampir semua para ahli tentang kompetensi seperti Dubois, Lucia, dan Lespinger, dkk dalam Saleh (2013) mengatakan bahwa kompetensi adalah tingkat kemampuan dalam menerapkan atau menggunakan pengetahuan, keahlian, kemampuan, perilaku dan karakteristik personal secara sukses dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang bersifat spesifik, kritis, yang dilaksanakan sesuai dengan peran mereka tanpa mengorbankan pertimbangan-pertimbangan etika dan moral. Bertolak dari pernyataan tersebut dapat diambil sebuah pemahaman bahwa setiap *personal competencies* itu selalu mengandung sekurang-kurangnya ada 4 (empat) dimensi utama yang terdiri dari dimensi pengetahuan, dimensi keahlian, dimensi kemampuan dan dimensi karakteristik.

Kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni : 1) Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2) Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3) Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4) Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti

pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan. 5) Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Bagi sebuah organisasi terutama organisasi sektor publik yang ideal adalah sebuah organisasi yang dapat melakukan pemetaan kompetensi personal bagi para sumber daya aparatur yang dimilikinya secara relatif cepat, sebelum organisasi tersebut mendelegasikan atau memberikan kewenangan kepada mereka untuk memegang peranan, tugas, dan jabatan tertentu. Tujuan dari pemetaan tersebut adalah agar mereka yang diberi kepercayaan untuk menjalankan tugas, tanggungjawab atau amanah tersebut benar-benar dapat melaksanakannya dengan baik, efisien, dan efektif, sebab tugas yang dipercayakan oleh organisasi kepadanya benar-benar sesuai dengan kompetensi personal yang mereka miliki. Saleh (2013) menyebutkan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi sebelum memberikan tugas dan tanggungjawab kepada seorang aparatur, yakni:

- a) Dimensi kompetensi (*competencies dimensions*) bagi sumber daya aparatur
- b) Kompetensi inti (*core competencies*) sumber daya aparatur
- c) Profil kompetensi (*competency profile*) sumber daya aparatur

Pasal 69 ayat 33 UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 mengenai jenis kompetensi pegawai, menjelaskan bahwa :

Jenis kompetensi ada tiga macam, yaitu :

1) Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial yaitu khusus pegawai ASN yang menduduki jabatan manajerial, diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan.

2) Kompetensi Teknis

Kompetensi Teknis yaitu bagi seluruh pegawai ASN, diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.

3) Kompetensi Sosial Kultural

Kompetensi Sosial Kultural yaitu seluruh pegawai ASN, diukur dari pengalaman kerja dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan kompetensi adalah kemampuan seseorang (pegawai) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini yang dimaksud kompetensi

adalah pegawai yang berada di Pemerintahan Daerah Kota Malang pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

II.2.5.2 Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer (1993) ada lima karakteristik pembentukan kompetensi, yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Karakteristik pengetahuan dan keterampilan cenderung kelihatan sebab ada permukaan.

Sedangkan karakteristik watak, motif, dan konsep diri lebih tersembunyi dan relative sulit untuk dikembangkan sebab berperan sebagai sumber kepribadian.

Pengetahuan merupakan kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik ataupun mental yang dapat dilihat dari ilmu yang didapat. Keterampilan merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan fisik atau mental dilihat dari pelaksanaan tugas. Watak merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan situasi atau informasi. Motif yaitu gambaran diri seseorang mengenai sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan dan memberikan dorongan untuk mewujudkan cita-citanya atau mewujudkan ambisinya ketika ia menduduki jabatan atau posisi baru. Sedangkan konsep diri merupakan gambaran mengenai nilai luhur yang dijunjung tinggi seseorang serta bayangan diri atau sikap terhadap masa depan ideal yang dicita-citakan diharapkan terwujud melalui kerja serta usahanya.

Menurut pendapat Spencer (1993) kompetensi dianggap sebagai pilar atau teras kinerja dari suatu profesi. Hasilnya yaitu seseorang yang berkompeten harus dapat mewujudkan karakteristik utama, yaitu sebagai berikut :

1. Mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu secara jelas rasional yang berarti ia harus memiliki visi dan misi yang jelas mengapa ia melakukan apa yang dilakukan dan mengambil keputusan tentang apa yang dikerjakan
2. Menguasai perangkat pengetahuan (teori, konsep, prinsip, kaidah, data dan informasi) tentang apa yang menjadi tugasnya
3. Menguasai keterampilan (strategi, taktik, metode dan teknik, prosedur, mekanisme, sarana) tentang cara bagaimana dan dengan apa melakukan tugas pekerjaannya
4. Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya dan berusaha mencapai dengan sebaik mungkin
5. Memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya dan dapat didemonstrasikan dan teruji sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak berwenang
6. Memahami perangkat persyaratan ambang batas tentang ketentuan kelayakan normatif, minimal kondisi dan proses yang dapat ditoleransi dari kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukannya.

II.2.5.3 Dimensi dan Komponen Utama Kompetensi

Memiliki sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan cita-cita bagi organisasi untuk dapat melaksanakan kegiatan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Mengelola sumber daya aparatur berdasarkan kompetensi diyakini lebih

bisa menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar organisasi memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan, dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Menurut Prihadi (2004) 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. Sedangkan menurut Hutapea dan Thoha (2008) mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi, komponen tersebut meliputi ;

1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang. Pengetahuan merupakan komponen utama yang mudah diidentifikasi. Pengetahuan pegawai tutur menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang luas akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi pegawai yang kurang pengetahuan maka dalam menyelesaikan pekerjaannya mengalami hambatan. Maka dari itu pegawai yang kurang akan pengetahuan harus diperbaiki dan dikembangkan melalui program-program pengembangan.

2. Keterampilan

Faktor yang ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor keterampilan pegawai. Pegawai yang memiliki keterampilan kerja yang baik maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya jika pegawai tidak terampil dalam kerjanya maka akan menghambat capaian yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan aktifitas atau pekerjaan. Keterampilan merupakan kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkesinambungan dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang dapat dilihat dari seberapa efektif seseorang melakukan suatu kegiatan yang spesifik.

3. Perilaku

Sikap atau perilaku merupakan suatu hal yang harus diperhatikan dalam kerja pegawai. Apabila pegawai memiliki perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi maka segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

4. Pengalaman Kerja

Banyak organisasi yang seringkali menganggap bahwa pengalaman kerja sebagai indikator yang tepat untuk melihat kemampuan seseorang yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengalaman merupakan keseluruhan pelajaran yang diperoleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dialami dalam perjalanan hidup. Pengalaman yang membentuk kompetensi yaitu yang diperoleh dari bekerja dan berorganisasi.

Pengalaman seseorang memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan kompetensi, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin mengetahui latar belakang sumber daya manusianya.





BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif. Usman dan Akbar (2009) menyatakan bahwa penelitian berjenis deskriptif berarti bersifat menggambarkan atau melukiskan suatu hal yang sebenarnya berupa gambar-gambar atau foto-foto yang didapat dari data di lapangan atau menjelaskan hasil penelitian dengan kata-kata. Sedangkan menurut Sugiyono (2012) penelitian deskriptif yaitu, penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Dari pengertian tersebut, peneliti telah menggambarkan berbagai kondisi situasi yang muncul dan menyajikan data berupa kata-kata tertulis hasil wawancara dengan narasumber pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang.

Metode pendekatan yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Sudaryono (2017), pendekatan kualitatif bertujuan untuk menganalisis kehidupan sosial dengan menggambarkan dunia sosial dari sudut pandang atau interpretasi informan. Pertimbangan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif: pertama, penelitian ini bukan menguji hipotesis atau hubungan antar variabel, melainkan dalam rangka menjawab pertanyaan bagaimana; kedua, penelitian ini menganalisis kondisi objek secara utuh tanpa

adanya perlakuan khusus sehingga hasil yang didapatkan merupakan realita yang sesungguhnya terjadi; ketiga, secara praktis peneliti ingin memahami tindakan dari subjek yang diteliti.

Desain dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Karena sesuai dengan hasil yang peneliti dapatkan mampu digambarkan dengan bentuk kata-kata dan data tabel yang disusun dengan narasi panjang tentang pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Proses dalam penelitian ini telah melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data secara spesifik dari informan dan kemudian peneliti analisa secara induktif mulai dari hal yang bersifat khusus mengenai aktivitas pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN di BKPSDM Kota Malang sampai hal yang bersifat umum mengenai tugas pokok dan fungsi ASN di BKPSDM Kota Malang.

III.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan hal-hal yang menjadi batas dalam penelitian yang bertujuan untuk memudahkan penulis dalam menentukan data yang akan dipergunakan untuk suatu penelitian. Penelitian didasarkan atas objek penelitian yang ingin diketahui meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berintegrasi secara sinergis. Adanya penentuan fokus penelitian digunakan untuk menentukan batasan-batasan kepada peneliti untuk mencari data

di lapangan. Penentuan fokus penelitian secara efektif diharapkan dapat membantu tercapainya tujuan dari penelitian yang dilakukan.

Fokus penelitian pada dasarnya merupakan penetapan suatu masalah yang ditetapkan untuk menjadi pusat perhatian. Fokus penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang), yang mana pada pengembangan kapasitas ditempuh melalui:

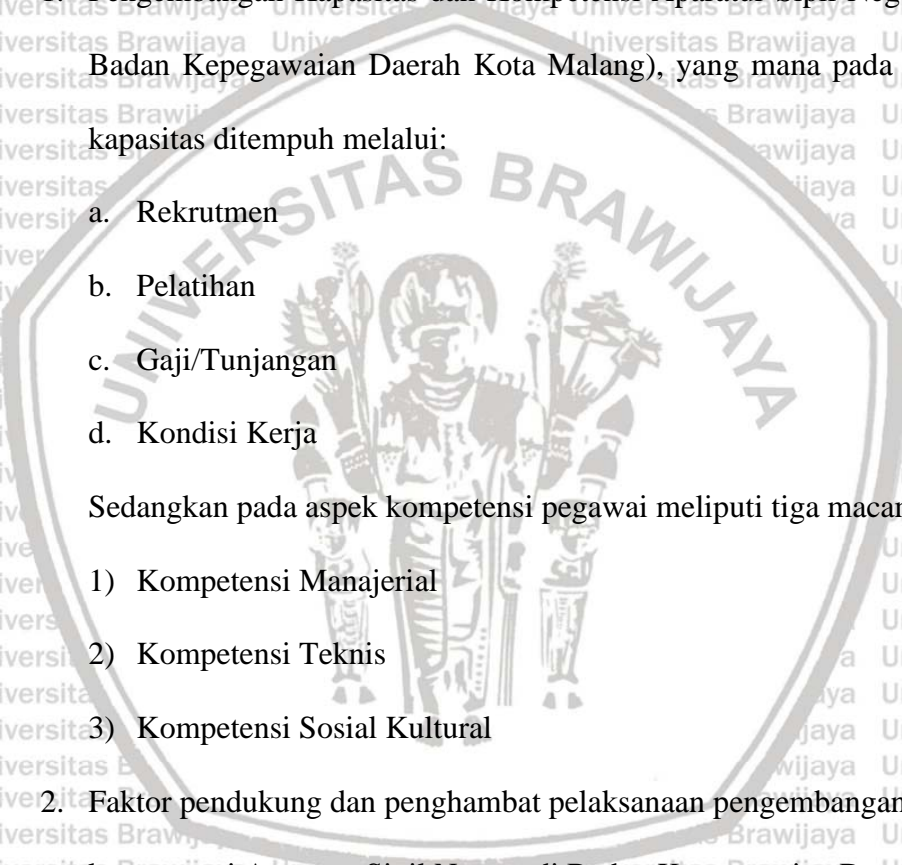
- a. Rekrutmen
- b. Pelatihan
- c. Gaji/Tunjangan
- d. Kondisi Kerja

Sedangkan pada aspek kompetensi pegawai meliputi tiga macam, yaitu:

- 1) Kompetensi Manajerial
- 2) Kompetensi Teknis
- 3) Kompetensi Sosial Kultural

2. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yang dilihat dari:

- a. Faktor pendukung, meliputi:
 - 1) Internal: Kepemimpinan yang kondusif dan komitmen bersama yang kuat.
 - 2) Eksternal: Peraturan perundang-undangan yang jelas.



b. Faktor penghambat, meliputi:

- 1) Internal: Pegawai yang kurang disiplin dan bangunan kantor yang kurang representatif.
- 2) Eksternal: Anggaran yang diberikan terbatas

III.3 Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data yang akurat. Lokasi penelitian adalah suatu daerah yang memiliki batasan yang jelas dengan tujuan agar tidak menimbulkan ketidakjelasan wilayah penelitian. Dengan mempertimbangkan hal tersebut penentuan lokasi yang digunakan oleh peneliti adalah Kota Malang. Pemilihan dari lokasi didasarkan pada fokus penelitian dan juga karena Kota Malang saat ini sedang gencar-gencarnya membangun pemerintahan yang baik, maka dari itu dalam rangka untuk mencapai tujuan pemerintahan yang baik perlu dikembangkan aparatur dan pegawai yang ada di dalamnya.

Situs penelitian adalah letak peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh informasi dan data yang digunakan untuk menjawab permasalahan sesuai dengan fokus penelitian. Situs penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang dengan bahan pertimbangan BKPSDM Kota Malang merupakan suatu instansi pemerintah daerah yang memiliki fokus menangani masalah kepegawaian.

Pemilihan situs tersebut berdasarkan pertimbangan pemilihan sumber-sumber datanya yang lebih tepat untuk penelitian ini.

III.4 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian merupakan salah satu faktor yang dijadikan pertimbangan untuk menentukan metode-metode pengumpulan data. Pengertian sumber data menurut Zulfadrial (2012) adalah subjek dari mana data dapat diperoleh, sedangkan menurut Sugiyono (2010) sumber data merupakan tempat, orang, atau benda dimana peneliti dapat mengamati, bertanya, membaca hal-hal yang berhubungan dengan masalah penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah :

- a) Informan, peneliti dalam mencari informasi awal melakukan pengamatan terlebih dahulu dan juga pra riset. Informan yang peneliti ambil antara lain:
 1. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BKPSDM Kota Malang, Bapak Wahyu Arianto, S.STP.
 2. Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan BKPSDM Kota Malang, Bapak Dr. Ferry Andriono, S.T., M.Si
 3. Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai BKPSDM Kota Malang, Bapak Bagus Pambudi, S.Sos., M.Si
 4. Pegawai Fungsional di BKPSDM Kota Malang, Ibu Ika Cahyani, S.Sos
 5. Pegawai Fungsional BKPSDM Kota Malang, Bapak Ahmad Widya Prasetyo

6. Penyusun Rencana Kegiatan Sarana dan Prasarana BKPSDM Kota Malang, Ibu Nuyut Afdola Linggareni, S.STP

b) Dokumen, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dokumen-dokumen yang dianggap terkait dengan fokus penelitian dan pada lokasi dan situs penelitian dengan permasalahan yang diteliti yang berkaitan dengan Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kota Malang. Peneliti juga mencari data yang berhubungan langsung dengan profil lokasi dan situs penelitian. Adapun teknis ini dilakukan untuk melengkapi informasi peneliti dan mendapat informasi yang lebih akurat. Sumber data dalam dokumen penelitian ini adalah :

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
2. Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
5. Peraturan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (PERMENDAGRI RI) Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah.

6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PERMENPAN) Nomor 18 Tahun 2017 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Instansi Pemerintah
 7. Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
 8. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010–2014.
 9. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2014–2019.
 10. Rencana Kerja (Renja) BKPSDM Kota Malang Tahun 2017 dan 2018
 11. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BKPSDM Kota Malang 2017 dan 2018.
 12. Data lain yang menunjang seperti buku, jurnal, internet, dan sumber data sekunder lainnya.
- c) Tempat dan Peristiwa, sumber data tambahan yang peneliti dapatkan secara langsung di lapangan yaitu dengan observasi atau pengamatan pada situs penelitian Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang meliputi aktivitas ASN, interaksi antar pegawai, hasil wawancara, rekaman dan foto (dokumentasi).

III.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan observasi atau pengamatan langsung di lapangan serta wawancara dengan narasumber untuk mendapatkan informasi-informasi dan data-data yang menjadi fokus dari penelitian yang diharapkan peneliti dapat mendapatkan data-data yang mendukung dalam penelitian secara akurat, valid, dan benar-benar data yang dibutuhkan terhadap permasalahan dalam peneliti untuk memperoleh serta mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan dalam mengumpulkan data penelitian dibagi menjadi tiga teknik, antara lain sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan suatu proses komunikasi yang dilakukan dengan adanya interaksi guna mengumpulkan data dan informasi-informasi melalui kegiatan tanya-jawab antara peneliti dengan informan atau narasumber penelitian untuk mendapatkan informasi yang mendalam mengenai suatu permasalahan. Dalam memilih informan untuk wawancara peneliti menggunakan teknik *snowball sampling* pada subjek penelitian yang menguasai permasalahan yang akan diteliti. *Snowball Sampling* adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan wawancara atau korespondensi. Metode ini meminta informasi dari sampel pertama untuk mendapatkan sampel berikutnya sesuai dengan kebutuhan dan fokus yang ditetapkan, demikian secara terus menerus hingga seluruh kebutuhan sampel penelitian dapat terpenuhi.

Pengumpulan data dengan cara wawancara peneliti lakukan dengan mengajukan izin terlebih dahulu. Setelah mendapat izin dari instansi, peneliti kemudian melakukan pendekatan dengan informan kunci yaitu Kaubag Umum dan Kepegawaian yang menangani langsung tentang pengembangan kapasitas dan kompetensi internal pegawai BKPSDM Kota Malang. Wawancara dilakukan setelah adanya kesepakatan dengan informan kunci tentang tata cara dan waktu wawancara, yaitu wawancara dapat direkam menggunakan alat perekam serta gambar saat wawancara dapat diambil menggunakan kamera.

Sebelum memulai wawancara, peneliti selalu memberikan poin-poin pertanyaan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Berdasarkan fokus penelitian tersebut, peneliti selalu mengembangkan pertanyaan namun tetap berpedoman pada fokus penelitian. Setelah melakukan wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian, peneliti lalu diarahkan untuk mewawancarai beberapa pegawai yang paham dan fokus di bidang sesuai topik penelitian ini.

2. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan dalam metode penelitian kualitatif melalui pengamatan secara langsung di lapangan. Teknik observasi pada dasarnya merupakan kegiatan yang memanfaatkan panca indera, baik ondera penglihatan, pendengaran, dan/atau yang lainnya guna mendapatkan informasi yang

digunakan untuk menjawab masalah yang diangkat dalam penelitian.

Observasi dilakukan untuk memperoleh suatu gambaran nyata dalam suatu peristiwa untuk menjawab permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan observasi pada situs penelitian langsung dan mengamati berbagai fenomena yang ada. Setelah peneliti mengamati kemudian peneliti mulai mencatat apa yang terjadi dan memberikan kesimpulan sesuai fenomena yang ada. Adapun yang peneliti amati yaitu seperti aktivitas pegawai, interaksi antar pegawai, dan sebagainya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu teknik yang dimana data diperoleh berasal dari dokumen-dokumen yang telah ada. Dokumen-dokumen tersebut berupa buku-buku, jurnal, makalah, bulletin-bulletin, peraturan-peraturan, catatan harian dan lain sebagainya. Dalam penelitian, apabila peneliti membaca dokumen serta melakukan pencatatan-pencatatan berdasarkan dokumen-dokumen yang ada di wilayah penelitian, maka peneliti dapat mempertajam argument dan memberikan analisis yang lebih akurat.

III.6 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2006) menjelaskan bahwa di dalam penelitian kualitatif yang menjadi alat atau instrumen dari penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti

yang merupakan bagian dari instrument penelitian akan menggunakan beberapa instrument pendukung lainnya, diantaranya :

1. Pedoman wawancara (*interview guide*) yang digunakan sebagai kerangka dasar dalam melakukan wawancara.
2. Catatan lapangan, digunakan dalam rangka pengumpulan data di lapangan.
3. Alat perekam (*tape recorder*), sebagai alat bantu merekam hasil-hasil wawancara dengan narasumber terkait dengan penelitian.
4. Kamera, digunakan untuk mengambil gambar atas kondisi, aktivitas serta fenomena terkait penelitian.
5. Alat tulis menulis untuk membantu dalam pencatatan hal-hal penting.

III.7 Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan upaya untuk menghasilkan tanggapan dari informan untuk dapat merespon jawaban yang diinginkan dengan tujuan klarifikasi, serta eksplorasi lebih mendalam. Tujuan utama dari keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2014) antara lain: perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, serta *membercheck*. Sugiyono (2014) juga membagi triangulasi menjadi tiga jenis, yaitu (1) Triangulasi Sumber, (2) Triangulasi Teknik, dan (3) Triangulasi Waktu.

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek informasi/data yang diperoleh melalui wawancara dengan informan. Kemudian

data tersebut ditanyakan kepada informan lain yang masih terkait satu sama lain.

Penggunaan metode triangulasi ini dilakukan untuk mendapatkan jawaban yang lebih jelas, sebagaimana terlihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Contoh Triangulasi Sumber mengenai Kondisi Kerja di BKPSDM Kota Malang

Pegawai Fungsional	Pegawai Struktural	Penyusun Rencana Kegiatan Sarana dan Prasarana
<p>“Untuk sarana dan prasarana di BKPSDM Kota Malang sudah cukup baik ya, karena setiap pegawai masing-masing diberikan 1 komputer dan 1 printer di meja kerjanya, dan juga wifinya lancar jadi apabila tiba-tiba ada informasi baru dari pusat kita pegawai masing-masing bisa langsung mengakses sendiri.”</p>	<p>“Untuk sarana dan prasarana saya rasa beberapa masih butuh perbaikan lagi ya. Seperti koneksi internet, sistem informasinya, dan juga bangunan kantornya perlu ditata ulang lagi untuk <i>lay out</i>nya sehingga para pegawai bisa lebih nyaman dalam bekerja.”</p>	<p>“Sarana dan prasarana kita usahakan penuh ya, walaupun mungkin masih banyak kekurangan, seperti bangunan kantor BKPSDM masih kurang representatif. Karena awalnya kantor BKPSDM ini dulu adalah kantor Bagian Umum Pemkot Malang. Jadi kita modif sedikit, walaupun masih terlihat agak berantakan karena ruangan yang kurang besar untuk dapat menampung berkas-berkas arsip kepegawaian.”</p>

Sumber: olahan peneliti

Triangulasi teknik peneliti lakukan untuk pengecekan informasi/data antara hasil wawancara dengan dokumen, sebagaimana terlihat dalam tabel 5 berikut.

Tabel 5. Contoh Triangulasi Teknik, Wawancara dengan Dokumen

	Wawancara	Dokumen
Pertanyaan (Peneliti)	Untuk penggolongan TPP yang diberikan oleh pegawai seperti apa ya pak? Berapa besaran yang diterima?	Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2018 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2017 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara
Jawaban (Kasubbag Umum dan Kepegawaian)	Besaran TPP yang diperoleh tiap pegawai didasarkan pada kelas jabatan, jadi tiap kelas jabatan masing-masing ada poin bobotnya. Misalnya ini (<i>menunjukkan dokumen PERWAL</i>), jabatan Kepala Badan itu kelas jabatannya 15a maka poin bobot jabatan yang didapat 3200.	

Sumber: olahan peneliti

Transferability dilakukan dengan cara menyajikan laporan hasil penelitian dengan sebaik mungkin agar dapat terbaca dan memberikan informasi dengan jelas, lengkap, sistematis, dan dapat dipercaya. *Dependability* dilakukan dengan cara mengaudit keseluruhan proses penelitian. *Confirmability* dilakukan dengan cara mengaudit hasil penelitian dengan proses penelitian agar data yang diperoleh dapat dilacak kebenarannya.

III.8 Analisis Data

Menurut Sugiono (2014), analisis data kualitatif merupakan suatu proses untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih yang penting dan yang akan dipelajari, dan

membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun dipahami orang lain.

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif untuk mengetahui pengembangan kapasitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang). Miles, Huberman dan Saldana (2014:8) mengatakan bahwa dalam melakukan analisis data terdapat tiga alur kegiatan, yaitu adanya kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penjelasan mengenai ketiga alur kegiatan sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014:8-10), yaitu sebagai berikut:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data yaitu kegiatan yang menunjukkan pada proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang diperoleh peneliti dari hasil catatan lapangan, wawancara, transkrip, dokumen, dan data dari hasil lapangan lainnya. Proses pengumpulan data yang didapatkan dari hasil lapangan ini termasuk ke dalam kondensasi data. Pada tahap ini, peneliti akan melakukan penyederhanaan dan pemilihan data yang sudah didapatkan dan dikumpulkan dari hasil wawancara di lapangan yang berkaitan dengan judul penelitian yang ingin diteliti. Pemilihan data perlu dilakukan karena data-data yang terkumpul cukup banyak dan tidak semua data tersebut sesuai dengan judul penelitian. Data yang akan diambil oleh peneliti adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Malang

terkait pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan aktivitas tersebut.

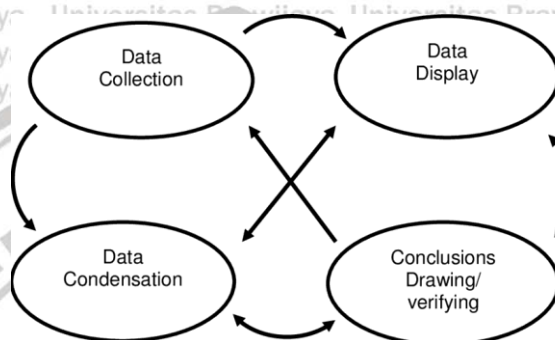
2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan suatu bentuk pengorganisasian, penyatuan berbagai informasi-informasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan aksi. Penyajian data ini dimaksudkan supaya memudahkan bagi pihak peneliti untuk melihat dan memahami apa yang telah terjadi maupun yang sedang terjadi, menganalisis dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

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

Langkah terakhir dalam penulisan penelitian analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap awal pengumpulan data, peneliti mulai untuk mencari arti dan makna-makna benda, keterangan atau penjelasan, sebab-akibat dan proposisi. Peneliti membuat kesimpulan berdasarkan pada data yang didukung oleh bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan awal yang didapatkan hanya bersifat sementara dan dapat berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang mendukung kesimpulan tersebut. Akan tetapi apabila kesimpulan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang jelas dan valid maka merupakan kesimpulan yang kredibel. Setelah peneliti melakukan kondensasi data dan penyajian data maka peneliti akan memperoleh suatu kesimpulan dari hasil penelitian di lapangan.

Peneliti membuat suatu kesimpulan berdasarkan pada data dan bukti yang jelas dan valid setelah peneliti melakukan penelitian. Kesimpulan yang diambil nantinya merupakan kesimpulan dari hasil penyajian data dan pembahasan kemudian barulah menarik kesimpulan. Model analisis data interaktif dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Analisis Data Model Interaktif

Sumber : Miles, Huberman, dan Saldana (2014:14)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1 Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

IV.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

IV.1.1.1 Kondisi Umum Lokasi Penelitian

Kota Malang adalah sebuah kota yang terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota ini berada di dataran tinggi yang sejuk, terletak 90 km sebelah Kota Surabaya. Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter di atas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada di tengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak pada 112,06-112,07 Bujur Timur dan 7,06-8,02 Lintang Selatan.

Kota Malang memiliki luas 110,06 Km². Kota dengan jumlah penduduk sampai tahun 2010 sebesar 820.243 jiwa terdiri dari 404.553 jiwa penduduk laki-laki, dan penduduk perempuan sebesar 415.690 jiwa. Kepadatan penduduk kurang lebih 7.453 jiwa perkilometer persegi tersebar di 5 kecamatan (Klojen = 105.907 jiwa, Blimbing = 172.333 jiwa, Kedungkandang = 174.447 jiwa, Sukun = 181.513 jiwa, dan Lowokwaru = 186.013 jiwa). Terdiri dari 57 Kelurahan, 536 unit RW dan 4.011 unit RT. (<http://www.malangkota.go.id>)

Kota Malang dikelilingi oleh sungai besar, yaitu Sungai Brantas, Sungai Amprong, dan Sungai Bango. Kota Malang juga dikelilingi oleh gunung, di utara terdapat Gunung Arjuno, di timur terdapat Gunung Semeru, di selatan terdapat

Gunung Kelud dan di barat terdapat Gunung Kawi dan Gunung Panderman. Kota Malang merupakan salah satu kota orde kedua dalam sistem kewenangan wilayah Jawa Timur yang terletak di bagian sentral dengan Batasan sebagai berikut:

- 3) Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang
- 4) Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
- 5) Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
- 6) Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Secara administratif, Wilayah Kota Malang terbagi atas 5 kecamatan yaitu Kecamatan Sukun, Kecamatan Lowokwaru, Kecamatan Blimbing, Kecamatan Klojen, dan Kecamatan Kedungkandang. Kondisi iklim di Kota Malang selama tahun 2008 tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 22,7°C – 25,1°C. Sedangkan suhu maksimum mencapai 32,7°C dan suhu minimum 18,4°C. Rata kelembaban udara berkisar 79%-86%. Dengan kelembaban maksimum 99% dan minimum mencapai 0%.

IV.1.1.2 Visi dan Misi Kota Malang

Visi Kota Malang yaitu “Menjadikan Kota Malang sebagai Kota Bermartabat”. Istilah MARTABAT adalah istilah yang menunjuk pada harga diri kemanusiaan, yang memiliki arti kemuliaan. Sehingga dengan visi “Menjadikan Kota Malang sebagai Kota BERMARTABAT” diharapkan dapat terwujud suatu kondisi kemuliaan bagi Kota Malang dan seluruh masyarakatnya. Selain itu, visi

BERMARTABAT dapat menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan yang menunjuk pada kondisi-kondisi yang hendak diwujudkan sepanjang periode 2013-2018, yakni: BERSih, Makmur, Adil, Religius-toleran, Terkemuka, Aman, Berbudaya, Asri, dan Terdidik.

Untuk dapat mewujudkan Kota Malang sebagai Kota yang Bermartabat, maka diciptakan Misi Kota Malang yaitu :

- 1) Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan, kesehatan dan layanan dasar lainnya bagi semua warga.
- 2) Mewujudkan kota produktif dan berdaya saing berbasis ekonomi kreatif, keberlanjutan dan keterpaduan.
- 3) Mewujudkan kota yang rukun dan toleran berazaskan keberagaman dan keberpihakan terhadap masyarakat rentan dan gender.
- 4) Memastikan kepuasan masyarakat atas layanan pemerintah yang tertib hukum, profesional dan akuntabel.

IV.1.1.3 Lambang Daerah Kota Malang

Motto “MALANG KUCECWARA” berarti Tuhan menghancurkan yang bathil dan menegakkan yang benar.



Gambar 2. Lambang Kota Malang

Sumber: <http://malangkota.go.id/>

Arti warna:

- 1) Merah Putih, adalah lambing bendera nasional Indonesia
- 2) Kuning, berarti keluhuran dan kebesaran
- 3) Hijau, adalah kesuburan
- 4) Biru Muda, berarti kesetiaan pada Tuhan, Negara, dan Bangsa
- 5) Segilima berbentuk perisai, bermakna semangat perjuangan kepahlawanan, kondisi geografis, pegunungan serta semangat membangun untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

IV.1.2 Gambaran Umum Situs Penelitian

IV.1.2.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

(BKPSDM) Kota Malang yang sebelumnya bernama Badan Kepegawaian Daerah

(BKD) Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang Undang

Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah

Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi,

yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000. Pergantian nama BKD Kota Malang ke BKPSDM Kota Malang dimulai per tanggal 2 Januari 2020 sejak diberlakukannya Peraturan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (PERMENDAGRI RI) Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah.

Sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan BKPSDM Kota Malang mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha terdiri dari Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program dan Sub Bagian Umum; Unsur Pelaksana terdiri dari Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari Sub Bidang Formasi dan Informasi Pegawai dan Sub Bidang Pembinaan dan Pemberhentian. Bidang Mutasi terdiri dari Sub Bidang Kepangkatan dan Sub Bidang Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bidang Teknis Fungsional dan Sub Bidang Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.

BKPSDM Kota Malang adalah Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Malang yang bertugas dalam bidang pengelolaan kepegawaian. BKPSDM Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah/Walikota.

Lokasi dari BKPSDM Kota Malang terletak satu kompleks di wilayah Balai Kota di Jalan Tugu. Luas bangunannya cukup memadai dengan akses ke beberapa dinas terkait yang masih berada pada satu lingkup Balai Kota Malang. Kantor BKPSDM Kota Malang terdiri dari beberapa bagian yaitu: ruang kepala BKPSDM, ruang sekretaris BKPSDM, ruang rapat, ruang Tata Usaha, ruang bagian-bagian (Mutasi, Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, dan Penilaian Kinerja dan Penghargaan), tempat parkir, dan masjid yang berada satu kompleks dengan Balai Kota Malang.

IV.1.2.2 Visi dan Misi BKPSDM Kota Malang

Visi BKPSDM Kota Malang adalah “Terwujudnya Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional Guna Mendukung Pelayanan Publik yang Prima”.

Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah adalah:

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

ekonomis, memiliki kepekaan tinggi (*high responsibility*) terhadap kepentingan masyarakat (*public affairs*) serta bertanggungjawab (*accountability*).

- 3) Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau keterampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
- 4) Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

Untuk mewujudkan Visi tersebut, BKPSDM Kota Malang mengemban

Misi sebagai berikut:

- a) Mewujudkan Administrasi Kepegawaian yang akuntabel dan transparan.
- b) Mewujudkan kualitas SDM aparatur dengan mengedepankan IMTAQ yang menguasai IPTEK.

Pelaksanaan misi yang merupakan sasaran pengembangan Pegawai Negeri

Sipil Daerah diharapkan akan bermuara pada terbangunnya aparatur Pemerintah yang berkualitas dan professional di bidang tugasnya dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) yang bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (*Clean Governance*).

IV.1.2.3 Tugas Pokok dan Fungsi BKPSDM Kota Malang

Adapun Tugas Pokok dan Fungsi BKPSDM Kota Malang sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Nomor 61 Tahun 2012 tentang uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

1. Tugas Pokok

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas pelaksanaan pemerintahan di bidang kepegawaian

2. Fungsi

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

IV.1.2.4 Struktur Organisasi

BKPSDM Kota Malang merupakan Lembaga Teknis Daerah sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2016 yang tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Kedudukan, Usunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah, dengan Susunan Organisasi terdiri dari:

b. Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan ;

c. Unsur Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Sekretaris terdiri dari :

1) Subbagian Perencanaan dan Keuangan

2) Subbagian Umum dan Kepegawaian;

d. Unsur Pelaksana terdiri dari:

1) Bidang Mutasi terdiri dari :

a) Sub Bidang Mutasi dan Promosi;

b) Sub Bidang Kepangkatan dan Pemberhentian;

c) Sub Bidang Formasi dan Pengadaan;

2) Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi terdiri dari :

a) Sub Bidang Pengembangan Kompetensi;

b) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan;

c) Sub Bidang Fasilitasi Profesi;

3) Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan terdiri dari :

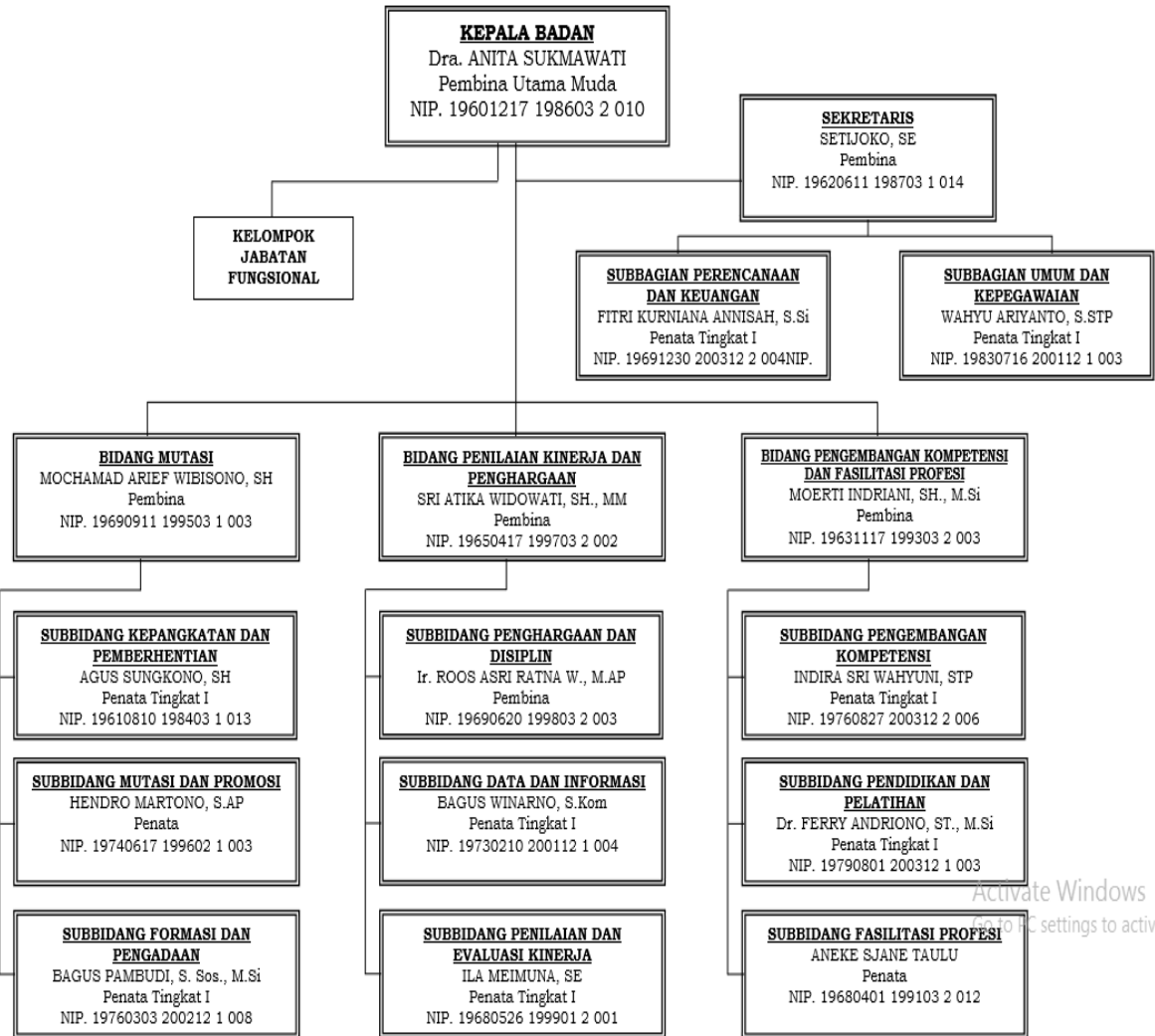
a) Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja;

b) Sub Bidang Penghargaan dan Disiplin;

c) Sub Bidang Data dan Informasi;

d. Kelompok Jabatan Fungsional

**STRUKTUR ORGANISASI
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG**



Gambar 3. Struktur Organisasi BKPSDM Kota Malang

Sumber : bkdmalangkota.go.id

IV.2 Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia merupakan pengelola sistem di dalam organisasi. Sumber daya manusia adalah salah satu indikator penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Peran dan fungsi dari sumber daya manusia tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya, karena sumber daya manusia merupakan asset berharga suatu organisasi.

Pengembangan kapasitas SDM berkaitan erat dengan perencanaan organisasi dan proses perilaku pegawai untuk mendapatkan pengetahuan secara umum, maupun pengetahuan teknis. Pengembangan yang dilakukan diharapkan mampu menjadikan aparatur sebagai penggerak utama organisasi pemerintahan dalam mencapai sebuah tujuan. Adapun pengembangan kapasitas sumber daya manusia dapat diwujudkan melalui beberapa kegiatan yaitu, pendidikan dan pelatihan, sosialisasi, dan kegiatan-kegiatan lainnya.

a) Rekrutmen

Langkah awal yang dilakukan sebuah organisasi sebelum menetapkan seseorang menjadi pegawai adalah dengan melakukan rekrutmen atau pengangkatan pegawai. Rekrutmen diadakan dengan tujuan agar organisasi dapat dengan mudah memilih SDM yang kompeten untuk diangkat menjadi pegawai di organisasi tersebut. Proses rekrutmen dilakukan dengan tahapan awal yakni pendaftaran peserta secara online dan dilakukan nasional serentak pada waktu dan tanggal yang telah ditentukan oleh pemerintah pusat. Setelah pendaftaran secara

online dan serentak peserta wajib untuk mengikuti seleksi administratif dengan mengunggah berkas-berkas persyaratan, kemudian peserta yang lolos tahap seleksi administratif akan memasuki tahap tes Seleksi Kemampuan Dasar (SKD). Pada tahap tes SKD ini peserta akan melaksanakan tes tulis berbasis *online* dan berlokasi sesuai dengan lokasi daerah instansi yang didaftar. Sudah dari tahun 2014 lalu, sistem rekrutmen CPNS di Indonesia menggunakan CAT (*Computer Assisted Test*), baik untuk pusat maupun daerah.

BKPSDM Kota Malang sebagai OPD yang berwenang menyelenggarakan rekrutmen CPNS di Kota Malang juga telah menerapkan sistem CAT ini, seperti yang disampaikan oleh Bapak Bagus Pambudi selaku Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai BKPSDM Kota Malang bahwa,

“Untuk sistem seleksi CPNS ini kita menggunakan CAT (*Computer Assisted Test*). Jadi, CAT itu prinsipnya transparansi dan keterbukaan publik bisa terpenuhi, sangat transparan, hasilnya pun sudah bisa langsung dilihat baik di proses sampai selesai, karena kita *live*. Begitu pula setelah selesai mengerjakan kemudian *klik* langsung keluar nilainya, tidak sampai 30 menit langsung kita tempel. Jadi sistem ini benar-benar terbuka dan dibuat untuk menghilangkan KKN atau kecurangan.”

Lebih lanjut, Bapak Bagus Pambudi menambahkan mengenai alur proses seleksi CPNS yang terdiri dari tiga tahap, yaitu,

“Alur proses seleksi CPNS ada tiga, yaitu seleksi administrasi, seleksi kompetensi dasar, dan seleksi kompetensi bidang. Untuk seleksi kompetensi bidang itu nanti disesuaikan, jadi contoh jabatan X membutuhkan kualifikasi lulusan X, setelah dikumpulkan peserta dengan kualifikasi lulusan tersebut maka akan diseleksi sesuai kompetensi yang dibutuhkan oleh instansi, jadi lebih spesifik.”

(Wawancara pada tanggal 11 Maret 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)



Gambar 4. Proses Rekrutmen CPNS 2019 Tahap SKD oleh BKPSDM Kota Malang

Sumber: Dokumentasi BKPSDM Kota Malang



Gambar 5. Proses Rekrutmen CPNS 2019 Tahap SKD oleh BKPSDM Kota Malang

Sumber: Dokumentasi BKPSDM Kota Malang



Gambar 6. Alur Pendaftaran CPNS Tahun 2019
Sumber: sscasn.bkn.go.id

b) Program Pelatihan

Dalam mengelola visi misi organisasi, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peranan yang menentukan. Sejumlah keputusan strategis mulai dari merumuskan kebijakan sampai pada implementasi kebijakan dalam berbagai sektor pembangunan dilaksanakan oleh ASN. Maka untuk melaksanakan peranan tersebut diperlukan sosok pegawai yang professional dan kompeten, yang mampu memenuhi standar kompetensi jabatannya sehingga mampu melaksanakan tugas jabatannya secara efektif dan efisien. Untuk dapat membentuk sosok pegawai professional dan kompeten tersebut maka perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur pelatihan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Wahyu Arianto, S.STP,

selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BKPSDM Kota Malang mengatakan bahwa,

“Perlunya program pelatihan ASN adalah untuk meng-*update* kemampuan ASN, karena tiap tahun selalu ada perubahan peraturan sehingga dengan adanya program pelatihan tersebut pegawai juga tahu aturan-aturan yang baru seperti apa, termasuk juga istilahnya untuk mendukung perkembangan revolusi industri 4.0.” (hasil wawancara tanggal 4 Februari 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)

Program pengembangan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan selanjutnya disebut Diklat telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Pada Peraturan Pemerintah tersebut menjelaskan bahwa jenis diklat secara umum dikategorikan menjadi 1) Diklat Prajabatan, dan 2) Diklat dalam Jabatan yang berlaku untuk seluruh instansi pemerintahan di Indonesia. Seluruh Aparatur pemerintahan wajib mengikuti Diklat tersebut agar dapat membentuk sosok pegawai yang professional dan kompeten.

Sejalan dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan merujuk Pasal 63 ayat (3) dan ayat (4); CPNS wajib menjalani masa percobaan yang dilaksanakan melalui proses Diklat terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggungjawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Diperlukan sebuah penyelenggaraan pelatihan yang inovatif dan terintegrasi.

Melalui pelatihan tersebut, diharapkan dapat menghasilkan ASN professional yang

berkarakter unggul dalam melaksanakan tugas dan jabatannya sebagai pelaksana kebijakan publik dan pelayan publik.

a) Diklat Prajabatan (Diklat Latihan Dasar)

Diklat prajabatan adalah diklat yang dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, di samping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. CPNS wajib diikutsertakan Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. Diklat Prajabatan ini wajib diikuti dan wajib lulus sebagai syarat pengangkatan menjadi PNS. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Bapak Wahyu Arianto, S.STP, selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.

“CPNS harus tahu hak dan kewajiban PNS itu apa saja dan juga aturan-aturan kepegawaian. Kalau CPNS tidak ikut diklat prajabatan (latsar) dia tidak bisa jadi PNS. Walaupun dia tidak lulus diklat tersebut, dia wajib mengulang lagi diklatnya dengan biaya sendiri. Jadi diklat prajabatan ini sifatnya wajib untuk seluruh CPNS.”
(wawancara pada tanggal 9 Maret 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)

Pada tahun 2018, terjadi perbaikan dan penyempurnaan terkait sistem, metode, dan pelaksanaan Diklat Prajabatan agar dapat berjalan dengan baik dan efektif sesuai dengan perubahan zaman. Maka Lembaga Administrasi Negara (LAN) menerbitkan peraturan baru terkait Diklat Pelatihan Dasar (Latsar) sebagai pengganti Diklat Prajabatan untuk pelaksanaan Latsar CPNS 2019, yaitu Peraturan

LAN (PerLAN) No. 12 /2018 yang mengatur Latsar CPNS (Golongan II dan III) menggantikan PerLAN No. 24/2017 untuk Latsar CPNS Golongan II dan No. 25/2017 untuk Golongan III..

Berikut ini mata pelatihan Diklat Pelatihan Dasar PNS yang dilaksanakan mulai tahun 2019

1) Mata Pelatihan untuk pembelajaran agenda Sikap Perilaku Bela Negara

1. Wawasan Kebangsaan dan Nilai-Nilai Bela Negara;
2. Analisis Isu Kontemporer;
3. Kesiapsiagaan Bela Negara.

b. Mata Pelatihan untuk pembelajaran agenda Nilai-nilai Dasar PNS

1. Akuntabilitas;
2. Nasionalisme;
3. Etika Publik;
4. Komitmen Mutu;
5. Anti Korupsi.

c. Mata Pelatihan untuk pembelajaran agenda Kedudukan dan Peran PNS dalam NKRI

1. Manajemen ASN;
2. Pelayanan Publik;
3. Keseluruhan Pemerintah.

d. Mata Pelatihan untuk agenda Habituaasi

1. Konsepsi Aktualisasi;
2. Penjelasan Aktualisasi;

3. Rancangan dan Pembimbingan Aktualisasi;

4. Evaluasi Rancangan Aktualisasi;

5. Pembekalan Habitiasi;

6. Aktualisasi di tempat kerja;

7. Persiapan Evaluasi Aktualisasi;

8. Evaluasi Aktualisasi.

e. Mata Pelatihan untuk Orientasi Peserta Pelatihan

1. *Overview* Kebijakan Penyelenggaraan Pelatihan;

2. Dinamika Kelompok;

3. Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur dan Nilai-Nilai ASN;

4. Muatan Teknis Substansi Lembaga (MTSL);

5. Review Kebijakan Penyelenggaraan Pelatihan.

b) Diklat Dalam Jabatan

Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang diembannya dalam jabatan pemerintahan dan melaksanakan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari:

a. Diklat Kepemimpinan

Diklat Kepemimpinan atau selanjutnya disebut dengan Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Sejalan

dengan hal itu, Bapak Dr. Ferry Andriano, ST., M.Si selaku Kepala Sub Bidang Diklat BKPSDM Kota Malang mengemukakan bahwasanya,

“Diklatpim berfungsi untuk meningkatkan kemampuan manajerial seorang pemimpin dalam instansi, dimana dia harus mempunyai inovasi dan bagaimana implementasinya, dapat meningkatkan sinergi antar bidang, dan meningkatkan pengetahuan tentang pemerintahan.” (Hasil wawancara di Kantor BKPSDM Kota Malang tanggal 17 Februari 2020)

Diklatpim berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, terdiri dari empat jenis yaitu:

1. Diklatpim Tingkat IV untuk Jabatan Struktural Eselon IV
2. Diklatpim Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III
3. Diklatpim Tingkat II untuk Jabatan Struktural Eselon II
4. Diklatpim Tingkat I untuk Jabatan Struktural Eselon I

Berdasarkan jenis Diklatpim tersebut, maka dapat dikatakan bahwa Diklatpim berhubungan dengan jenjang karir PNS, karena PNS wajib mengikuti Diklatpim sebelum menduduki jabatan struktural. Seperti yang tertera dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 bahwa masing-masing diklat memiliki ketentuan masing-masing. Misalnya, Diklatpim IV hanya boleh diikuti dan diwajibkan untuk pejabat eselon IV atau diberikan kesempatan kepada peserta yang belum menduduki jabatan struktural tertentu dan harus lulus Diklatpim sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan struktural.



Gambar 7. Pelaksanaan Diklatpim IV Tahun 2019

Sumber: Dokumentasi BKPSDM Kota Malang



Gambar 8. Pelaksanaan Diklatpim IV Tahun 2019

Sumber: Dokumentasi BKPSDM Kota Malang

b. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Diklat Fungsional merupakan upaya yang dilaksanakan untuk melengkapi persyaratan kompetensi sesuai jabatan fungsional masing-masing yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas jabatannya. Diklat Fungsional bagi PNS BKPSDM Kota Malang yang diikuti sebagai pelatihan personil jabatan fungsionalnya yaitu: Diklat Fungsional Kearsipan, Pranata Komputer, dan Analisis Kepegawaian.



Gambar 9. Pelaksanaan Diklat Fungsional Kearsipan Tahun 2019.

Sumber: Dokumentasi BKPSDM Kota Malang



Gambar 10. Pelaksanaan Diklat Fungsional Kearsipan Tahun 2019

Sumber: Dokumentasi BKPSDM Kota Malang.

c. Diklat Teknis

Diklat Teknis merupakan diklat yang diarahkan untuk membentuk tenaga teknis yang profesional. Diklat teknis merupakan diklat yang dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas ASN sebagai bagian integral dari sistem pembinaan karier dan prestasi kerja bagi ASN. Kompetensi teknis adalah kemampuan ASN dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.

Diklat Teknis untuk pelatihan personil BKPSDM Kota Malang yaitu:

1. Diklat Pengadaan Barang dan Jasa
2. Diklat Deskop Programming
3. Diklat Pengelolaan Pengelolaan Keuangan Daerah
4. Diklat Perencanaan dan Penganggaran.

5. Diklat Budaya Kerja

6. Diklat Pelayanan Publik

c) Program Pengembangan Kapasitas Lainnya

Selain Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan, terdapat beberapa program pengembangan kapasitas lainnya yang diadakan oleh, dari, dan khusus diperuntukkan untuk internal ASN di BKPSDM Kota Malang, yaitu antara lain:

Tabel 6. Program Pengembangan Kapasitas Khusus Internal BKPSDM Kota Malang

No.	Jenis Kegiatan	Tujuan	Waktu	Peserta
1.	Sosialisasi	Untuk memperbarui dan menambah kemampuan ASN tentang peraturan atau perundang-undangan yang baru.	1x setahun atau sesuai kebutuhan	Seluruh ASN BKD Kota Malang
2.	<i>Gathering</i>	Untuk berkumpul dengan tujuan mendiskusikan tentang permasalahan kepegawaian dan mencari solusi atas permasalahan tersebut.	Sesuai kebutuhan	Seluruh ASN BKD Kota Malang
3.	Kunjungan	Untuk menambah wawasan mengenai sistem manajemen organisasi dan kepegawaian di instansi pemerintah lain.	1x setahun	Seluruh ASN BKD Kota Malang

4.	Rapat internal BKD Kota Malang	Upaya untuk mencapai keselarasan, keserasian dan keterpaduan baik perencanaan dan pelaksanaan tugas serta kegiatan instansi	Kondisional sesuai kebutuhan	Seluruh ASN BKD Kota Malang
5.	Program “Pengembangan Kapasitas SDM”	Program liburan dengan mendatangi suatu tempat wisata dengan tujuan untuk merekatkan hubungan antarpegawai BKD	1x setahun	Seluruh ASN BKD Kota Malang

Sumber: Olahan Peneliti, 2020



Gambar 11. Acara Gathering Bersama seluruh ASN BKPSDM Kota Malang

Sumber: Dokumentasi BKPSDM Kota Malang



Gambar 12. Rapat Internal dengan seluruh Kabid dan Kasubid BKPSDM Kota Malang

Sumber: Dokumentasi BKPSDM Kota Malang



Gambar 13. Agenda Outbond pada Program Pengembangan Kapasitas SDM

Sumber: Dokumentasi BKPSDM Kota Malang

c) Gaji/Tunjangan

Aktivitas lain yang dapat digunakan untuk mengembangkan kapasitas pegawai adalah dengan pemberian gaji dan tunjangan yang jelas. Pemberian gaji untuk pegawai BKPSDM Kota Malang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2015 Tentang Perubahan Ketujuh Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Di dalam PP tersebut menyebutkan besaran gaji pokok pegawai dalam bentuk tabel sesuai dengan golongan. Berikut penjelasan tentang sistem gaji di BKPSDM Kota Malang yang dikemukakan oleh Bapak Wahyu Arianto, S.STP,

“Kalau sistem penggajian, itu untuk PNS atau ASN itu se-Indonesia sama semua kalau kita ngomong soal gaji. Terus, ada juga istilah TPP (Tambahkan Penghasilan Pegawai), kalau di pusat namanya remunerasi, ada juga yang meyebutnya Tukin (Tunjangan Kinerja), dan semacamnya. Kalau di Kota Malang, selain kita mendapat gaji juga diberikan TPP yang dasarnya ada pada Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2018.” (wawancara pada tanggal 9 Maret 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)

Lebih lanjut Bapak Wahyu Arianto, S.STP menjelaskan mengenai Tambahan Penghasilan Pegawai,

“Peraturan Walikota Malang tentang TPP sudah mulai dilaksanakan dari tahun 2014 pada pemerintahannya Abah Anton sampai sekarang. TPP tersebut diberikan atas dasar kehadiran dari pegawai, karena pertimbangan pemberiannya itu sebagai tambahan penghasilan pegawai, kesejahteraan lah istilahnya. Jadi kalau dia rajin masuk, dia dapat penuh. Kalau dia terlambat, ya dipotong. Terus walaupun dia cuti, walaupun cuti itu hak juga tetap dipotong. Termasuk ketika dia izin atau tidak masuk tanpa keterangan juga tetap dipotong.” (wawancara pada tanggal 9 Maret 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)

Berikut adalah tabel yang menunjukkan kelas jabatan dan TPP Bagian Manajerial di lingkungan BKPSDM Kota Malang.

Tabel 7. Kelas Jabatan dan TPP Bagian Manajerial di Lingkungan BKPSDM Kota Malang

JABATAN		NOMINAL	POIN BOBOT JABATAN	KELAS JABATAN
A. Manajerial				
1.	Kepala Badan	3700	3200	15a
2.	Sekretaris	3700	2345	12c
3.	Kepala Subbagian Perencanaan dan keuangan	3700	1560	9c
4.	Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian	3700	1560	9c
5.	Kepala Bidang Mutasi	3700	2190	12b
6.	Kepala Subbidang Mutasi dan Promosi	3700	1560	9c
7.	Kepala Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian	3700	1560	9c
8.	Kepala Subbidang Formasi dan Pengadaan	3700	1560	9c
9.	Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi	3700	2190	12b
10.	Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi	3700	1560	9c
11.	Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan	3700	1560	9c
12.	Kepala Subbidang Fasilitasi Profesi	3700	1560	9c

13.	Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan	3700	2190	12b
14.	Kepala Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja	3700	1560	9c
15.	Kepala Subbidang Penghargaan dan Disiplin	3700	1560	9c
16.	Kepala Subbidang Data dan Informasi	3700	1569	9c

Sumber: Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2018 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2017 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa sistem penggajian ASN di BKPSDM Kota Malang sama dengan sistem penggajian PNS di seluruh instansi di Indonesia. Pada BKPSDM Kota Malang sendiri terdapat dua jenis gaji, yaitu gaji pokok dan tunjangan yang disebut dengan TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) yang didasarkan pada jabatan atau beban kerja. Pemberian TPP juga didasarkan atas dasar kehadiran pegawai, dan bagi pegawai yang kehadirannya tidak penuh 100% dalam satu hari akan ada pemotongan TPP. Sejalan dengan ini strategi sistem penggajian di BKPSDM Kota Malang cukup efektif dan mampu untuk mengembangkan kapasitas pegawai. Dengan adanya TPP, pegawai dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga berdampak positif dalam peningkatan pelayanan.

d) Kondisi Kerja

1. Penyediaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan alat penunjang keberhasilan meliputi peralatan kerja, perlengkapan kerja, fasilitas, dan ruangan untuk memperlancar

pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai sesuai dengan rencana dan mencapai hasil yang diinginkan. Maka dari itu, sarana dan prasarana yang memadai merupakan komponen yang penting agar pegawai dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik dan maksimal. Apabila sarana dan prasarana tidak memadai akan berdampak pada kinerja pegawai yang tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan, sehingga akan berdampak pada terhambatnya pengembangan kapasitas seorang pegawai, khususnya dalam upaya menyediakan aparatur yang berkualitas.

BKPSDM Kota Malang juga telah berupaya untuk terus memaksimalkan penyediaan sarana dan prasarana agar pegawai nyaman dalam bekerja dan *output* yang dihasilkan sesuai rencana. Beberapa peralatan kantor meliputi komputer, printer, mesin fotokopi, dan berbagai prasarana lainnya telah disiapkan untuk seluruh pegawai. Hal ini juga dijelaskan Ibu Ika Cahyani, S.Sos selaku ASN dan Pegawai Fungsional di BKPSDM Kota Malang bahwa,

“Untuk sarana dan prasarana di BKPSDM Kota Malang sudah cukup baik ya, karena setiap pegawai masing-masing diberikan 1 komputer dan 1 printer di meja kerjanya, dan juga wifinya sangat lancar jadi apabila tiba-tiba ada informasi baru dari pusat kita pegawai masing-masing bisa langsung mengakses sendiri.” (wawancara di Kantor BKD Kota Malang pada tanggal 9 Maret 2020)

Ibu Nuyut Afdola Linggareni, S.STP selaku ASN dan Penyusun Rencana Kegiatan Sarana dan Prasarana BKPSDM Kota Malang juga menambahkan bahwa,

“Sarana dan prasarana sudah cukup baik, karena di BKPSDM Kota Malang semua perangkat komputer sudah lengkap tersedia di meja pegawai. Namun, ada kekurangan di kondisi tempat dan bangunan kantor BKPSDM masih kurang representatif. Karena awalnya kantor

BKPSDM ini dulu adalah kantor Bagian Umum Pemkot Malang yang kemudian diberikan untuk dijadikan Kantor BKPSDM. Jadi kita modif sedikit, walaupun masih terlihat agak berantakan karena ruangan yang kurang besar untuk dapat menampung berkas-berkas arsip kepegawaian.”



Gambar 14. Mesin Absensi (*fingerprint*)
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 15. Mesin kunci pintu *Fingerprint*
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 16. Meja Front Office
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 17. Mesin Fotokopi
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 18. Ruang Kerja Pegawai
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 19. Ruang Rapat BKPSDM Kota Malang
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020

2. Pembinaan Hubungan antar Pegawai

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk pengembangan kapasitas adalah dengan pembinaan hubungan antar pegawai. Hubungan antar pegawai perlu dibangun dengan baik karena pegawai harus mampu bekerja secara bersama-sama demi mewujudkan kondisi kerja yang nyaman, sehingga dapat menciptakan kelompok kerja yang solid dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Dimana pada akhirnya mampu membentuk sikap perilaku pegawai sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai. Maka dari itu pembinaan hubungan antar pegawai merupakan hal yang penting untuk dibangun agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang baik untuk kelangsungan organisasi.

BKPSDM Kota Malang sebagai organisasi perangkat daerah yang mengatur tentang kepegawaian juga memiliki strategi dalam rangka membina hubungan antar internal pegawai BKPSDM agar tercipta rasa solidaritas dan kekeluargaan antar pegawai. Hal ini dilakukan karena di semua kegiatan BKPSDM membutuhkan *teamwork* yang solid dan kompak agar tugas dan program dapat berjalan sesuai rencana. Apabila hubungan antar pegawai terbina dengan baik, maka pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja secara berdampingan. Untuk mencapai itu semua BKPSDM Kota Malang memiliki program “Pengembangan Kapasitas SDM” yang berisi outbond dan rekreasi bersama internal BKPSDM setiap satu tahun sekali, seperti yang dikemukakan oleh Ibu Ika Cahyani, S.Sos yaitu,

“Untuk membina hubungan antar internal pegawai BKPSDM ada program namanya Pengembangan Kapasitas SDM tiap setahun sekali. Bulan Desember kemarin kita baru saja mengadakan outbond di Kota Batu yang dihadiri oleh seluruh ASN di BKPSDM Kota Malang”

(wawancara pada tanggal 9 Maret 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang).

Lebih lanjut Ibu Ika Cahyani, S.Sos memaparkan dampak yang beliau rasakan setelah mengikuti program tersebut,

“Dengan adanya program tersebut yang saya rasakan jadi lebih *fresh* ya, apalagi kita setiap hari mengerjakan pekerjaan kantor yang menguras tenaga dan pikiran. Jadi lebih plong dan juga rasa kekeluargaan antar pegawai juga lebih kuat karena waktu outbond ini semua tim dari berbagai bidang benar-benar dilebur jadi satu, yang awalnya kurang dekat jadi lebih dekat.”

Sama halnya dengan pengembangan kapasitas, pengembangan kompetensi SDM juga memiliki keterkaitan erat dengan perencanaan organisasi dan proses perilaku pegawai yang berimbas pada kemampuan serta keahlian seorang pegawai dalam bekerja pada suatu bidang dalam organisasinya. Seorang pegawai yang berkompeten akan dapat dengan mudah menyelesaikan tugasnya dengan cepat dan baik sehingga output yang didapatkan akan maksimal. Seperti yang paparkan di atas, pelatihan merupakan salah satu aktivitas pengembangan kapasitas, aktivitas pelatihan ini juga memiliki manfaat untuk pegawai agar dapat mengembangkan kompetensi sesuai bidang yang dijabatnya. Adapun program pelatihan pegawai yang rutin dilakukan dan ditujukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai di BKPSDM Kota Malang dapat digolongkan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 8. Program Pelatihan Pegawai Sesuai Jenis Kompetensi

No.	Jenis Kompetensi	Program
1.	Kompetensi Manajerial	Diklat Kepemimpinan
2.	Kompetensi Teknis	Diklat Teknis dan Fungsional
3.	Kompetensi Sosial Kultural	Diklat Prajabatan

Sumber: Olahan Peneliti, 2020

Lebih lanjut Bapak Dr. Ferry Andriano, ST., M.Si memaparkan mengenai program-program pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai,

“Kompetensi itu banyak macamnya, yang pasti setiap kompetensi yang ingin dicapai ada pelatihan yang diadakan, contoh untuk pegawai fungsional pranata komputer itu nanti ada diklat teknisnya yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat lebih ahli dan mahir dalam pengoperasian komputer yang berguna juga untuk dia dalam menjalankan tugasnya.” (wawancara pada tanggal 17 Februari 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)

IV.3 Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi pengembangan kapasitas dan kompetensi aparatur sipil negara, yakni:

a) Faktor Pendukung

Pada pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN, terdapat beberapa faktor pendukung yang mempengaruhi sehingga program dan aktivitas

dapat berjalan dengan baik. Faktor pendukung ini berasal dari internal dan eksternal BKPSDM Kota Malang. Adapun faktor pendukung dari **internal** yaitu:

1. Kepemimpinan yang Kondusif

Setiap pelaksanaan program dan kegiatan dalam organisasi harus didorong oleh peran seorang pemimpin. Seorang pemimpin dibutuhkan dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat mengatur, mengendalikan, dan mengatasi berbagai tantangan organisasi ke depan. Dengan adanya pemimpin yang dapat menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya dengan baik, maka akan dapat menentukan keberhasilan dari organisasi tersebut, baik dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi maupun memberikan layanan yang baik kepada masyarakat.

Pemimpin merupakan faktor pendukung internal dalam pelaksanaan program pengembangan kapasitas pegawai. Pemimpin yang kharismatik, pemimpin yang mengayomi, dan pemimpin yang bisa memberi teladan merupakan salah satu kunci untuk dapat membina hubungan antar pegawai yang akhirnya dapat meningkatkan kapasitas pegawai. Sama halnya dengan kepemimpinan di BKPSDM Kota Malang, kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala BKPSDM sudah cukup baik dan mengayomi staf-staf di bawahnya, hal ini seperti yang dikatakan oleh Bapak Ahmad Widya Prasetyo selaku Pegawai Fungsional BKPSDM Kota Malang bahwa,

“Saya rasa kepemimpinan dari Bu Kaban cukup baik ya, beliau punya kharisma pemimpin, tegas, dan disiplin dalam menerapkan peraturan kantor. Selama beliau menjabat juga tidak pernah ada masalah dalam kepemimpinannya, semua berjalan dengan lancar.”

(wawancara pada tanggal 11 Maret 2020 di kantor BKPSDM Kota Malang)

Pernyataan ini kemudian diperjelas oleh Bapak Bagus Pambudi,

“Kepemimpinan Bu Kaban selama ini baik, sangat baik ya, beliau mampu mengakomodir program-program di seluruh bidang di BKPSDM, mampu membina hubungan dengan staf-staf bawahannya, dan sangat mengayomi. Contoh ketika ada peraturan baru beliau cepat dan sigap menginstruksikan kepada stafnya dan segera mengadakan rapat internal untuk membahas peraturan baru tersebut kemudian disinkronkan dengan seluruh bidang”

(wawancara pada tanggal 11 Maret 2020 di kantor BKPSDM Kota Malang)

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dari Kepala BKPSDM dinilai baik oleh pegawai-pegawai yang dipimpinnya. Tidak hanya sifatnya yang tegas dan bijaksana dalam memimpin, beliau juga dikenal sigap dan cepat dalam mengambil tindakan. Contohnya adalah ketika pemerintah pusat mengeluarkan pengumuman terkait jatah diklat tiap instansi, beliau langsung menugaskan sub bidang umum dan kepegawaian untuk mengirimkan nama-nama yang membutuhkan diklat dalam upaya pengembangan kapasitasnya. Hal ini disampaikan oleh Bapak Wahyu Arianto, S.STP yaitu,

“Jadi untuk manajemen peserta dari BKPSDM untuk dipilih dan diikuti diklat ini kita ditugaskan oleh Bu Kaban untuk dapat mengelola mana pegawai yang membutuhkan diklat. Jadi ada sistem namanya Analisa Kebutuhan Diklat, sistem ini digunakan untuk mempermudah kita mencari tahu pegawai mana yang saat itu membutuhkan diklat.” (wawancara pada tanggal 9 Maret 2020 di kantor BKPSDM Kota Malang)

Tidak semua pegawai dapat melaksanakan diklat secara bersama-sama, akan tapi pemilihan peserta diklat dapat dianalisa menggunakan sistem Analisa Kebutuhan Diklat (AKD). Dari AKD itulah dapat dilihat mana pegawai yang kompetensinya masih kurang dan patut untuk diikuti diklat supaya kapasitas dan

kompetensinya meningkat. Terbatasnya anggaran serta cukup banyaknya jumlah ASN, maka AKD sangat diperlukan untuk menganalisa kebutuhan diklat pegawai.

2. Komitmen Bersama yang Kuat

Komitmen pemimpin dan seluruh pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya merupakan hal yang sangat penting dalam upaya membina keberlanjutan organisasi. Komitmen seluruh pegawai juga menjadi kunci keberhasilan dalam mendukung strategi pengembangan kapasitas ASN. Tanpa adanya komitmen dari seluruh pegawai, maka pengembangan kapasitas pegawai tidak dapat terlaksana dengan baik, sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak

Bagus Pambudi,

“Selama ini menurut pribadi saya yang saya lihat, komitmen seluruh pegawai cukup kuat ya. Hal ini bisa dilihat saat kita mengerjakan tugas program bersama. Contoh waktu pelaksanaan CPNS kemarin kita sangat solid dalam bekerja, walaupun kita tahu saat itu pasti ada permasalahan individu namun kegiatan tetap berjalan dengan baik, dan di seluruh program juga selalu jalan-jalan saja karena kita menerapkan professional dalam bekerja” (wawancara pada tanggal 11 Maret 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)

Hal ini juga diperjelas oleh Ibu Ika Cahyani, S.Sos,

“Kalau dilihat dari komitmen sih kita cukup kuat ya, selain kita tiap setahun sekali ada *outbond* untuk merekatkan hubungan antar pegawai di BKPSDM, kita juga sering bekerja di proyek yang sama, dan itu melibatkan seluruh bidang di BKPSDM. Jadi, tidak hanya satu bidang saja yang bekerja, sehingga hubungan dan komitmen kita makin kuat dalam bekerja.” (wawancara pada tanggal 9 Maret 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)

Berdasarkan pemaparan wawancara dengan Bapak Bagus dan Ibu Ika, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen bersama antar pegawai di BKPSDM Kota

Malang sudah terjalin cukup baik. Jika dilihat dari kerjasama yang terjalin menunjukkan bahwa para pegawai berkomitmen untuk bersama-sama bekerja mengerjakan tugas pokok dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik. Para pegawai juga menerapkan professional dalam bekerja dan mampu berkoordinasi satu sama lain.

Selain faktor pendukung dari internal BKPSDM, juga terdapat faktor pendukung dari sisi **eksternal** BKPSDM. Sisi eksternal ini dilihat dari bagian luar organisasi dimana mampu mempengaruhi dan mendukung strategi pengembangan kapasitas internal BKPSDM, yaitu:

1. Peraturan Perundang-undangan yang Jelas

Peraturan perundang-undangan memiliki andil yang sangat penting pula dalam strategi pemerintah daerah khususnya pada BKPSDM Kota Malang dalam pengembangan kapasitas ASN. Tanpa adanya peraturan perundang-undangan maka aparatur pemerintah tidak memiliki acuan untuk bertindak dalam pelaksanaan strategi pengembangan kapasitas. Acuan berbentuk peraturan perundang-undangan ini sangat dibutuhkan agar aparatur pemerintah daerah tidak salah jalan dan sesuai pada arah yang benar, utamanya dalam upaya pengembangan kapasitas ASN.

Dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN ini, pemerintah daerah khususnya pada BKPSDM Kota Malang menerapkan upaya sesuai dengan Peraturan Pemerintah dan Peraturan Walikota yang diarahkan. Dengan harapan strategi yang dilakukan BKPSDM dapat berjalan dengan baik dan maksimal serta

sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Wahyu Arianto, S.STP,

“Dalam upaya pengembangan kapasitas ASN ini kita umumnya selalu mengacu pada peraturan pemerintah dan peraturan walikota ya, dan peraturan yang diberikan itu sangat jelas, jadi itu sangat membantu kita ke depannya dalam menentukan strategi pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN bagaimana ke depannya supaya lebih baik lagi. Jadi saya rasa itu faktor pendukung dari sisi eksternal BKPSDM.” (wawancara pada tanggal 9 Maret 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)

b) Faktor Penghambat

Strategi pemerintah daerah dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN di BKPSDM Kota Malang tidak terlepas dari munculnya faktor penghambat.

Faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN muncul dari berbagai arah, baik dari internal maupun eksternal BKPSDM Kota Malang. Adapun faktor penghambat dari **internal** yaitu:

1. Masih Terdapat Pegawai yang Kurang Disiplin

Kedisiplinan pegawai dalam bekerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan program dan kegiatan dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Budaya kerja yang disiplin juga perlu diciptakan agar seluruh pegawai dapat menerapkan dengan baik hingga akhirnya menjadi sebuah kebiasaan yang baik. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka pegawai akan ikut disiplin, sebaliknya apabila lingkungan kerja tidak disiplin, maka pegawai juga ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan

kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para pegawai. Hal inilah yang saat ini perlu diterapkan oleh BKPSDM Kota Malang seperti yang dijelaskan Bapak Wahyu Arianto, S.STP,

“Kedisiplinan dari pegawai sih saat ini mungkin perlu ditingkatkan ya, sering *nih* pegawai yang datangnya mepet *banget* dengan bel masuk bahkan telat beberapa menit terus lupa *nggak* absen *finger print*, kadang beberapa pemimpin itu juga agak kasihan kalau mau negur, mungkin karena kita kekeluargaan sangat erat ya jadi rasa sungkan untuk menegur itu masih sering ada.”

Bapak Wahyu Arianto, S.STP kemudian menambahkan lagi,

“Kalau untuk kinerja sih bagus-bagus saja ya saya kira, tapi kadang masih ada beberapa pegawai yang kurang bisa disiplin dalam mengatur waktu, misal sekarang dia waktunya jaga *front office* tapi dia gak segera jaga karena kerjaan dia belum selesai. Terus juga waktu ishoma itu sebenarnya yang jaga *front office* gantian ya, tapi pegawai masih sering rewel buat nutup *front office* waktu ishoma sampai jam 1, akhirnya jadi kosong tidak ada yang jaga alasannya istirahat, padahal sebenarnya tidak ada jam istirahat.” (wawancara pada tanggal 9 Maret 2020 di kantor BKPSDM Kota Malang)

2. Bangunan Kantor yang Kurang Representatif

Bangunan sebuah kantor merupakan salah satu faktor yang dapat menunjang kenyamanan pegawai yang bekerja. Apabila lokasi dan tata ruang bangunan kantor nyaman dan representatif tentu pegawai dapat merasakan nyaman sehingga dapat mengerjakan tugas dengan baik. Hal inilah yang akhirnya dapat menunjang keberhasilan strategi pengembangan kapasitas dan kompetensi.

BKPSDM Kota Malang sebagai salah satu kantor Pemerintah Daerah saat ini berlokasi pada kantor Balai Kota dimana di dalamnya terdapat beberapa kantor

OPD lain yang terletak berdampingan. BKPSDM Kota Malang saat ini masih menempati bangunan lama bekas kantor Bagian Umum Pemerintah Kota Malang.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Wahyu Arianto, S.STP,

“Kalau ditanya faktor penghambat saya rasa bangunan BKPSDM ini masih kurang representatif ya mbak, jadi kan ini dulu bangunan bekas Kantor Bagian Umum Pemkot, trus akhirnya digantikan BKPSDM yang menempati dan Bagian Umum pindah ke lantai atas. Masih sangat kurang nyaman sih, kita cuma bisa modif ruangan sedikit saja, dan bangunannya kan sempit apalagi di ruangan arsip, jadi cenderung keliatan berantakan ya.” (wawancara pada tanggal 9 Maret 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)

Pernyataan yang sama juga dijelaskan oleh Bapak Bagus Pambudi,

“saya rasa bangunan kantor BKPSDM ini kurang representatif ya, kita perlu kantor sendiri lah, kita kan di sini campur ya sama OPD lain, trus kita juga perlu buat *lay out* ruangan yang baru. Tapi rencananya, insyaAllah kita akan disediakan bangunan yang baru di belakang.” (wawancara pada tanggal 11 Maret 2020 di kantor BKPSDM Kota Malang)

Selain faktor penghambat dari internal, juga terdapat faktor penghambat dari sisi **eksternal** BKPSDM Kota Malang, yaitu:

1. Anggaran yang Diberikan Terbatas

Anggaran merupakan salah satu faktor pendukung yang penting bagi kelancaran program dan kegiatan suatu organisasi. Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan organisasi untuk jangka waktu (periode) tertentu. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam

anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.

Anggaran dalam organisasi diperlukan untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam melaksanakan rencana kegiatan dalam periode tertentu. Tanpa adanya anggaran yang mencukupi, program kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan maksimal bahkan akan sulit mencapai target. BKPSDM Kota Malang dalam pelaksanaan program juga memiliki anggaran kegiatan yang ditentukan pada awal periode, namun pada pelaksanaannya anggaran yang ditetapkan tidak dapat diterima oleh pemerintah daerah sepenuhnya, ada beberapa bagian anggaran yang harus dipotong dan disesuaikan dengan *budget* kapasitas pemerintah. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Wahyu Arianto, S.STP,

“Salah faktor penghambat program pengembangan kapasitas ASN saat ini dari anggaran ya, karena anggaran yang kita ajukan juga tidak sepenuhnya *di-acc*, jadi kita berusaha untuk menyesuaikan dengan jumlah anggaran yang *di-acc*, contoh seperti diklat kita tidak bisa mengikutkan banyak pegawai ya, jadi gantian dulu berapa pegawai yang diikuti disesuaikan dengan anggaran yang ada.”
(wawancara pada tanggal 9 Maret 2020 di Kantor BKPSDM Kota Malang)

IV.4 Pembahasan

IV.4.1 Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang)

Berdasarkan uraian data yang telah disebutkan, bahwa pengembangan kapasitas ASN pada BKPSDM Kota Malang meliputi aktivitas rekrutmen, pelatihan, gaji/tunjangan, dan kondisi kerja sedangkan untuk aspek kompetensi pegawai terdapat tiga jenis yaitu kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural yang telah dilaksanakan dengan efektif dan efisien oleh BKPSDM kota Malang sesuai fungsi yaitu untuk menciptakan aparatur sipil negara yang memiliki kapasitas yang mumpuni dan kompeten dalam bidang tugasnya. Sumber daya manusia (aparatur) merupakan asset yang besar dimana peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Sumber daya manusia memiliki peranan yang besar dalam jalannya organisasi untuk mengelola sistem agar sistem dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Maka dari itu agar peranan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara maksimal perlu diperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan SDM, dan motivasi kerja. Aparatur sipil negara harus memiliki kompetensi dan karakteristik yang unggul agar dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi dapat dilakukan secara baik dan maksimal. Dengan adanya pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN para pegawai dibimbing agar kemampuan dan kompetensinya dapat *ter-upgrade* dan lebih maju sesuai dengan tuntutan zaman dan tujuan organisasi, sehingga pegawai memiliki kualitas dan kompetensi yang mumpuni.

Hal itu dapat diwujudkan melalui aktivitas perekrutan pegawai, pelatihan pegawai, pemberian gaji atau sistem insentif, dan didukung dengan kondisi kerja yang memadai yang disinergikan dengan kompetensi ASN meliputi kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural.

Pengembangan kapasitas pegawai merupakan suatu cara bagi organisasi untuk terus bertahan tetap hidup. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle dalam Haryono, dkk (2012)

“Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance”

(Pembangunan kapasitas adalah upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah).

Pengembangan kapasitas pegawai tersebut juga perlu diimbangi dengan pengembangan kompetensi sehingga pegawai dapat lebih cakap dan maksimal dalam bekerja sesuai bidang yang digelutinya. Kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Pengembangan kapasitas memiliki tiga dimensi, yakni pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Pada penelitian ini fokus yang diambil peneliti adalah mengenai pengembangan sumber daya manusia. Pada dimensi pengembangan sumber daya manusia, terdapat empat

aktivitas yang diharapkan mampu mengembangkan kapasitas pegawai, antara lain rekrutmen, pelatihan, gaji, dan kondisi kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Grindle pada tabel berikut ini:

Tabel 9. Dimensi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

<i>Dimension</i>	<i>Focus</i>	<i>Type of Activities</i>
<i>Human Resource</i> (Pengembangan SDM)	<i>Supply of professional and technical personel</i> (Ketersediaan tenaga teknis dan profesional)	<i>Recruitment, training, salaries, conditions of work</i> (Rekrutmen, pelatihan, gaji, dan kondisi kerja)

Sumber: Grindle dalam Haryono, dkk (2012)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tipe aktivitas pengembangan kapasitas menurut Grindle terbagi atas empat aktivitas, yakni rekrutmen, pelatihan, gaji, dan kondisi kerja. Sebagaimana pengembangan kapasitas dan kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Malang bahwa program rekrutmen, pelatihan, gaji, dan kondisi kerja diharapkan mampu mengembangkan kapasitas dan meningkatkan kompetensi ASN.

Sedangkan pada aspek kompetensi peneliti menggunakan acuan pada Pasal 69 ayat 33 UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 Mengenai Jenis Kompetensi Pegawai, menjelaskan bahwa jenis kompetensi ada tiga macam, yaitu:

a) **Kompetensi Manajerial**

Kompetensi manajerial yaitu khusus pegawai ASN yang menduduki jabatan manajerial, diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan.

b) **Kompetensi Teknis**

Kompetensi Teknis yaitu bagi seluruh pegawai ASN, diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.

c) **Kompetensi Sosial Kultural**

Kompetensi Sosial Kultural yaitu seluruh pegawai ASN, diukur dari pengalaman kerja dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

1) Rekrutmen

Berdasarkan paparan data dan hasil wawancara dengan narasumber terkait, BKPSDM Kota Malang melaksanakan rekrutmen sebagai upaya mencari dan menjangkau pegawai dengan kualifikasi yang diperlukan sebagai salah satu aktivitas pengembangan kapasitas ASN sebagaimana menurut pada teori dari Grindle dalam Haryono (2012) tentang pengembangan kapasitas SDM. Dalam proses rekrutmen pegawai, BKPSDM Kota Malang menyesuaikan dengan instruksi pemerintah pusat yaitu dengan melaksanakan rekrutmen nasional dan serentak. Pemerintah Kota Malang yang diwakilkan oleh BKPSDM Kota Malang sebagai panitia penyelenggara rekrutmen CPNS berbasis komputer menggunakan metode CAT (*Computer Assisted Test*).

Metode CAT ini diharapkan dapat memberikan transparansi kepada masyarakat dan menghilangkan KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) di

lingkungan pemerintah daerah. Adapun mekanisme metode CAT ini adalah menggunakan komputer sebagai basis pengerjaan soal-soal seleksi dimana hasilnya dapat langsung muncul setelah pengerjaan soal selesai. Panitia rekrutmen juga mengadakan siaran langsung di sosial media sehingga keluarga di rumah dapat menyaksikan langsung proses pelaksanaan rekrutmen CPNS.

Adapun untuk tahapan seleksi CPNS ini terdapat tiga tahap, 1) Tahap Seleksi Administrasi, 2) Tahap Seleksi Kompetensi Dasar (SKD), 3) Tahap Seleksi Kompetensi Bidang. Peserta CPNS yang lolos tahap SKD akan diseleksi kembali pada tahap Seleksi Kompetensi Bidang sesuai dengan bidang yang ia daftarkan dan diselenggarakan oleh instansi terkait. Instansi terkait akan mengerucutkan peserta sesuai kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh instansi terkait.

Menurut analisis peneliti, BKPSDM Kota Malang sebagai OPD yang menangani kepegawaian sekaligus yang menyelenggarakan rekrutmen CPNS di Kota Malang telah sukses melaksanakan Seleksi CPNS tiap tahunnya apalagi pada tahun 2019, dan dengan adanya rekrutmen CPNS ini BKPSDM Kota Malang terbantu dalam menjaring CPNS yang memiliki kapasitas yang diperlukan oleh organisasi. Hal ini diperkuat dengan informasi dari Bapak Bagus Pambudi selaku Kasubid Formasi dan Pengadaan Pegawai mengatakan bahwa program rekrutmen CPNS ini cukup efektif dilakukan karena mampu untuk menyaring pegawai sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan. Dengan adanya rekrutmen CPNS ini BKPSDM Kota Malang sangat terbantu dalam pencarian pegawai mengingat kebutuhan pegawai setiap tahun pasti mengalami rotasi dan mutasi karena pensiun. Maka dari itu pelaksanaan rekrutmen ini merupakan salah satu upaya yang efektif

yang dapat dilakukan pemerintah daerah dalam rangka pengembangan kapasitas ASN.

2) Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu cara yang sangat efektif dalam pengembangan dan kapasitas ASN di lingkungan pemerintah daerah utamanya di BKPSDM Kota Malang untuk melahirkan ASN dengan keahlian dan kompetensi sesuai yang diharapkan. Dengan adanya pelatihan, kapasitas dan kompetensi seorang pegawai dapat terasah lebih baik. Veithzal Rivai (2004:226) menegaskan bahwa:

“pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan”.

Hal yang serupa juga disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan yang berbunyi “Diklat dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya”. Pada Peraturan Pemerintah tersebut juga menyebutkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) PNS di Indonesia dibagi menjadi dua macam yakni, 1) Diklat Prajabatan (Latsar), 2) Diklat Dalam Jabatan.

Dalam jurnal oleh Mongilong, dkk (2018) yang berjudul “Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Profesionalisme Kerja di

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow” dimana dalam jurnal ini peneliti juga mengambil dasar normatif yang sama yaitu mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat PNS yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS, menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat, dan menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Selain merupakan aktivitas pengembangan kapasitas, pelatihan juga merupakan aktivitas yang dilaksanakan untuk mengembangkan kompetensi apabila dilihat dari output yang ingin dicapai. Adapun jenis kompetensi pegawai yang terdapat dalam aktivitas pelatihan seperti yang disebutkan pada Pasal 69 ayat 33 UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 Mengenai Jenis Kompetensi Pegawai yaitu kompetensi manajerial yang meliputi program Diklat Kepemimpinan dan kompetensi teknis seperti Diklat Teknis dan Fungsional, kompetensi sosial kultural yang meliputi Diklat Prajabatan.

a) Diklat Prajabatan (Latsar)

Diklat Prajabatan (Diklat Latihan Dasar) merupakan diklat yang ditujukan untuk CPNS baru yang digunakan sebagai syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat ini merupakan diklat yang wajib dilakukan oleh

CPNS apabila ia ingin diangkat menjadi PNS. Diklat ini juga bertujuan untuk menjadikan pegawai memiliki kompetensi sosial kultural yang berguna untuk diaplikasikan dalam lingkungan kerja sehingga CPNS memiliki kepribadian dan etika yang baik di samping dibekali dengan pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

b) Diklat Dalam Jabatan

1. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan, yang selanjutnya disebut diklatpim merupakan diklat yang ditujukan untuk menyediakan tenaga professional khususnya dalam bidang kepemimpinan. Diklatpim ini bertujuan untuk mengembangkan kompetensi manajerial seorang pegawai dalam jabatan tertentu yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan. Diklatpim ini wajib diikuti oleh seorang PNS yang akan menduduki jabatan struktural tertentu dan harus lulus sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan struktural.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti, menunjukkan bahwa pelaksanaan diklatpim seringkali terjadi tidak sesuai SOP. Hal ini terbukti dengan adanya pegawai yang mengikuti diklatpim setelah menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi. Seharusnya apabila

disesuaikan dengan SOP, kegiatan diklatpim harus diikuti oleh PNS sebelum menduduki jabatan struktural.

d) Diklat Teknis dan Fungsional

Aparatur sipil negara harus memiliki kemampuan teknis dan fungsional yang sesuai dengan posisi yang ia jabat agar ASN mampu mengerjakan tugasnya dengan baik dan efektif. Hal ini seperti yang dikemukakan dalam jurnal Hanibe, dkk (2018) yang berjudul “Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe dalam Meningkatkan Kualitas Kerja”, dimana pada jurnal ini menjelaskan bahwa Aparatur sipil Negara yang berada di Badan Kepegawaian Daerah harus memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan tuntutan kerja, efektivitas kerja diukur berdasarkan keterampilan kerja, disiplin kerja dan kemampuan aparatur dalam melakukan setiap pekerjaannya.

Maka dari itu agar kemampuan teknis dan fungsional ASN di BKPSDM Kota Malang dapat terasah dengan lebih baik perlu diadakan diklat teknis dan fungsional. Diklat teknis adalah diklat yang difokuskan untuk menyediakan tenaga teknis yang professional dan kompeten dalam mengerjakan tugasnya. Diklat teknis dan fungsional ini merupakan salah satu program yang dapat meningkatkan kompetensi teknis bagi seluruh pegawai ASN, diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.

Diklat teknis berfungsi untuk memberikan pelatihan teknis sesuai dengan keterampilan di bidang tertentu. Kegiatan diklat ini rutin dilaksanakan setiap tahun sesuai dengan kebutuhan diklat PNS. Peserta diklat teknis dari BKPSDM Kota Malang disalurkan rata-rata sekitar 2-3 orang setiap pelaksanaan diklat sesuai kuota dan kebutuhan saat itu.

Diklat fungsional ditujukan khusus untuk pegawai fungsional tertentu. Tujuan adanya diklat fungsional adalah untuk melatih dan memberikan pengetahuan yang lebih kepada pegawai fungsional agar dapat melaksanakan tugas fungsionalnya dengan lebih baik dan optimal. Peserta yang disalurkan untuk mengikuti diklat fungsional disesuaikan dengan kuota dan kebutuhan pegawai fungsional di BKPSDM Kota Malang.

c) Program Pengembangan Kapasitas Lainnya

Selain diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan, pelatihan lain yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Malang dalam rangka mengurangi atau menutup *gap* antara kapasitas atau kompetensi pegawai dengan persyaratan jabatan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai yaitu sosialisasi, rapat internal, *gathering*, kunjungan, dan program “Pengembangan Kapasitas SDM”.

Program-program pengembangan kapasitas lainnya ini juga memiliki karakteristik kompetensi menurut teori Spencer dan Spencer dalam Palan (2007) yang menyebutkan bahwa dalam program-program ini terdapat faktor pengetahuan dan keterampilan dalam program sosialisasi, kunjungan, dan rapat

internal, dan motif atau kebutuhan psikologis yang didapat dalam agenda *outbond* pada program Pengembangan Kapasitas ASN BKPSDM Kota Malang.

3) Gaji/Tunjangan

Salah satu aktivitas pengembangan kapasitas yang dapat dilakukan adalah pemberian gaji dan tunjangan yang jelas sebagaimana disebutkan pada teori pengembangan kapasitas SDM oleh Grindle dalam Haryono (2012). Dengan adanya gaji dan tunjangan yang jelas mampu memberikan kesejahteraan pegawai dan hal ini penting untuk dilakukan. Sebagaimana yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Malang, menurut penjelasan dari Bapak Wahyu Arianto, S.STP, selain mendapatkan gaji pokok yang besarnya sama dengan seluruh PNS di Indonesia yang disesuaikan dengan golongan, pegawai juga mendapatkan tunjangan yang disebut TPP (Tambahan Pendapatan Pegawai). TPP yang diberikan kepada pegawai besarnya didasarkan atas jabatan dan beban kerja. Pemberian TPP juga didasarkan atas dasar kehadiran pegawai.

Menurut Sembiring dalam Sedarmayanti (2009:23) bahwa setiap karyawan berhak atas imbalan (remunerasi) sebagai imbalan jasa atas pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Atas jasa yang telah dilakukan oleh karyawan perusahaan memberikan imbalan yang biasanya berupa gaji atau upah. Karena gaji merupakan unsur yang penting bagi organisasi atau instansi, maka diperlukan suatu sistem yang dapat mengelola gaji secara baik dan benar.

Menurut analisis peneliti, sistem gaji maupun tunjangan yang diterapkan BKPSDM Kota Malang sudah sangat jelas karena dilengkapi dengan peraturan

pemerintah yang mengatur pengelolaan gaji dan tunjangan pegawai. Termasuk mekanisme pemotongan tunjangan bagi pegawai yang melanggar sudah sangat jelas dipaparkan. Dalam segi pelaksanaan juga sudah dijalankan dengan baik dan efektif serta transparan. Walaupun, dalam sistem gaji ini secara sistem sudah cukup jelas, namun masih terdapat pegawai yang masih melanggar dan diberikan pemotongan gaji. Maka menurut peneliti, kesadaran akan kedisiplinan pegawai perlu ditingkatkan lagi mulai dari dalam individu sendiri ataupun dengan pegawai lainnya.

4) Kondisi Kerja

Seperti yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2000:22) bahwa manusia akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga dapat mencapai hasil yang optimal, apabila ditunjang suatu kondisi kerja yang sesuai. Kondisi kerja merupakan salah satu aktivitas yang dapat dilakukan oleh pemerintah daerah dalam rangka pengembangan kapasitas SDM sebagaimana yang dikemukakan oleh teori Grindle dalam Haryono (2012). Kondisi kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Pegawai akan lebih mudah mengerjakan tugasnya apabila kondisi kerjanya mendukung dan menyenangkan, sebaliknya apabila pegawai diberikan kondisi kerja yang kurang mendukung maka akan berpengaruh pada kinerja pegawai dan ia akan merasa sulit dalam mengerjakan tugasnya. Kondisi kerja yang bersih, nyaman, serta lingkungan yang menarik tentu akan membuat pegawai senang dalam bekerja.

Kondisi kerja merupakan serangkaian keadaan lingkungan kerja di sebuah kantor atau instansi yang menjadi tempat bekerja para pegawai yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN. Kondisi kerja tersebut meliputi sarana dan prasarana. Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan, dengan kata lain sarana merupakan alat atau benda yang dapat bergerak. Sedangkan prasarana merupakan segala sesuatu yang menjadi penunjang utama dalam terselenggaranya suatu proses, atau dapat dikatakan sebagai benda yang tidak dapat bergerak seperti bangunan, gedung, dan ruangan.

Menurut hasil observasi dan analisis peneliti, kondisi di BKPSDM Kota Malang secara sarana sudah cukup terpenuhi, terbukti dengan adanya sarana seperti komputer dan printer di setiap meja pegawai serta sarana penunjang lain yang cukup lengkap. Namun, dari segi prasarana masih sangat kurang memadai, hal ini dapat dilihat dari tata letak serta kondisi bangunannya yang sangat sempit dan kurang cukup untuk menampung berkas-berkas arsip kepegawaian sehingga kantor terlihat berantakan dengan adanya tumpukan-tumpukan berkas. Gedung atau bangunan kantor BKPSDM Kota Malang juga berada berdampingan dan campur dengan kantor-kantor OPD Pemerintah Kota Malang yang lain, dan sampai saat ini BKPSDM Kota Malang belum memiliki kantor khusus sendiri.

IV.4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang)

a) Faktor Pendukung

Faktor-faktor pendukung dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN ada dalam dua sisi, yaitu dari internal maupun dari sisi eksternal. Adapun faktor pendukung dari **internal** BKPSDM Kota Malang, yaitu:

1. Kepemimpinan yang Kondusif

Siagian dalam Sudaryono (2014:9) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam organisasi. Sukses tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuan tergantung pada cara-cara atau strategi seorang pemimpin dalam mengatur anggota-anggotanya. Maka dari itu peran sebuah kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi, terutama organisasi publik.

Menurut analisis peneliti, kepemimpinan kepala BKPSDM Kota Malang sudah cukup mendukung strategi dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti terkait respon dari beberapa pegawai di BKPSDM Kota Malang yang menyatakan bahwa kepemimpinan Kepala BKPSDM Kota Malang cukup baik dan memuaskan. Kepala BKPSDM Kota Malang dinilai baik, tegas, dan mampu mengakomodir seluruh program dari semua bidang dengan baik dan lancar. Kepemimpinan inilah menurut peneliti mampu menjadi salah satu kunci dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN.

2. Komitmen Bersama yang Kuat

Komitmen pemimpin dan seluruh pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya merupakan hal yang sangat penting dalam upaya membina keberlanjutan organisasi. Komitmen seluruh pegawai juga menjadi kunci keberhasilan dalam mendukung strategi pengembangan kapasitas ASN. Tanpa adanya komitmen dari seluruh pegawai, maka strategi pengembangan kapasitas pegawai tidak dapat terlaksana dengan baik. Hal ini serupa dengan jurnal oleh Wahyuni (2013) yang berjudul “Strategi Peningkatan Kualitas Diklat Dalam Rangka Meningkatkan Kompetensi Aparatur di Provinsi Nusa Tenggara Barat”, dimana dalam jurnal ini mengatakan bahwa komitmen yang kuat antar *stakeholders* memiliki peranan yang penting dalam strategi peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat.

Menurut analisis peneliti yang berdasarkan pada pemaparan wawancara dengan Bapak Bagus dan Ibu Ika, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen bersama antar pegawai di BKPSDM Kota Malang sudah terjalin cukup baik dan solidaritas cukup kuat. Jika dilihat dari kerjasama yang terjalin menunjukkan bahwa para pegawai berkomitmen untuk bersama-sama bekerja mengerjakan tugas pokok dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik. Para pegawai juga menerapkan profesional dalam bekerja dan mampu berkoordinasi satu sama lain.

Selain faktor pendukung dari internal BKPSDM, juga terdapat faktor pendukung dari sisi **eksternal** BKPSDM. Sisi eksternal ini dilihat dari bagian luar organisasi dimana mampu mempengaruhi dan mendukung pengembangan kapasitas internal BKPSDM, yaitu:

1. Peraturan Perundang-undangan yang Jelas

Dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN ini, pemerintah daerah khususnya pada BKPSDM Kota Malang menerapkan upaya sesuai dengan arahan Peraturan Pemerintah dan Peraturan Walikota. Dengan harapan program yang dilakukan BKPSDM Kota Malang dapat berjalan dengan baik dan maksimal serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Menurut analisis peneliti serta hasil wawancara dengan narasumber, secara normatif pemerintah pusat dan daerah sudah secara jelas memberikan peraturan yang mengatur strategi pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN. Hal inilah yang membuat BKPSDM Kota Malang sangat terbantu sehingga mempunyai acuan untuk dapat menyelenggarakan program dan strategi pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN.

b) Faktor Penghambat

Faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN muncul dari berbagai arah, baik dari internal maupun eksternal BKPSDM Kota Malang. Adapun faktor penghambat dari **internal** BKPSDM Kota Malang yaitu:

1. Masih Terdapat Pegawai yang Kurang Disiplin

Rivai (2011) mengatakan disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer dalam berkomunikasi dengan karyawan mereka siap untuk mengubah suatu perilaku dan sebagai upaya untuk meningkatkan sebuah kesadaran seseorang dalam memenuhi semua peraturan perusahaan. Kedisiplinan pegawai dalam bekerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan

program dan kegiatan dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Dengan adanya kedisiplinan dalam bekerja juga akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Hal ini seperti yang dikemukakan dalam jurnal oleh Hanibe, dkk (2018) yang berjudul “Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe dalam Meningkatkan Kualitas Kerja”, yang mengatakan bahwa efektivitas kerja diukur berdasarkan keterampilan kerja, disiplin kerja dan kemampuan aparatur dalam melakukan setiap pekerjaannya.

Menurut analisis peneliti yang berdasarkan hasil wawancara dan observasi langsung menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai masih harus ditingkatkan lagi karena masih terdapat beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja dan menjalankan tugasnya. Contoh yang dapat dilihat adalah berdasarkan dari hasil wawancara dengan Bapak Wahyu Arianto, S.STP yaitu beberapa pegawai masih sering berangkat mepet waktu masuk kerja sehingga lupa untuk absen *finger print*, kemudian beberapa pegawai juga masih sering menyepelekan waktu dalam mengerjakan tugas yang berdampak pada tidak teraturnya pengerjaan tugas lainnya.

Contoh lainnya juga terlihat pada saat piket jaga *front office* dimana masih banyak pegawai yang tidak taat pada SOP yang seharusnya diterapkan untuk tidak menutup *front office* saat jam 12 siang untuk ishoma dan dapat dilaksanakan dengan ishoma bergantian dengan pegawai lain. Namun pada saat pelaksanaan di lapangan, pegawai masih tetap menutup *front office* pada siang hari untuk ishoma yang mana itu melanggar SOP.

2. Bangunan Kantor yang Kurang Representatif

BKPSDM Kota Malang sebagai salah satu kantor Pemerintah Daerah saat ini berlokasi satu area berdampingan dengan kantor-kantor OPD lainnya di Balai Kota Malang. Di dalam area tersebut selain berdampingan dengan OPD lain juga terdapat kantin, masjid, serta kantor Walikota di lantai paling atas. BKPSDM Kota Malang saat ini masih menempati bangunan lama bekas kantor Bagian Umum Pemerintah Kota Malang.

Menurut hasil wawancara dengan berbagai narasumber dari pegawai BKPSDM Kota Malang, mereka mengatakan bahwa kondisi bangunan BKPSDM Kota Malang saat ini masih kurang representatif. Walaupun dari segi sarana sudah berusaha dipenuhi sesuai kebutuhan pegawai seperti pintu *fingerprint*, komputer dan printer di setiap meja, alat fotokopi, AC, dan lain-lain, namun dari segi tata letak serta kondisi bangunan masih kurang nyaman ditempati oleh pegawai. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Wahyu, Bapak Bagus, serta observasi peneliti langsung bahwa masih banyak *spot* kantor yang berantakan karena ukuran bangunan yang kecil dan sempit sehingga banyak data arsip yang tidak muat yang akhirnya terlihat berantakan.

Selain faktor penghambat dari internal BKD, juga terdapat faktor penghambat dari sisi **eksternal** BKD, yaitu:

1. Anggaran yang Diberikan Terbatas

Munandar (2011) mengemukakan pengertian anggaran adalah suatu rencana yang disusun dengan sistematis yang meliputi semua aktivitas perusahaan

yang dinyatakan dalam unit atau kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu tertentu. Anggaran dalam organisasi diperlukan untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam melaksanakan rencana kegiatan dalam periode tertentu.

Tanpa adanya anggaran yang mencukupi, program kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan maksimal bahkan akan sulit mencapai target. Maka dari itu anggaran memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi.

Menurut analisis peneliti, BKPSDM Kota Malang sudah berusaha secara maksimal dalam menggunakan anggaran yang digunakan untuk pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN. Namun dalam penerapannya, anggaran yang didapat dari pemerintah daerah masih dipangkas cukup banyak sehingga BKPSDM Kota Malang masih perlu untuk menghapus beberapa program yang dirasa tidak cukup dalam pembiayaannya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Wahyu Arianto, S.STP bahwa anggaran kegiatan BKPSDM Kota Malang masih terbatas apabila digunakan untuk fokus pada pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN.

BAB V

PENUTUP

V.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terkait pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang) menghasilkan suatu kesimpulan sebagai berikut:

I. Pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN (studi pada BKPSDM Kota Malang) dilakukan dalam berbagai aktivitas, yaitu:

a. Rekrutmen

Rekrutmen bertujuan sebagai upaya mencari dan menjangkau pegawai dengan kualifikasi yang diperlukan oleh suatu instansi. Dalam proses rekrutmen pegawai, BKPSDM Kota Malang menyesuaikan dengan instruksi pemerintah pusat yaitu dengan melaksanakan rekrutmen nasional dan serentak setiap tahun.

Pemerintah Kota Malang yang diwakili oleh BKPSDM Kota Malang sebagai panitia penyelenggara rekrutmen CPNS berbasis komputer menggunakan metode CAT (*Computer Assisted Test*). Metode CAT ini diharapkan dapat memberikan transparansi kepada masyarakat dan menghilangkan KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) di lingkungan pemerintah daerah.

b. Pelatihan

Aktivitas pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kompetensi, serta profesionalisme aparatur sipil negara yang bertugas untuk

melayani kepentingan masyarakat. Pelatihan di BKPSDM Kota Malang diselenggarakan dengan menyesuaikan pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan yang menyebutkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) PNS di Indonesia dibagi menjadi dua macam yakni, 1) Diklat Prajabatan (Latsar), 2) Diklat Dalam Jabatan. Selain pelatihan yang didasarkan pada peraturan tersebut, BKPSDM Kota Malang juga memiliki program pengembangan kapasitas lainnya khusus internal pegawai dalam rangka mengurangi atau menutup *gap* antara kapasitas atau kompetensi pegawai dengan persyaratan jabatan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai yaitu melalui program sosialisasi, rapat internal, *gathering*, kunjungan, dan program “Pengembangan Kapasitas SDM”.

c. Gaji/Tunjangan

Pemberian gaji dan tunjangan yang jelas merupakan salah satu aktivitas yang dapat dijadikan sebagai upaya pengembangan kapasitas karena mampu memberikan kesejahteraan pegawai. Sistem gaji pada BKPSDM Kota Malang memiliki besaran gaji pokok yang sama dengan PNS di seluruh Indonesia yang disesuaikan dengan golongan. Selain itu pegawai juga mendapatkan tunjangan yang disebut TPP (Tambahannya Pendapatan Pegawai). TPP yang diberikan kepada pegawai besarnya didasarkan atas jabatan dan beban kerja. Pemberian TPP juga didasarkan atas dasar kehadiran pegawai.

d. Kondisi Kerja

Gedung atau bangunan kantor BKPSDM Kota Malang berada berdampingan dengan kantor-kantor OPD Pemerintah Kota Malang yang lain di lingkungan Balai Kota Malang, dan sampai saat ini BKPSDM Kota Malang belum memiliki kantor milik sendiri. Kondisi di BKPSDM Kota Malang secara sarana sudah cukup terpenuhi, terbukti dengan adanya sarana seperti komputer dan printer di setiap meja pegawai serta sarana penunjang lain yang cukup lengkap. Namun, dari segi prasarana masih sangat kurang memadai, hal ini dapat dilihat dari tata letak serta kondisi bangunannya yang sangat sempit dan kurang cukup untuk menampung berkas-berkas arsip kepegawaian sehingga kantor terlihat berantakan dengan adanya tumpukan-tumpukan berkas.

Dari aktivitas-aktivitas pengembangan kapasitas di atas, mengacu pada Pasal 69 ayat 33 UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 Mengenai Jenis Kompetensi Pegawai, aktivitas yang juga termasuk dalam program pengembangan kompetensi adalah aktivitas pelatihan. Pada aktivitas pelatihan digolongkan menjadi tiga macam diklat yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai, yaitu. Diklat Kepemimpinan yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi manajerial, Diklat Teknis dan Fungsional yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi teknis, dan Diklat Prajabatan (Latsar) yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi sosial kultural.

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN (Studi pada BKPSDM Kota Malang) :

a. Faktor pendukung:

Adapun faktor pendukung dari segi **internal** BKPSDM Kota Malang yaitu:

1) Kepemimpinan yang kondusif

Kepemimpinan merupakan salah satu kunci yang mendukung keberhasilan dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN.

Kepemimpinan kepala BKPSDM Kota Malang seperti yang telah dipaparkan oleh beberapa pegawai di BKPSDM Kota Malang cukup baik dan memuaskan. Kepala BKPSDM Kota Malang dinilai baik dalam memimpin dan mampu mengakomodir seluruh program dari semua bidang dengan baik dan lancar.

2) Komitmen bersama yang kuat

Komitmen bersama antar pegawai di BKPSDM Kota Malang sudah terjalin cukup baik dan solidaritas yang terbangun cukup kuat. Jika dilihat dari kerjasama yang terjalin menunjukkan bahwa para pegawai berkomitmen untuk bersama-sama bekerja mengerjakan tugas pokok dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik. Para pegawai juga menerapkan profesional dalam bekerja dan mampu berkoordinasi satu sama lain.

Adapun faktor pendukung dari segi **eksternal** BKPSDM Kota Malang yaitu:

1) Peraturan perundang-undangan yang jelas

Secara normatif pemerintah pusat dan daerah sudah secara jelas memberikan peraturan yang mengatur tentang upaya pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN. Hal inilah yang membuat BKPSDM Kota

Malang sangat terbantu sehingga mempunyai acuan untuk dapat menyelenggarakan program pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN.

b. Faktor penghambat:

Adapun faktor penghambat dari segi **internal** BKPSDM Kota Malang yaitu:

1) Masih adanya pegawai yang kurang disiplin

Kedisiplinan pegawai di BKPSDM Kota Malang masih harus ditingkatkan lagi karena masih terdapat beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja dan menjalankan tugasnya. Contohnya yaitu masih sering ditemui beberapa pegawai yang berangkat mepet waktu masuk kerja, beberapa pegawai juga masih sering menyepelkan waktu dalam mengerjakan tugas yang berdampak pada tidak teraturnya pengerjaan tugas lainnya. Contoh lainnya juga terlihat pada saat piket jaga *front office* dimana masih banyak pegawai yang tidak taat pada SOP yang diberlakukan.

2) Bangunan kantor BKPSDM Kota Malang yang kurang representatif

Menurut hasil observasi peneliti dan wawancara dengan berbagai narasumber dari pegawai BKPSDM Kota Malang, mengatakan bahwa kondisi bangunan BKPSDM Kota Malang saat ini masih kurang representatif. Walaupun dari segi sarana sudah berusaha dipenuhi sesuai kebutuhan pegawai seperti pintu *fingerprint*, komputer dan printer di setiap meja, alat fotokopi, AC, dan lain-lain, namun dari segi tata letak serta

kondisi bangunan masih kurang nyaman ditempati oleh pegawai. Kondisi bangunan yang sempit serta *lay out* ruangan yang kurang menarik membuat pegawai terkadang merasa kurang nyaman bekerja di dalam kantor.

Adapun faktor penghambat dari segi **eksternal** BKPSDM Kota Malang yaitu:

1) Anggaran yang didapat masih terbatas

Anggaran yang terbatas sering kali membuat program-program atau kegiatan-kegiatan seperti program pendidikan dan pelatihan kurang berjalan secara maksimal. BKPSDM Kota Malang sudah berusaha secara maksimal dalam menggunakan anggaran yang digunakan untuk pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN, walaupun pada akhirnya beberapa program harus dihapus dan disesuaikan dengan anggaran yang disetujui.

V.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti mengajukan beberapa rekomendasi yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN (Studi pada BKPSDM Kota Malang) yaitu:

1. Bagi Kepala BKPSDM Kota Malang dalam rangka meningkatkan kedisiplinan pegawai perlu memberikan mekanisme sanksi yang lebih tegas tanpa ada rasa sungkan untuk menegur pegawai yang kurang disiplin selain dengan pemotongan TPP, salah satunya bisa dengan pemberian *reward* dan *punishment* langsung dari kepala BKPSDM Kota Malang untuk internal pegawai BKPSDM Kota Malang. Selain itu, BKPSDM Kota Malang juga

perlu untuk memasang banner tentang peraturan yang wajib ditaati oleh internal ASN di dalam kantor agar seluruh ASN dapat selalu mengingat tentang peraturan yang harus ditaati dan apa saja yang dilarang.

2. Agar kondisi kerja di BKPSDM Kota Malang yang meliputi sarana dan prasarana dapat terpenuhi dengan baik, maka perlu adanya penataan ulang ataupun pembangunan berlanjut pada kantor BKPSDM Kota Malang seperti perluasan kantor, pelebaran ruangan atau pembangunan gedung baru khusus untuk kantor BKPSDM Kota Malang, serta perlu diadakan pengecekan sarana prasarana berkala yang dibutuhkan sebagai penunjang kinerja pegawai agar suasana kantor lebih nyaman dan pegawai menjadi lebih produktif dalam bekerja.
3. Perlu adanya alokasi anggaran yang lebih dan tepat sasaran untuk kegiatan pelatihan utamanya pada program pendidikan dan pelatihan bagi seluruh internal pegawai BKPSDM Kota Malang agar kegiatan pelatihan dapat berjalan secara maksimal dan menghasilkan SDM yang lebih unggul dan kompeten di bidang masing-masing terutama pada pemberian pelayanan untuk masyarakat, namun apabila pada akhirnya anggaran yang disetujui terpangkas maka bendahara atau pengelola keuangan BKPSDM perlu mengelola keuangan lebih efektif lagi untuk ke depannya seperti melakukan pencatatan secara berkala dan transparan sekecil apapun pengeluarannya lalu analisis mana keperluan yang sekiranya kurang penting, melakukan prakiraan arus kas yang realistis, serta adakan evaluasi kinerja penyusunan anggaran organisasi secara rutin. Dengan pengelolaan anggaran yang baik

maka program-program penting dalam BKPSDM dapat terlaksana dengan maksimal dan tepat sasaran sesuai kebutuhan dan tanpa perlu mengorbankan program lain untuk dihapus.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

Ardana, I Komang dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha ilmu.

Akdon. 2011. ”*Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung:Alfabet.

Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta.

Gandara Rida, 2008, *Capacity Building Dosen pada Jurusan di Perguruan Tinggi Badan Hukum Miliki Negara*. Fakultas Ilmu Pendidikan UPI. Bandung.

Grindle, M.S., (editor), 1997, *Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*, MA: Harvard Institute for International Development. Boston.

Haryono, Bambang Santoso, dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang: Universitas Brawijaya Press.

Jimung, Martin. 2005. *Politik Lokal dan Pemerintah Daerah dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Yayasan Pustaka Nusantara

Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.

Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta

Milen, Anelli, 2004, *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Diterjemahkan secara bebas. Yogyakarta: Pondok Pustaka Jogja.

Miles, Huberman, Saldana. 2014 *Qualitative Data Analysis*. Singapore: Sage Publication

Morrison, Tarance, 2001, *Actionable Learning – A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*, ADB Institute.

Prabu, Mangkunegara Anwar. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.

Saksono, Slamet. 1988. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.

Salusu, J. 1996 *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo Gramedia Widia Sarana Indonesia.

Subekhi, Akhmad dan Mohammad Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.

Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: Refika Aditama.

Siagian, Sondang P. 2002 *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara

Soeprpto, H. R. Riyadi. 2003. *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Government*. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Administrasi Pembangunan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Soeprpto, Tommy. 2006. *Penguatan Kapasitas dengan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Media Pressindo

Spencer. N. Lyle. and Spencer. Signe. M.. (1993). *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New York: John Wily & Son.Inc.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: CV Alfabeta

Suryono, Agus. 2004 *Pengantar Teori Pembangunan*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang (UM Press)

Zauhar, Soesilo, dkk. 2013. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Malang: Universitas Brawijaya Press

JURNAL

Ayas, Dafa Romi, “*Analisis Strategi Pembangunan Sumber Daya Aparatur dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Serdang Bedagai*”, Jurnal Nomor 4, Juli-Desember 2018

Endarsari, dkk “*Analisis Pengembangan Kapasitas Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kendal*”

Hanibe, dkk, “*Profesionalisme Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe dalam Meningkatkan Kualitas Kerja*, Jurnal Volume 1, Nomor 1, Tahun 2018

Ihsan, Faris “*Peran Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Aparatur Pemerintah*”

Mongilong, dkk, “*Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kerja di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow*”, Jurnal Volume 2, Nomor 2, Tahun 2018

Sandra, Ridho Al “*Strategi BKD Provinsi Jawa Tengah dalam Meningkatkan Kapasitas PNS Daerah (Studi Kasus: Biro Hubungan Masyarakat dan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air)*”

Wahyuni, Sri “*Strategi Peningkatan Kualitas Diklat Dalam Rangka Meningkatkan Kompetensi Aparatur di Provinsi Nusa Tenggara Barat*”, Jurnal Nomor 1, Januari-Juni 2013

PERATURAN

Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (PERMENDAGRI RI) Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PERMENPAN) Nomor 18 Tahun 2017 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Instansi Pemerintah

Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

DOKUMEN

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010–2014.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2014–2019.

Rencana Kerja (Renja) BKPSDM Kota Malang Tahun 2017 dan 2018

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BKPSDM Kota Malang 2017 dan 2018.

WEBSITE

Kondisi Umum Kota Malang diakses dari laman (<http://www.malangkota.go.id>) pada tanggal 20 Januari 2020

Visi dan Misi Kota Malang diakses dari laman (<http://www.malangkota.go.id>) pada tanggal 20 Januari 2020

Lambang Daerah Kota Malang diakses dari laman (<http://www.malangkota.go.id>) pada tanggal 20 Januari 2020

Profil BKPSDM Kota Malang diakses dari laman (<http://bkdmalangkota.go.id>) pada tanggal 21 Januari 2020

Visi dan Misi BKPSDM Kota Malang diakses dari laman (<http://bkdmalangkota.go.id>) pada tanggal 21 Januari 2020





PEDOMAN WAWANCARA

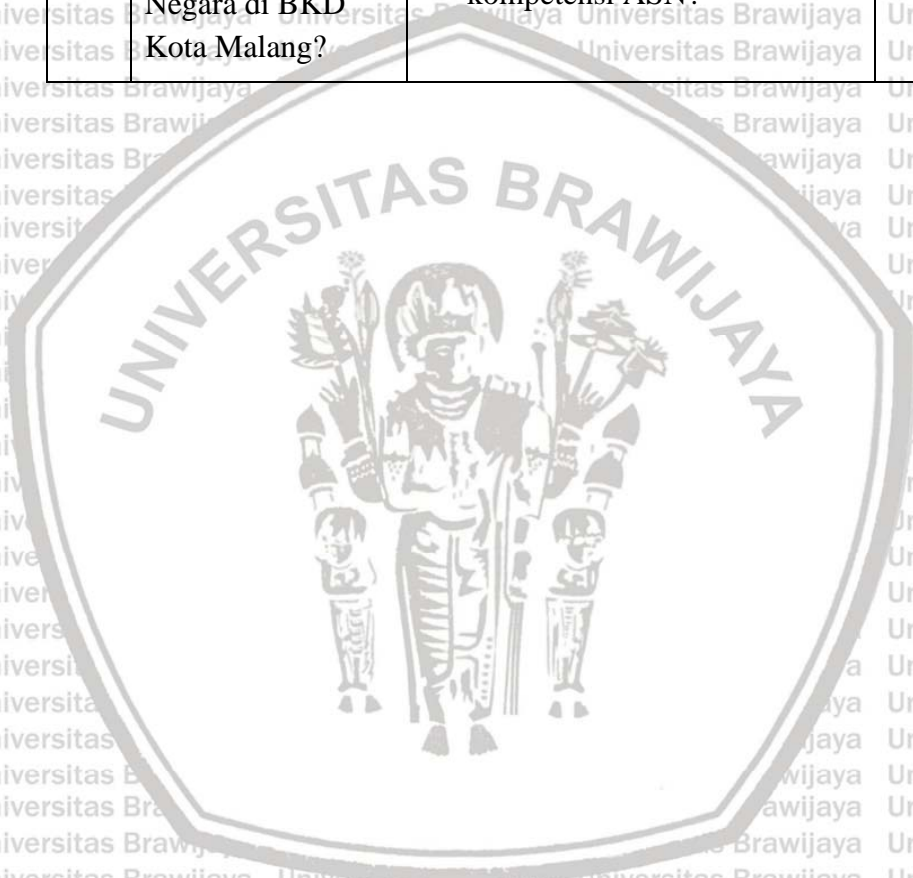
No.	FOKUS	PERTANYAAN	INFORMAN
1.	<p>Strategi Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi ASN</p> <p>a. Rekrutmen</p>	<p>Apa saja strategi yang BKD Kota Malang dalam peningkatan kapasitas dan kompetensi internal ASN ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seberapa penting pengembangan kapasitas dan kompetensi bagi ASN? - Tujuan rekrutmen CPNS - Apakah ada SOP mengenai rekrutmen dan seleksi yang dijalankan - Siapa yang berhak untuk melakukan rekrutmen? - Bagaimana sistem dan metode yang diterapkan dalam pelaksanaan rekrutmen CPNS? - Bagaimana alur proses seleksi dilakukan? - Materi apa saja yang dimuat dalam SKD? - Apakah ada anggaran yang ditujukan untuk rekrutmen atau seleksi? 	<p>Kasubbag Umum dan Kepegawaian</p> <p>Kasubbid Formasi dan Pengadaan Pegawai, Kasubbag Umum dan Kepegawaian</p>



	<ul style="list-style-type: none"> - Apa saja kendala pelaksanaan Rekrutmen CPNS? - Apa saja faktor pendukung pelaksanaan Rekrutmen CPNS - Apa saja kriteria CPNS yang terpilih untuk menduduki jabatan di BKPSDM Kota Malang 	
<p>b. Pelatihan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apa saja program pelatihan yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Malang? - Apa yang melatarbelakangi perlunya pelatihan bagi ASN BKPSDM Kota Malang? - Berapa kali program pelatihan tersebut dilakukan? - Berapa jumlah ASN yang diwakilkan untuk pelatihan tersebut? Apakah semua memiliki hak yang sama? Mana yang lebih diutamakan? - Apakah ada pengaruh setelah adanya pelatihan pada kinerja ASN? - Apakah program pelatihan tersebut efektif? 	<p>Kasubbag-Umum dan Pengadaan, Kasubbid Diklat, ASN BKPSDM Kota Malang</p>

<p>c. Gaji/Tunjangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bagaimana sistem penggajian ASN BKPSDM Kota Malang? - Apakah sistem tersebut sudah berjalan dengan baik? - Bagaimana proses pemberian gajinya? - Apakah ada remunerasi untuk pegawai? - Apakah ada sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dalam pemberian gaji? - Bagaimana kelas jabatan dan tunjangan kinerja pegawai di lingkungan BKPSDM Kota Malang? 	<p>Kasubbag Umum dan Kepegawaian, Kasubbid Formasi dan Pengadaan, ASN BKPSDM Kota Malang</p>
<p>d. Kondisi Kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dari segi sarana dan prasarana apakah telah mendukung program pengembangan kapasitas SDM? - Adakah peraturan lamanya kerja, waktu istirahat kerja, dan shift kerja? - Bagaimana upaya pembinaan hubungan antar pegawai? 	<p>Kasubbag Umum dan Kepegawaian, Penyusun Rencana Kegiatan Sarana dan Prasarana BKPSDM Kota Malang, ASN BKPSDM Kota Malang.</p>

<p>2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pengembangan kapasitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara di BKD Kota Malang?</p>	<p>- Apa saja faktor pendukung (internal/eksternal) dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN? - Apa saja faktor penghambat (internal/eksternal) dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN?</p>	<p>Kasubbag Umum dan Kepegawaian, ASN BKPSDM Kota Malang</p>
--	--	--



DOKUMENTASI PENELITIAN



**Gambar 20. Wawancara Bersama Kasubbid Diklat BKPSDM Kota Malang,
Bapak Dr. Ferry Andriano, S.T., M.Si**



**Gambar 21. Wawancara Bersama Kasubbid Formasi dan Pengadaan
Pegawai BKPSDM Kota Malang, Bapak Bagus Pambudi, S.Sos., M.Si**