

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Kecamatan Lowokwaru

Kecamatan Lowokwaru terletak di posisi barat daya kota Malang yang merupakan lokasi dataran tinggi, dimana ketinggiannya 460 m dari permukaan laut. Wilayah Kecamatan Lowokwaru dipenuhi dengan kampus baik kampus negeri maupun kampus swasta. Luas daerah Kecamatan Lowokwaru adalah 2089.513 Ha yang terbagi atas 12 kelurahan, 120 Rukun Warga (RW), dan 759 Rukun Tetangga (RT).

Batas Wilayah:

Disebelah Utara : Kecamatan Karangploso

Disebelah Selatan : Kecamatan Klojen

Disebelah Timur : Kecamatan Blimbing

Disebelah Barat : Kecamatan Dau

Berdasarkan data Kantor Kecamatan Lowokwaru tentang wilayah kerjanya, disebutkan bahwa jumlah penduduk pada Kecamatan Lowokwaru sampai dengan tahun 2010 adalah 186.013 jiwa dengan penduduk laki-laki sebanyak 91.616 jiwa dan penduduk perempuan sebanyak 94.397 jiwa.

Kecamatan Lowokwaru membawahi 12 kelurahan, meliputi:

1. Kelurahan Lowokwaru,
2. Kelurahan Tasikmadu,

3. Kelurahan Tunggulwulung,

4. Kelurahan Tunjungsekar,

5. Kelurahan Tlogomas,

6. Kelurahan Merjosari,

7. Kelurahan Dinoyo,

8. Kelurahan Sumpersari,

9. Kelurahan Ketawanggede,

10. Kelurahan Tulusrejo,

11. Kelurahan Jatimulyo, dan

12. Kelurahan Mojolangu.

## **2. Keadaan Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang**

### **a. Susunan Organisasi Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang**

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 8 Tahun 2008

disebutkan bahwa kecamatan merupakan perangkat daerah yang terdiri dari:

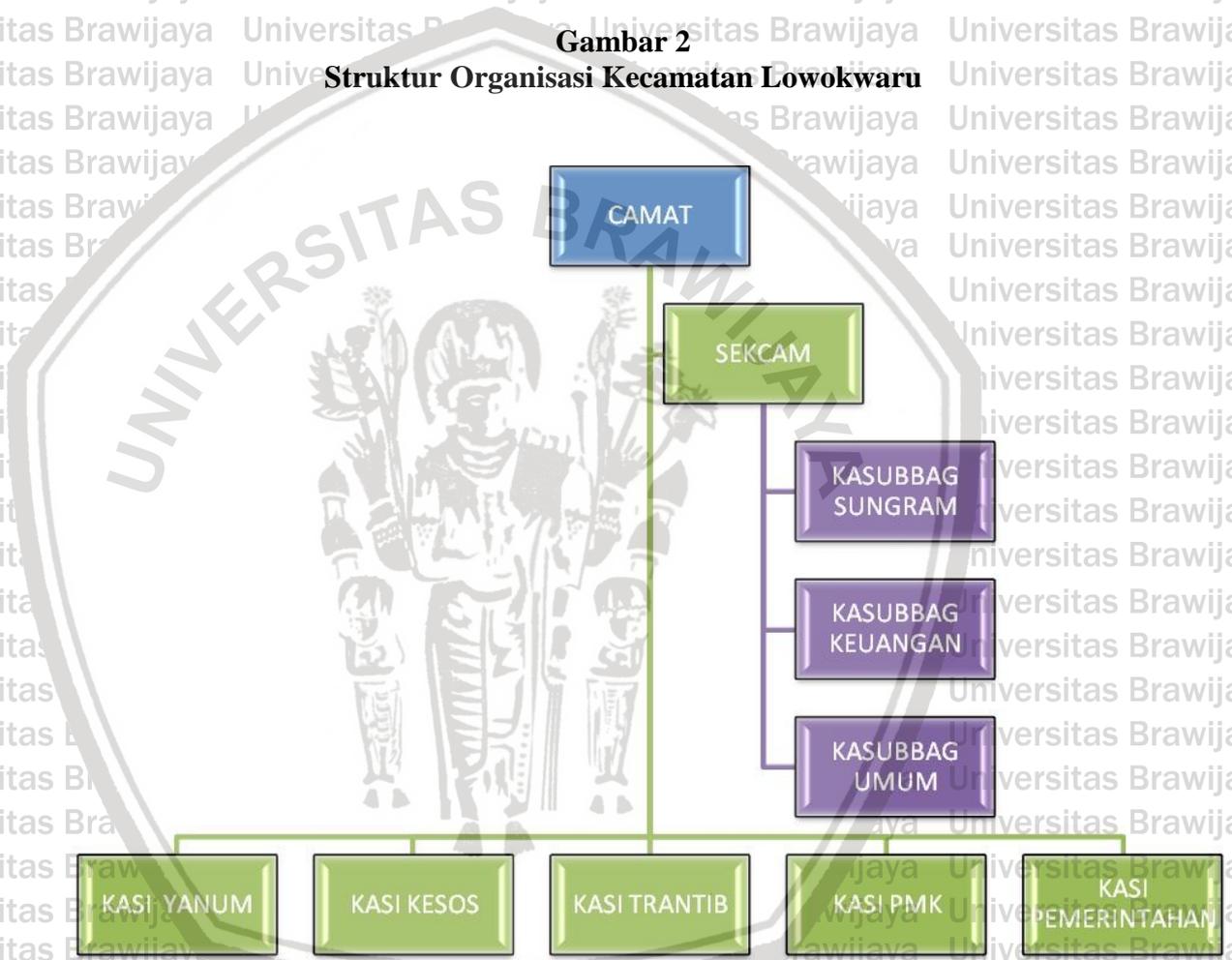
1. Camat
2. Sekretaris Camat, yang membawahi 3 sub bagian, yakni:
  - a. Sub Bagian Penyusunan Program
  - b. Sub Bagian Keuangan
  - c. Sub Bagian Umum
3. Kepala Seksi Pemerintahan
4. Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban
5. Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan

6. Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial

7. Kepala Seksi Pelayanan Umum

Adapun struktur organisasi Kecamatan Lowokwaru dapat digambarkan sebagaimana bagan berikut:

**Gambar 2**  
**Struktur Organisasi Kecamatan Lowokwaru**



Sumber: Profil Kecamatan Lowokwaru, 2009

Adapun nama-nama pegawai yang menduduki jabatan pada struktur organisasi Kecamatan Lowokwaru adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Struktur Organisasi Kecamatan Lowokwaru**

NO	NAMA	GOL	JABATAN
1.	KUSNADI, S.Sos	IV/a	Camat
2.	Drs. RUSTAMAJI	IV/a	Sekcam
3.	Drs. SUNARWOKO, MM	IV/a	Kasi Trantib
4.	Dra. SUCI RAHAYU	III/d	Kasi Kesos
5.	Dra. SRI MARYANI, M.Si	III/d	Kasi PMK
6.	SAMIYANI, S.Sos	III/d	Kasi Yanum
7.	OLIVIA ISBANDIANA, SH	III/d	Kasi Pemerintahan
8.	PENI SULISTYORINI, SH	III/c	Kasubbag Keuangan
9.	IRA SYAMSIAR, S.Sos	III/c	Kasubbag Umum
10.	ONY SETIAWAN, SE, MM	III/c	Kasubbag Sungram

Sumber: Daftar Hadir Pegawai Kecamatan Lowokwaru

**b. Keadaan Pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang**

Sampai dengan Maret 2013 jumlah pegawai pada Kecamatan Lowokwaru adalah sebagai berikut:

(1) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pegawai

**Tabel 2**  
**Tingkat Pendidikan Pegawai**

No	Pendidikan	Jumlah
1.	Pasca Sarjana (S2)	4 orang
2.	Sarjana (S1)	14 orang
3.	Diploma (D3)	1 orang
4.	SMA	11 orang
5.	SMP	3 orang
6.	SD	1 orang
	Jumlah	34 orang

Sumber: Profil Kecamatan Lowokwaru

(2) Berdasarkan Golongan

**Tabel 3**  
**Urutan Pangkat Pegawai Negeri Sipil**

No.	Golongan	Jumlah
1.	IV/a	3 orang
2.	III/d, III/c, III/b, III/a	16 orang
3.	II/d, II/c, II/b, II/a	12 orang
4.	I/d, I/c, I/b, I/a	3 orang
	Jumlah	34 orang

Sumber: Profil Kecamatan Lowokwaru

### c. Visi dan Misi

#### (1) Visi

Visi Kecamatan Lowokwaru adalah “Mewujudkan Pelayanan Prima yang Akuntabel”. Visi Kecamatan Lowokwaru tersebut merupakan visi yang terintegrasi dan menjadi satu kesatuan dengan Misi Kota Malang yakni “Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Prima”. Berdasarkan pada visi tersebut diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan yang telah digariskan sehingga gerak laju pertumbuhan pembangunan maupun dalam perekonomian di wilayah Kecamatan Lowokwaru diharapkan dapat terwujud sesuai keinginan warga yang divisikan tersebut.

#### (2) Misi

Visi pemerintah Kecamatan Lowokwaru ini dapat diwujudkan melalui Misi Kecamatan Lowokwaru, sebagai berikut:

1. Mewujudkan pelayanan masyarakat yang cepat, tepat dan akuntabel melalui tertib administrasi;
2. Mewujudkan peningkatan kinerja aparatur kecamatan dan kelurahan

Dengan ditetapkannya misi Kecamatan Lowokwaru tersebut diatas, nantinya diharapkan gerak pembangunan, penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan masyarakat di wilayah Kecamatan Lowokwaru dan kelurahan yang berada diwilayahnya dapat sinergis dalam mencapai tujuan yang diarahkan untuk mewujudkan visi Kota Malang.

#### **d. Tugas Pokok dan Fungsi**

(1) Sekretariat melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan keputakaan serta kearsipan.

(2) Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat 1

Sekretariat mempunyai fungsi :

- (a) Pelaksanaan penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
- (b) Pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- (c) Penyusunan Penetapan Kinerja (PK);
- (d) Pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- (e) Pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan keputakaan;
- (f) Fasilitasi pengelolaan keuangan kelurahan dan pendayagunaan aset daerah yang dikelola kelurahan;
- (g) Pelaksanaan inventarisasi aset/kekayaan daerah yang ada di Kecamatan;
- (h) Pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
- (i) Pengelolaan anggaran dan retribusi;

- (j) Pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
- (k) Pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- (l) Pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
- (m) Pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- (n) Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
- (o) Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- (p) Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
- (q) Pengelolaan pengaduan masyarakat;
- (r) Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- (s) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- (t) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai tugas dan fungsinya.

Untuk melaksanakan tugas diatas Sekretaris Kecamatan dibantu oleh 3 (tiga) Subbagian yaitu:

1. Subbagian Penyusunan Program;
2. Subbagian Keuangan;
3. Subbagian Umum;

Masing-masing Subbagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang dalam melakukan tugasnya berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris Camat.

#### **Subbagian Penyusunan Program**

1. Subbagian Penyusunan Program melaksanakan tugas pokok penyusunan program, evaluasi dan pelaporan.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Subbagian Penyusunan Program mempunyai fungsi:
  - a. Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
  - b. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
  - c. Penyusunan Penetapan Kinerja (PK);
  - d. Penyusunan laporan dan dokumentasi pelaksanaan program dan kegiatan;
  - e. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);

- f. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- g. Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
- h. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- i. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- j. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai tugas dan fungsinya.

#### **Subbagian Keuangan**

1. Subbagian Keuangan melaksanakan tugas pokok pengelolaan anggaran dan administrasi keuangan.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Subbagian Keuangan mempunyai fungsi :
  - a. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
  - b. Pelaksanaan penatausahaan keuangan;
  - c. Pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
  - d. Penyusunan dan penyampaian laporan penggunaan anggaran;
  - e. Penyusunan dan penyampaian laporan keuangan semesteran dan akhir tahun;
  - f. Penyusunan administrasi dan pelaksanaan pembayaran gaji pegawai;

- g. Penerimaan, pengadministrasian dan penyetoran retribusi dan/atau lain-lain pendapatan yang sah;
- h. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- i. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai tugas dan fungsinya.

### **Subbagian Umum**

1. Subbagian Umum melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, ketatausahaan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepuustakaan serta kearsipan.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Subbagian Umum mempunyai fungsi :
  - a. Pelaksanaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
  - b. Pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
  - c. Pelaksanan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
  - d. Pelaksanaan kehumasan, keprotokolan dan kepuustakaan;
  - e. Pelaksanaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
  - f. Pengelolaan pengaduan masyarakat;
  - g. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
  - h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai tugas dan fungsinya.

### **Seksi Pemerintahan**

1. Seksi Pemerintahan melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan sebagian urusan otonomi daerah bidang pemerintahan di tingkat Kecamatan.

2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Seksi Pemerintahan mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pemerintahan di tingkat Kecamatan;
- b. Pelaksanaan koordinasi dengan satuan kerja perangkat daerah dan instansi vertikal di bidang penyelenggaraan kegiatan pemerintahan;
- c. Pelaksanaan koordinasi dan sinkronisasi perencanaan dengan satuan kerja perangkat daerah dan instansi vertikal di bidang penyelenggaraan kegiatan pemerintahan;
- d. Pembinaan dan pengawasan tertib administrasi pemerintahan kelurahan;
- e. Penyusunan monografi Kecamatan;
- f. Pemberian bimbingan, supervisi, fasilitasi dan konsultasi pelaksanaan administrasi kelurahan;
- g. Pembinaan dan pengawasan terhadap Lurah dan perangkat kelurahan;
- h. Pengevaluasian penyelenggaraan pemerintahan kelurahan di tingkat kecamatan;
- i. Pengkoordinasian kegiatan pemerintahan di tingkat Kecamatan;
- j. Pelaksanaan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan Kelurahan;
- k. Fasilitasi kerjasama kelurahan dengan pihak ketiga;
- l. Fasilitasi kegiatan organisasi sosial dan kemasyarakatan;
- m. Pelaksanaan administrasi dan registrasi pertanahan;

- n. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang pemerintahan;
- o. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- p. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai tugas dan fungsinya.

### **Seksi Ketentraman Dan Ketertiban**

1. Seksi Ketentraman dan Ketertiban melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan sebagian urusan otonomi daerah bidang ketentraman dan ketertiban di tingkat Kecamatan.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Seksi Ketentraman dan Ketertiban mempunyai fungsi :
  - a. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan ketentraman dan ketertiban di tingkat Kecamatan;
  - b. Pelaksanaan koordinasi dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia dan/atau Tentara Nasional Indonesia mengenai program dan kegiatan penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum di wilayah kecamatan;
  - c. Pelaksanaan koordinasi dengan pemuka agama yang berada di wilayah kerja kecamatan untuk mewujudkan ketentraman dan ketertiban umum masyarakat di wilayah kecamatan;

- d. Pelaksanaan koordinasi dengan satuan kerja perangkat daerah yang tugas dan fungsinya di bidang penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- e. Fasilitasi penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- f. Fasilitasi upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- g. Pelaksanaan pembinaan ketentraman dan ketertiban Kecamatan dan Kelurahan;
- h. Pengkoordinasian penyelenggaraan pembinaan Perlindungan Masyarakat (LINMAS);
- i. Pencegahan dan penanggulangan bencana alam dan pengungsi;
- j. Pelaksanaan pemberian pertimbangan teknis ijin keramaian;
- k. Pelaksanaan pemberian pertimbangan teknis atas usaha informal dan/atau pedagang kaki lima;
- l. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang Ketenteraman dan Ketertiban;
- m. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- n. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai tugas dan fungsinya.

#### **Seksi Kesejahteraan Masyarakat**

1. Seksi Kesejahteraan Masyarakat melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan sebagian urusan otonomi daerah bidang kesejahteraan masyarakat di Kecamatan.

2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Seksi Kesejahteraan Masyarakat mempunyai fungsi :

- a. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan kesejahteraan masyarakat di tingkat Kecamatan;
- b. Pelaksanaan program bidang kesejahteraan masyarakat;
- c. Pelaksanaan koordinasi dengan satuan kerja perangkat daerah dan/atau instansi vertikal yang tugas dan fungsinya di bidang kesejahteraan masyarakat;
- d. Pelaksanaan koordinasi dengan pihak swasta dalam pelaksanaan kegiatan kesejahteraan masyarakat di tingkat Kecamatan;
- e. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian program bidang kesejahteraan masyarakat;
- f. Pengkoordinasian penyelenggaraan kerjasama dengan lembaga/instansi lain di bidang kesejahteraan masyarakat;
- g. Pengkoordinasian penyelenggaraan pendataan dan pengembangan potensi masyarakat;
- h. Pelaksanaan pengawasan atas kondisi terjadinya rawan pangan;
- i. Pelaksanaan pemberian pertimbangan teknis status sosial;
- j. Pengkoordinasian pemberian bantuan sosial, pembinaan olah raga dan kepemudaan serta peningkatan peranan perempuan;
- k. Pengkoordinasian pembinaan kehidupan keagamaan, pendidikan, kebudayaan dan kesehatan masyarakat;
- l. Pendataan masalah kesejahteraan sosial;

- m. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang Kesejahteraan Masyarakat;
- n. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- o. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai tugas dan fungsinya.

### **Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Kelurahan**

1. Seksi Pemberdayaan Masyarakat melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan sebagian urusan otonomi daerah bidang pemberdayaan masyarakat di Kecamatan.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Seksi Pemberdayaan Masyarakat mempunyai fungsi :
  - a. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pemberdayaan masyarakat di tingkat Kecamatan;
  - b. Pelaksanaan upaya-upaya peningkatan partisipasi masyarakat untuk ikut serta dalam perencanaan pembangunan lingkup kecamatan dalam forum musyawarah perencanaan pembangunan di Kelurahan dan Kecamatan;
  - c. Pembinaan dan pengawasan terhadap keseluruhan unit kerja baik pemerintah maupun swasta yang mempunyai program kerja dan kegiatan pemberdayaan masyarakat di wilayah kerja kecamatan;
  - d. Penyusunan profil kecamatan;

- e. Pengevaluasian terhadap berbagai kegiatan pemberdayaan masyarakat di wilayah kecamatan baik yang dilakukan oleh unit kerja pemerintah maupun swasta;
- f. Fasilitasi pengembangan lembaga kemasyarakatan;
- g. Fasilitasi pelaksanaan pemberdayaan masyarakat kelurahan;
- h. Pengkoordinasian pembinaan dan pengembangan ketenagakerjaan dan perburuhan;
- i. Pengkoordinasian pembinaan dan pengembangan serta pemantauan kegiatan perindustrian, perdagangan, kepariwisataan, perkoperasian, Usaha Kecil Menengah (UKM) dan golongan ekonomi lemah;
- j. Pengkoordinasian dan pengawasan penyelenggaraan pembangunan di wilayah kerjanya;
- k. Fasilitasi pembangunan partisipatif;
- l. Pelaksanaan pembinaan lingkungan hidup;
- m. Pengkoordinasian pengembangan perekonomian kelurahan di wilayah kerjanya;
- n. Pengkoordinasian upaya peningkatan partisipasi dan swadaya masyarakat dalam bidang pembangunan, peningkatan kualitas lingkungan dan permukiman;
- o. Pelaksanaan perlombaan Kelurahan di tingkat Kecamatan;
- p. Pengkoordinasian kegiatan satuan tugas jabatan fungsional;
- q. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang pemberdayaan masyarakat;

- r. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- s. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai tugas dan fungsinya.

#### **Seksi Pelayanan Umum**

1. Seksi Pelayanan Umum melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan sebagian urusan otonomi daerah bidang pelayanan umum di Kecamatan.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Seksi Pelayanan Umum mempunyai fungsi :
  - a. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan peningkatan kualitas pelayanan umum di tingkat Kecamatan;
  - b. Pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan kelurahan;
  - c. Pelaksanaan perencanaan kegiatan pelayanan kepada masyarakat di kecamatan;
  - d. Pelaksanaan percepatan pencapaian standar pelayanan minimal di wilayahnya;
  - e. Pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di kecamatan;
  - f. Pelaksanaan koordinasi dengan satuan kerja perangkat daerah dan/atau instansi vertikal yang tugas dan fungsinya di bidang pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;

- g. Pelaksanaan koordinasi dengan pihak swasta dalam pelaksanaan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- h. Pelaksanaan pelayanan masyarakat berupa pemrosesan penerbitan Kartu Tanda Penduduk, Kartu Susunan Keluarga dan keterangan penduduk lainnya;
- i. Pelaksanaan pemberian pertimbangan teknis, legalisasi surat keterangan yang dibutuhkan masyarakat;
- j. Pelaksanaan pungutan atas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di wilayah kerjanya;
- k. Pelaksanaan pemberian pengantar untuk pengurusan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK);
- l. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang pelayanan umum;
- m. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- n. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai tugas dan fungsinya.

## **B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian**

### **1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Kecamatan Lowokwaru Kota Malang melalui:**

#### **a. Metode *On The Job***

### (1) Rotasi Pekerjaan

Dalam pengembangan sumber daya aparatur, salah satu cara yang dilakukan Kecamatan Lowokwaru untuk meningkatkan kinerja adalah dengan melakukan rotasi pegawai (mutasi, promosi, demosi). Rotasi pegawai dilakukan dengan cara memindahkan pegawai dari satu bagian ke bagian lainnya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Rustamaji selaku Sekretaris Camat Lowokwaru, yang mengungkapkan bahwa:

“Iya, rotasi disini itu ada 2. rotasi yang diadakan Pemerintah Kota yang kedua rotasi yang diadakan *intern* kecamatan. Rotasi yang pemkot itu biasanya pejabat atau rotasi antar SKPD. Kalau *intern* itu ya antar seksi antar bagian yang ada di kecamatan ini yang diatasi oleh pak Camat selaku kepala SKPD. Jadi yang memiliki kewenangan rotasi antar *staff* pegawai di *intern* kecamatan ini ya pak Camat”. (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretaris camat Lowokwaru)

Maksud penjelasan dari wawancara tersebut adalah rotasi pegawai yang ada di Kecamatan Lowokwaru tersebut ada 2 rotasi. Rotasi yang diadakan oleh Pemerintah Kota Malang dan Rotasi *intern* Kecamatan Lowokwaru. Rotasi yang pertama adalah rotasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang. Pemerintah Kota Malang memiliki kewenangan untuk merotasi pegawai yang ada di Kecamatan Lowokwaru namun harus yang memiliki jabatan seperti camat, sekretaris camat, kepala seksi dan kepala subbagian. Pemerintah Kota Malang juga memiliki kewenangan untuk merotasi pegawai Kecamatan Lowokwaru ke SKPD lain ataupun menempatkan pegawai dari SKPD lain di Kecamatan Lowokwaru. Sedangkan rotasi yang kedua adalah rotasi yang dilakukan di *intern* kecamatan. Rotasi ini dilakukan untuk merotasi *staff* atau pegawai di Kecamatan Lowokwaru. Rotasi *intern* kecamatan ini yaitu memindahkan pegawai yang tidak

memiliki jabatan dari seksi satu ke seksi lainnya atau dari bagian satu ke bagian lainnya ataupun dari seksi ke bagian atau dari bagian ke seksi. Pejabat yang berwenang untuk melakukan rotasi pegawai di *intern* kecamatan adalah Camat Lowokwaru selaku Kepala SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah).

Rotasi yang dilakukan oleh Kecamatan Lowokwaru Kota Malang mengikuti mekanisme yang ada berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kota Malang. Adapun mekanisme pelaksanaan rotasi jabatan atau rotasi pegawai yang ada di Kecamatan Lowokwaru Kota Malang menurut Bapak Rustamaji selaku Sekretaris Camat adalah sebagai berikut:

“Kalo *intern* kita cukup pak camat langsung sesuai kebutuhan. Ini cocok disini ini cocok disini. Kalo rotasi yang diadakan kota ya boleh-boleh saja kita mengusulkan. Ini perlu promosi, boleh, soal disetujui tidak tergantung Pak Wali atau Pak Sekda atau Tim Baperjakat. Untuk rotasi *intern* kecamatan ini kita lihat situasi kebutuhan kecamatan apakah sudah perlu rotasi apa belum.” (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretaris camat Lowokwaru)

Penjelasan mengenai wawancara tersebut adalah bahwa rotasi pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Lowokwaru tersebut menjadi kewenangan dari Camat selaku kepala SKPD. Rotasi *intern* kecamatan ini didasarkan pada kebutuhan Kecamatan Lowokwaru itu sendiri atas pertimbangan-pertimbangan Camat selaku pejabat yang berwenang melakukan rotasi pegawai di Kecamatan Lowokwaru. Camat Lowokwaru memiliki kewenangan untuk menempatkan pegawainya sesuai pertimbangannya. Camat Lowokwaru berwenang merotasi pegawainya yang tidak memiliki jabatan seperti *staff* pegawai seksi dan *staff* pegawai bagian sekretariat.

Sedangkan bagi pejabat atau pegawai yang memiliki jabatan seperti Sekretaris Camat, Kepala Seksi dan Kepala Subbagian atau pegawai yang

dipromosikan untuk memiliki jabatan yang lebih tinggi, Kecamatan Lowokwaru memiliki kewenangan untuk mengusulkan kepada pihak Pemerintah Kota Malang karena yang memiliki kewenangan untuk itu adalah Walikota dan Sekda melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dengan meminta pertimbangan dari Tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan Kepegangatan). Untuk usulan yang diajukan oleh Kecamatan Lowokwaru kepada Pemerintah Kota Malang ini apakah diterima atau tidak tergantung daripada Keputusan Walikota atau Sekda selaku pejabat yang memiliki kewenangan untuk itu. Jika Kecamatan Lowokwaru menerima Surat Keputusan dari BKD (Badan kepegawaian Daerah) untuk merotasi pegawainya maka Kecamatan Lowokwaru akan taat pada Surat Keputusan tersebut untuk merotasi pegawainya.

Menurut Bapak Rustamaji selaku Camat Lowokwaru, setelah dilaksanakan rotasi, kinerja pegawai yang bersangkutan diharuskan meningkat. Seperti yang dijelaskan pada wawancara di bawah ini:

“Ya otomatis meningkat. Kalo tidak meningkat ya kurang bagus wong kita pegawai negeri ya harus meningkat wong kita digaji oleh pemerintah ya konsekuensinya harus bekerja dengan baik” (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretaris camat Lowokwaru)

Penjelasan wawancara tersebut adalah bahwa pegawai yang dirotasi maupun tidak dirotasi harus meningkatkan kinerjanya karena sudah menjadi kewajiban mereka sebagai Pegawai Negeri Sipil. Khusus untuk pegawai yang dirotasi diharapkan dengan adanya rotasi tersebut dapat meningkatkan kinerja mereka.

Hal senada diungkapkan oleh pegawai yang pernah dirotasi yaitu Ibu Amyati yang menyatakan bahwa setelah diadakan rotasi kinerjanya meningkat seperti yang ada dipetik wawancara di bawah ini:

“Ya setelah dirotasi, kinerja saya menjadi sangat meningkat sekali”  
(wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretariat Lowokwaru)

Ibu Amyati sebelumnya bekerja di DKP (Dinas Kebersihan dan Pertamanan) Kota Malang dan dimutasi ke Kantor Kecamatan Lowokwaru pada tahun 2008. Ibu Amyati sebelumnya bekerja sebagai *staff* pegawai DKP dan sekarang bekerja sebagai *staff* bagian sekretariat Kantor Kecamatan Lowokwaru.

Semenjak dirotasi tersebut, Ibu Amyati mendapatkan ilmu dan pengetahuan yang baru seperti dikutip dalam wawancara di bawah ini:

“Setelah dirotasi, saya bisa mendapatkan ilmu dan pengetahuan yang lebih luas lagi. Saya mendapatkan keahlian dan ketrampilan baru. Kalau masalah tugas mungkin 1-2 hari perlu belajar tapi setelah itu kita bisa menyesuaikan dan bisa mengerjakan tugas-tugas baru yang diberikan. Saya juga sudah ditempatkan pada pekerjaan sesuai latar belakang pendidikan saya” (wawancara pada tanggal 121 Maret 2013 di ruang kerja sekretariat Lowokwaru)

Penjelasan mengenai wawancara tersebut adalah, Ibu Amyati mendapatkan pengetahuan baru untuk mengerjakan tugas pokok dan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Kecamatan Lowokwaru. Menurut Ibu Amyati, perlu 1-2 hari untuk beradaptasi dengan tugas baru yang diberikan. Oleh karena itu, Ibu Amyati perlu belajar menyesuaikan tugas-tugas baru yang diberikan. Menurutnya, setelah 1-2 hari belajar Ibu Amyati mampu menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Ibu Amyati sudah ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Dari hasil wawancara dengan Ibu Ira Syamsiar selaku Kepala Subbagian Kecamatan Lowokwaru diperoleh data pegawai yang pernah dirotasi oleh BKD Kota Malang sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Daftar Pegawai Kecamatan Lowokwaru yang Pernah dirotasi oleh BKD Kota Malang**

No	Nama	Posisi Lama	Posisi Baru	Jenis Rotasi	Tahun Rotasi
1.	Amyati	Staff pegawai DKP (Dinas Kebersihan dan Pertamanan)	Staff pegawai sekretariat Kantor Kecamatan Lowokwaru	Mutasi antar SKPD	2008
2.	Rony Kuncoro	Kasubbag Penyusun Program	Lurah Ketawang Gede	Promosi	2013
3.	Yodik Sumarjiono	Staff pegawai seksi ketertaman dan ketertiban	Staff Pegawai Kelurahan Merjosari	Mutasi antar SKPD	2013
4.	Ony Setiawan, SE, MM	Pegawai Kecamatan Klojen	Kasubag Sungram	Mutasi antar SKPD	2013

Sumber: Kepala Subbagian Umum Kecamatan Lowokwaru

Menurut Ibu Ira Syamsiar selaku Kasubbag Umum yang menangani masalah kepegawaian, selama Ibu Ira Syamsiar bertugas di Kantor Kecamatan Lowokwaru belum ada satu pegawai yang dirotasi *intern* antar bagian ataupun antar seksi oleh Camat Lowokwaru. Seperti dijelaskan pada wawancara dibawah ini:

“Selama saya bekerja disini belum ada pegawai yang dipindah antar bagian ataupun antar seksi. Ada Kasubag maupun Kasi yang lebih dari 5 tahun atau lebih tidak dirotasi. Tidak ada aturan yang mengharuskan itu dan itu wewenang BKD. Rotasi *intern* kecamatan merupakan kebijakan pak camat. Bila

pak camat menganggap pegawai ini cocok bekerja di bagian ini atau di seksi ini maka itu kewenangan pak camat. Selama ini belum ada yang dipindah". (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretariat Lowokwaru)

Penjelasan mengenai wawancara tersebut adalah bahwa di Kantor Kecamatan Lowokwaru belum ada rotasi *intern* kecamatan. Masih banyak pegawai atau *staff* Kantor Kecamatan Lowokwaru yang belum dipindah meskipun sudah bekerja menjadi staff pegawai di bagian atau di seksi itu selama 5 tahun lebih. Menurut Kepala Subbagian Ibu Ira Syamsiar, tidak ada peraturan yang mengatur tentang perpindahan pegawai. Selain itu pegawai yang memiliki jabatan seperti Kepala dan Kasubag juga ada yang lebih dari 5 tahun tidak dirotasi. Menurut Ibu Ira, Rotasi pegawai yang memiliki jabatan adalah wewenang BKD (Badan Kepegawaian Daerah).

Menurut Bapak Rustamaji selaku Sekretaris Camat Lowokwaru, ada beberapa tujuan diadakannya rotasi seperti dijelaskan dalam wawancara dibawah ini:

"Tujuan rotasi yang ada di Kecamatan Lowokwaru ini yang pertama adalah untuk penyegaran, menambah pengalaman pegawai bekerja tugas-tugas bagian lain dan untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Jika pegawai terlalu lama bekerja hal-hal itu saja maka secara tidak langsung pegawai bersangkutan ya akan bosan dan produktivitasnya akan menurun. Selain itu rotasi juga bisa untuk mengevaluasi pegawai. Bagi pegawai yang memiliki masalah dan kinerjanya buruk bisa dirotasi dan diturunkan jabatannya. Tapi selama ini di sini belum ada kasus yang seperti itu". (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretaris camat Lowokwaru)

Penjelasan wawancara diatas adalah bahwa tujuan Kantor Kecamatan Lowokwaru mengadakan rotasi adalah sebagai sarana penyegaran bagi pegawai.

Pegawai diberikan tugas-tugas baru sehingga pegawai yang bersangkutan tidak jenuh dengan hanya mengerjakan tugas-tugas rutin yang sudah selama ini mereka

kerjakan. Tujuan yang kedua adalah untuk menambah pengalaman pegawai.

Dengan diadakan rotasi maka pegawai yang dirotasi tersebut mendapatkan tugas

pokok dan fungsi baru sehingga mereka dapat menambah pengalaman mereka

mengerjakan hal-hal yang baru. Tujuan yang ketiga menurut Bapak Rustamaji

adalah sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Jika pegawai

terlalu lama mengerjakan tugas-tugas yang sama selama beberapa tahun maka

pegawai yang bersangkutan akan merasa bosan dan secara tidak langsung

produktivitasnya akan menurun. Tujuan terakhir adalah sebagai sarana evaluasi.

Jika ada pegawai yang kinerjanya kurang maka akan dievaluasi dan dipindahkan

ke bagian lain dengan tujuan agar kinerjanya meningkat. Selain itu apabila ada

pegawai yang melanggar kode etik PNS maka dapat dirotasi atau diturunkan

pangkatnya sebagai sanksi atas perbuatannya.

## (2) *Apprenticeship/Understudy* (Magang)

Metode pengembangan melalui *Apprenticeship/Understudy* atau magang

ini dilakukan dengan cara menunjuk salah satu pegawai untuk melakukan

pekerjaan yang dilakukan oleh pejabat atau pimpinan. Dengan pegawai

melakukan atau mengikuti pekerjaan yang dilakukan oleh pejabat atau pimpinan

maka pegawai yang bersangkutan akan mendapatkan pengetahuan untuk

mengerjakan tugas-tugas tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala

Subbagian Umum Ibu Ira Syamsiar Kantor Kecamatan Lowokwaru secara tidak

langsung menerapkan metode tersebut.

“Jika ada kasubag atau kasi dalam MPP (masa persiapan pensiun) maka pak camat biasanya menunjuk pegawai untuk menggantikan pekerjaan pegawai tersebut sampai ada penempatan pegawai yang baru oleh BKD Kota Malang”. (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretariat Lowokwaru)

Penjelasan mengenai wawancara tersebut adalah bahwa Kecamatan Lowokwaru secara tidak langsung pernah menerapkan metode *Apprenticeship/Understudy* (Magang) dalam menjalankan kegiatan rutin mereka.

Kegiatan magang ini dilakukan dalam hal apabila ada pejabat yang masuk masa persiapan pensiun (MPP) sehingga pejabat yang bersangkutan tidak hadir ke kantor dan tidak bisa mengerjakan tugas rutinnnya, maka camat Lowokwaru memiliki kewenangan untuk menunjuk pegawai untuk menggantikan pekerjaan pejabat tersebut sampai ada pegawai baru yang menempati posisi tersebut.

Pegawai yang biasanya menggantikan pegawai yang masuk masa persiapan pensiun adalah pegawai yang dianggap memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Seperti yang dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Rustamaji selaku Sekretaris Camat Lowokwaru di bawah ini:

“Pegawai yang ditunjuk ya pegawai yang dianggap memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas yang diberikan”. (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretaris camat Lowokwaru)

Dengan melakukan pekerjaan atau kegiatan tersebut maka secara tidak langsung pegawai yang ditunjuk akan mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas jabatan tersebut. Dengan begitu pengetahuan dan keahlian pegawai tersebut dalam menjalankan tugas-tugasnya akan berkembang dan menjadi lebih baik. Dengan melaksanakan pekerjaan pejabat yang masuk masa persiapan pensiun, maka pegawai yang ditunjuk akan dapat menambah

keahlian dan ketrampilan seperti yang dijelaskan oleh salah satu *staff* yang pernah ditunjuk melaksanakan tugas pejabat:

“Dengan melaksanakan tugas-tugas ibu secara tidak langsung pasti menambah keahlian dan ketrampilan saya dalam mengerjakan tugas sehari-hari. Disamping menambah pengalaman, kita dapat menambah keahlian dan ketrampilan karena kita tidak hanya mendengar tapi kita bisa terjun langsung mempraktekan mulai awal sampai akhir kegiatan jadi kita dapat tahu persis outputnya apa” (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretariat Lowokwaru)

Penjelasan wawancara tersebut adalah manfaat dari kegiatan magang dengan melaksanakan pekerjaan pejabat adalah pegawai yang bersangkutan dapat ikut mempraktekan apa yang telah mereka pelajari selama ini sehingga mereka bisa memadukan antara teori dan praktek di lapangan. Dengan begitu, pengetahuan dan ketrampilan pegawai yang mengikuti magang tersebut akan meningkat karena mereka melaksanakan pekerjaan pejabat tersebut.

### (3) *Coaching* (Bimbingan)

*Coaching* atau bimbingan adalah metode dimana pejabat atau pimpinan memberikan bimbingan atau arahan langsung kepada pegawai tentang bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan. Kecamatan Lowokwaru menerapkan metode tersebut dalam rangka untuk mengembangkan sumber daya aparaturinya. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Ira Syamsiar selaku Kepala Subbagian Umum Kecamatan Lowokwaru:

“Ya. Disini juga menerapkan metode bimbingan itu. Jika ada pegawai yang kurang paham bagaimana mengerjakan pekerjaan tentu pimpinan akan mengarahkan bagaimana mengerjakan tugasnya. Contohnya saja dalam penyusunan laporan kegiatan atau penyusunan program kerja kepala seksi akan meminta arahan dari pak camat dan pak sek (sekcam)”. (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretariat Lowokwaru)

Hal tersebut dipertegas oleh salah satu *staff* bagian umum yaitu Ibu Amyati yang menyatakan bahwa:

“Pak camat juga memberikan bimbingan arahan dan petunjuk-petunjuk untuk mengerjakan tugas-tugas kami. Beliau juga bisa diajak konsultasi tentang tugas yang sedang kami kerjakan” (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretariat Lowokwaru)

Dari hasil wawancara dengan Kasubag Umum di atas dapat dijelaskan bahwa metode bimbingan ini sangat efektif untuk mengajarkan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dengan menerapkan metode bimbingan ini, pegawai lebih bisa memahami bagaimana menjalankan tugas mereka karena langsung diberi arahan oleh pimpinan dengan suasana yang *informal* dan santai sehingga pegawai merasa lebih dekat dengan pimpinan dan dapat menyerap pengetahuan dengan cepat.

Dari pernyataan salah satu *staff* bagian umum diatas juga dapat dijelaskan bahwa salah satu bentuk pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan oleh camat Lowokwaru adalah dengan memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk-petunjuk kepada *staff* dan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Camat juga memberikan kesempatan bagi para *staff* dan pegawainya untuk melakukan konsultasi dengan cara memberikan penjelasan dan memberikan nasihat-nasihat juga memberi masukan kepada *staff* dan pegawai.

#### **(4) *Demonstration and Example* (Demonstrasi dan pemberian contoh)**

Metode demonstrasi dan pemberian contoh ini adalah metode dimana pimpinan atau pejabat atau pegawai yang lebih ahli memberikan contoh atau

memeragakan cara melakukan pekerjaan atau cara bekerja suatu alat atau mesin.

Kecamatan Lowokwaru juga melaksanakan metode tersebut dalam melaksanakan tugas-tugas di Kantor Kecamatan Lowokwaru. Kepala Subbagian Kecamatan

Lowokwaru Ibu Ira Syamsiar menjelaskan bahwa:

“Biasanya saya meminta bantuan kepada pegawai lain yang lebih ahli jika ada program-program komputer yang tidak saya mengerti”. (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretarian Lowokwaru)

Sekretaris Camat Bapak Rustamaji menjelaskan bahwa pegawai yang lebih ahli harus menularkan ilmunya ke pegawai lain agar dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan bisa berjalan dengan lancar seperti yang dijelaskan pada wawancara dibawah ini:

“Pegawai yang lebih ahli harus menularkan ilmunya ke pegawai yang lain. Biasanya tugas-tugas yang diajarkan ya tugas-tugas administrasi termasuk teknik-teknik komputer, tugas di masyarakat dan juga sebagainya itu. Saya kira ya sangat efektif ya bahkan lebih efektif dari yang lain karena lebih santai sehingga mudah mengerti”. (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretaris camat Lowokwaru)

Penjelasan mengenai wawancara diatas adalah bahwa pegawai yang lebih ahli diharuskan memberikan contoh dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau menjalankan suatu alat kepada pegawai yang belum mengerti. Hal ini juga untuk kebaikan Kantor Kecamatan Lowokwaru itu sendiri dalam rangka menjalankan roda pemerintahan kecamatan. Menurut Sekretaris Camat, tugas-tugas yang biasanya perlu diberikan contoh adalah seperti mengenai teknik-teknik komputer, tentang tugas-tugas administrasi seperti pembuatan surat, dan lain sebagainya.

Pada wawancara di atas juga dijelaskan bahwa metode pemberian contoh ini sangat efektif karena diajarkan secara langsung oleh rekan kerja dengan suasana yang *informal* sehingga menimbulkan perasaan dekat sehingga pegawai

yang bersangkutan mudah menyerap pengetahuan dengan cepat. Pegawai yang diajarkan disamping mendapatkan teori juga mempraktekan langsung. Sehingga antara teori dan praktek bisa dipadukan. Metode ini juga lebih mendalam karena apabila ada yang kurang jelas pegawai bisa langsung menanyakannya kepada pegawai yang lebih ahli.

## **b. Metode *Off The Job***

### **(1) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan salah satu bentuk pengembangan sumber daya aparatur dengan metode *off the job* yang dilakukan oleh Kecamatan Lowokwaru. Diklat dilaksanakan di luar tempat kerja dan pegawai yang mengikuti diklat harus meninggalkan tugasnya untuk sementara waktu. Jenis diklat yang dilaksanakan oleh Kecamatan Lowokwaru adalah diklat struktural dan diklat untuk menambah wawasan pegawai. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Rustamaji selaku Sekretaris Camat Lowokwaru:

“Kecamatan Lowokwaru memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk mengikuti diklat. Diklat itu jika ada permintaan baru nanti pak camat o ada diklat ini bagian ini seksi ini staff ini berangkat. Apabila itu terkait dengan jabatan ya jabatan yang sudah memenuhi syarat yang disyaratkan oleh pemerintah kota harus kasi harus golongan ini ya begitu. Biasanya diklat struktural diklat untuk wawasan pegawai” (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretaris camat Lowokwaru)

Penjelasan mengenai wawancara tersebut di atas adalah bahwa Kecamatan Lowokwaru memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk mengikuti diklat jika ada permintaan dari Pemerintah Kota Malang. Mekanisme bagi seorang

pegawai agar bisa mengikuti diklat adalah sebagai berikut seperti yang dijelaskan oleh Ibu Samiyani selaku Kasi Pelayanan Umum Kecamatan Lowokwaru:

“Mekanisme untuk seorang pegawai agar dapat diikutsertakan dalam kegiatan diklat adalah dilihat dari yang pertama kepangkatan, kedua masa kerja, ketiga kemampuan dan keempat pendidikan.” (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja seksi pelayanan umum Kecamatan Lowokwaru.

Dari keterangan diatas dapat dijelaskan bahwa bagi pegawai yang ingin diikutsertakan dalam kegiatan diklat harus dilihat dari yang pertama adalah segi kepangkatan, apakah pangkat pegawai yang akan mengikuti diklat tersebut sudah memenuhi syarat atau belum misalkan untuk dapat mengikuti Diklatpim IV, pangkat dan golongan minimal adalah Penata Muda - IIIa. Yang kedua dilihat dari segi masa kerja. Penyelenggaraan diklat biasanya mensyaratkan minimal masa kerja berapa tahun agar dapat mengikuti diklat tersebut. Yang ketiga adalah kemampuan. Pegawai yang akan mengikuti diklat harus dinilai mampu melaksanakan diklat tersebut sampai selesai. Dan yang keempat adalah pendidikan.

Diklat dalam Kecamatan Lowokwaru dapat dilakukan secara struktural dan fungsional. Diklat struktural yaitu diklat kepemimpinan dilakukan untuk memenuhi atau meningkatkan kompetensi pegawai yang akan menduduki atau telah menduduki jabatan struktural. Dari hasil penelitian diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 5

**Daftar Nama Pegawai Kecamatan Lowokwaru yang mengikuti  
Diklat Struktural**

No	Nama	Jabatan	Jenis Diklat Struktural
1	Kusnadi, S.Sos	Camat	Diklatpim III
2	Drs. Rustamaji	Sekretaris Camat	Diklatpim III
3	Drs. Sunarwoko, MM	Kasi Trantib	Diklatpim IV
4	Dra. Suci Rahayu	Kasi Kesos	Diklatpim IV
5	Dra. Sri Maryani, M.Si	Kasi PMK	Diklatpim IV
6	Samiyani, S.Sos	Kasi Yanum	Diklatpim IV
7	Olivia Isbandiana, SH	Kasi Pemerintahan	Diklatpim IV
8	Peni Sulistyorini, SH	Kasubag Keuangan	Diklatpim IV

Sumber: Kepala Subbagian Umum dan Kepala Seksi PMK Kecamatan Lowokwaru

Dari data yang diperoleh dari hasil penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan diklat struktural yang ada di Kecamatan Lowokwaru adalah melalui diklat kepemimpinan. Peserta diklat kepemimpinan yang ada di Kecamatan Lowokwaru berdasarkan keterangan di atas jika dilihat dari jabatan yang dipegangnya, pegawai-pegawai tersebut merupakan seorang kepala atau pimpinan suatu seksi atau bagian. Manfaat dari pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat kepemimpinan adalah sebagai sarana bagi pegawai untuk meningkatkan tanggung jawab dan wewenang yang mereka miliki dari sebelumnya. Jadi bagi pegawai yang telah mengikuti diklat kepemimpinan tersebut, berhak untuk mengisi jabatan-jabatan tersebut bila terjadi kekosongan.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari Ibu Ira Syamsiar selaku Kasubag Umum Kecamatan Lowokwaru, semua pegawai yang memiliki jabatan struktural seperti kepala seksi dan kepala bagian sudah 80% pernah mengikuti diklat kepemimpinan. Pegawai yang menempati jabatan struktural tetapi belum mengikuti diklat kepemimpinan ada 2 orang yakni pegawai yang kelahirannya di atas tahun 1973. Menurut Ibu Ira belum ada kesempatan untuk mengikuti diklat tersebut.

Jenis diklat yang ada di Kecamatan Lowokwaru yang kedua adalah diklat untuk menambah wawasan mengenai tupoksi yang sedang dijalani. Diklat ini bertujuan untuk agar pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dapat memahami secara mendalam tentang tugas pokok dan fungsi yang sedang mereka jabat saat ini. Contohnya adalah Kepala Seksi Pelayanan Umum mengikuti diklat pelayanan publik dan diklat pelayanan prima.

Menurut Sekretaris Camat, Bapak Rustamaji pegawai yang diikutkan diklat oleh Kecamatan Lowokwaru kinerjanya menjadi bagus. Seperti yang dijelaskan dalam wawancara di bawah ini:

“Kinerja pegawai setelah mengikuti diklat lebih bagus. Semangatnya, disiplinnya, dan mungkin cara sikapnya menjadi meningkat. Wong namanya dididik ya harus lebih baik. Kan rugi pemerintah mahal-mahal mengadakan diklat tetapi kinerjanya tidak meningkat. Saya setuju diadakan diklat ini meskipun harus meninggalkan tugas-tugas rutinnya. Kan peraturannya mengharuskan begitu juga ini kan demi kebaikan Kecamatan Lowokwaru. Diklat yang dilakukakn oleh Pemerintah Kota selama ini saya rasa sudah efektif”. (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang sekretaris camat Kecamatan Lowokwaru).

Berdasarkan wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa diklat yang diadakan oleh Pemerintah Kota Malang memberikan manfaat positif bagi pegawai Kecamatan Lowokwaru yang diikutsertakan dalam diklat tersebut. Berdasarkan

keterangan beliau, semangat, disiplin dan sikap pegawai yang mengikuti diklat menjadi lebih baik. Menurut beliau, diklat yang selama ini diadakan sudah efektif dan berjalan baik. Beliau juga tidak keberatan apabila pegawai yang mengikuti tugas harus meninggalkan pekerjaannya karena peraturan menyebutkan demikian.

## **(2) Pendidikan Formal**

Kecamatan Lowokwaru dalam rangka pengembangan sumber daya aparaturnya juga memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk mengikuti pendidikan formal kejenjang yang lebih tinggi seperti kuliah dan kejar paket.

Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi ini diberikan melalui tugas belajar dan izin belajar dengan tidak meninggalkan pekerjaan rutin mereka sebagai pegawai. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Rustamaji selaku sekretaris camat dalam wawancara di bawah ini:

“Kami selalu mendorong kepada pegawai yang muda-muda untuk silahkan melanjutkan sekolah yang penting tidak meninggalkan tugas pokoknya dan bisa mengatur waktunya” (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretaris camat Lowokwaru)

Dari hasil wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa Kecamatan Lowokwaru selalu mendorong pegawai-pegawai yang masih berusia muda untuk melanjutkan pendidikan formalnya ke jenjang yang lebih tinggi selama pegawai yang bersangkutan tidak meninggalkan pekerjaan rutin mereka sebagai pegawai dan bisa mengatur waktu antara bekerja dan kuliah. Pertimbangan untuk mendorong pegawai yang masih berusia muda ini adalah karena mereka mempunyai masa kerja yang lebih panjang daripada pegawai yang sudah tua

sehingga manfaat dari melanjutkan pendidikan formal akan berguna bagi instansi Kecamatan Lowokwaru.

Berdasarkan wawancara, tata cara permohonan ijin belajar adalah:

1. Sebelum mendaftar pada sekolah/universitas, pegawai yang bersangkutan harus mengajukan permohonan ijin belajar kepada Walikota Malang melalui Camat selaku Kepala SKPD.
2. Apabila disetujui, camat akan menindaklanjuti dengan membuat surat rekomendasi dan meneruskannya kepada Walikota/Sekda Kota Malang dengan tembusan kepada Kepala BKD.
3. BKD Kota Malang sebagai instansi yang memiliki kewenangan untuk menerbitkan rekomendasi permohonan ijin belajar. Pemberian ijin belajar bagi pegawai yang mengikuti pendidikan jenjang S-2 dan S-3 harus melalui pertimbangan Tim Baperjakat.

**Tabel 6**  
**Daftar Nama Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Lowokwaru yang Pernah Mengikuti Pendidikan Formal ke Jenjang yang Lebih Tinggi**

No	Nama	Jenis Pendidikan Formal
1.	Drs. Sunarwoko	S2 Magister Management
2.	Dra. Sri Mariyani	S2 Magister Sains
3.	Peni Sulistyorini	S2
4.	Suci Purwaning	S2 Magister Management
5.	Amyati	Kejar Paket C
6.	Rohmad	Kejar Paket B

Sumber: Kepala Subbagian Umum Kecamatan Lowokwaru

Berdasarkan keterangan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa Kecamatan Lowokwaru memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk mengikuti pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi selama pegawai yang bersangkutan tidak meninggalkan tugas dan kewajibannya bekerja di Kecamatan Lowokwaru. Kecamatan Lowokwaru memberikan kesempatan bagi pegawai yang masih berusia muda untuk meneruskan pendidikannya mengingat masih memiliki masa kerja yang lebih panjang. Dari tabel di atas dapat disebutkan bahwa beberapa pegawai yang mengikuti pendidikan ke jenjang pascasarjana S2 sebanyak 4 orang, pegawai yang mengikuti kejar paket B sebanyak 1 orang, dan pegawai yang mengikuti kejar paket C sebanyak 1 orang.

## **2. Kinerja Aparatur Kecamatan Lowokwaru dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsinya:**

### **a. Prestasi Kerja Pegawai**

Prestasi kerja pegawai dapat dilihat melalui kualitas dan kuantitas hasil kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik sebaiknya dapat diberikan promosi untuk kenaikan pangkat. Sebaliknya jika prestasi kerja seorang pegawai tetap bahkan menurun sebaiknya diberikan sanksi. Kecamatan Lowokwaru memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk menunjukkan prestasi kerja mereka. Apabila seorang pegawai dapat menunjukkan prestasi yang baik dan memuaskan selama 2 tahun berturut-turut maka, Kecamatan Lowokwaru akan memberikan rekomendasi kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk dapat diberikan promosi sehingga pegawai yang menunjukkan prestasi baik

tersebut akan diberi kenaikan pangkat. Pemberian kenaikan pangkat tersebut tentu harus memenuhi segala aspek persyaratan yang telah ditetapkan oleh peraturan yang ada.

Kualitas hasil kerja pegawai dapat dilihat dari sejauh mana hasil kerja seorang pegawai (pencapaian) terhadap hasil kerja yang diharapkan (target atau sasaran) oleh organisasi. Sedangkan kuantitas kerja pegawai dapat dilihat dari seberapa banyak pekerjaan yang dikerjakan pegawai. Kuantitas kerja pegawai merupakan jumlah pekerjaan yang harus dicapai apakah sudah sesuai dengan pedoman yang sudah ada.

Dalam hal penilaian prestasi kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru, peneliti mendasarkan pada LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang dimiliki oleh Kecamatan Lowokwaru sebagai bahan untuk mengukur prestasi kerja pegawainya. Fungsi LAKIP adalah sebagai laporan pertanggungjawaban kinerja suatu instansi pemerintah yang telah menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya. Dari LAKIP tersebut dapat diketahui sejauh mana pencapaian kinerja suatu organisasi terhadap sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya.

**Tabel 7**  
**Capaian dan Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil**  
**Kecamatan Lowokwaru**

No	Sasaran	Target	Pencapaian
1.	Meningkatnya Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat	100%	Tercapai
2.	Meningkatnya Kualitas Penyelenggaraan Pemerintahan	100%	Tercapai

Sumber: LAKIP Kecamatan Lowokwaru 2011

Dari keterangan LAKIP Kecamatan Lowokwaru di atas dapat dijelaskan bahwa sasaran kerja Kecamatan Lowokwaru dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dapat tercapai. Hal ini tidak lepas dari prestasi kerja aparatur lowokwaru dalam menyelenggarakan pelayanan publik dan pemerintahan.

Dengan melihat tercapainya sasaran tersebut bisa ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja aparatur Kecamatan Lowokwaru dalam menyelenggarakan pelayanan publik dan pemerintahan dapat dikatakan sangat baik.

Menurut Bapak Rustamaji selaku Sekretaris Camat Lowokwaru, kualitas kerja aparatur Kecamatan Lowokwaru setelah mengikuti pengembangan menjadi meningkat seperti yang dijelaskan dalam wawancara di bawah ini:

“kualitas kerja pegawai disini sudah sesuai target. Kalau target full ya tidak. Tetapi sudah bagus” (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretaris camat Lowokwaru)

Menurut Bapak Rustamaji selaku sekretaris camat Lowokwaru contoh kualitas kerja pegawai meningkat adalah seperti dalam pembuatan laporan.

Sebelum pegawai mengikuti pengembangan sumber daya aparatur ini nampak sekali masih tinggi tingkat kesalahannya, sehingga laporan tersebut dikembalikan kepada pegawai yang bersangkutan untuk diperbaiki. Namun setelah adanya pengembangan sumber daya aparatur yakni diberi arahan dan bimbingan dari atasan maupun mengikuti diklat, hasil kerja dari pegawai yang bersangkutan relatif sudah bagus. Dengan begitu nampak jelas perbedaan kualitas kerja antara pegawai yang belum dan sesudah mengikuti pengembangan sumber daya aparatur.

Dengan beberapa penjelasan di atas bisa ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya pengembangan sumber daya aparatur di Kecamatan Lowokwaru tersebut bisa meningkatkan kualitas kerja pegawai. Berdasarkan LAKIP dan penilaian atasan yakni sekretaris camat Lowokwaru, prestasi kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah bagus dan memuaskan. Dengan prestasi kerja yang bagus diharapkan pelayanan kepada masyarakat dan penyelenggaraan pemerintahan akan tetap berjalan baik dan lancar.

#### **b. Kedisiplinan Pegawai**

Kedisiplinan pegawai merupakan salah satu indikator dalam menilai kinerja pegawai Kecamatan Lowokwaru. Menurut sekretaris camat Lowokwaru Bapak Rustamaji, disiplin PNS diatur dalam PP 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai. Dalam peraturan tersebut diatur tentang kewajiban, larangan dan sanksi bagi PNS. Dalam Peraturan Pemerintah tersebut disebutkan terdapat 17 butir kewajiban PNS dan 15 butir larangan bagi PNS.

Peran kepala SKPD sangat diharapkan dalam upaya untuk meningkatkan disiplin pegawai di lingkungannya. Dalam hal ini, Camat Lowokwaru melakukan fungsi pengawasan melekat (waskat) untuk pegawai di lingkungan Kecamatan Lowokwaru. Waskat merupakan salah satu upaya dari Kecamatan Lowokwaru untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai melalui pengawasan langsung dari camat terhadap kedisiplinan pegawainya.

Kecamatan Lowokwaru mengadakan apel pagi dalam upaya untuk meningkatkan kedisiplinan pegawainya dalam hal jam masuk kantor dan jam kerja pegawainya. Apel pagi dilaksanakan setiap hari Senin sampai dengan Kamis pukul 8.00 WIB. Sedangkan hari Jumat, apel pagi dilaksanakan pukul 07.30 dan dilanjutkan dengan senam pagi atau olahraga. Jam kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru mengikuti jam kerja yang telah diatur oleh Pemerintah Kota Malang melalui Peraturan Walikota Malang nomor 49 tahun 2009 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Penegakan Disiplin PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang yakni pada hari senin sampai dengan kamis pukul 08.00 WIB – 16.00 WIB dan hari Jumat masuk kerja pada pukul 07.30 WIB – 15.00 WIB.

Dari keterangan yang diperoleh dari wawancara dengan Bapak Rustamaji selaku sekretaris camat Lowokwaru, kedisiplinan pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah bagus:

“pegawai disini sudah disiplin. Bisa dilihat dari sudah tidak ada pegawai yang terlambat datang ke kantor. Meskipun ada kita harus melihat alasan kenapa pegawai yang bersangkutan datang terlambat. Disini juga tidak ada pegawai yang melanggar larangan PP 53/2010” (wawancara pada tanggal 21 Maret 2013 di ruang kerja sekretaris camat Lowokwaru)

Dari beberapa penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam menegakan kedisiplinan pegawai negeri sipil di lingkungan Kecamatan Lowokwaru, Camat Lowokwaru menerapkan fungsi pengawasan melekat (waskat) kepada pegawainya. Langkah pertama dalam melaksanakan fungsi waskat adalah dengan mengadakan apel pagi dalam rangka agar pegawai disiplin dalam masuk kerja sesuai jam yang telah ditentukan yakni pukul 08.00. Menurut sekretasi camat Lowokwaru, pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah disiplin dalam menjalankan tugas mereka sebagai pegawai negeri sipil.

### c. Daftar Hadir Pegawai

Daftar hadir pegawai dapat dijadikan sebagai salah satu indikator dalam penilaian kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru. Dalam daftar hadir pegawai kita dapat mengetahui tingkat kehadiran suatu pegawai setiap harinya. Dalam daftar hadir tersebut pula kita dapat melihat seberapa sering pegawai Kecamatan Lowokwaru mengambil cuti, ijin sakit, ijin, dinas luar, pendidikan, dan lain sebagainya dalam satu tahun.

Daftar hadir pegawai Kecamatan Lowokwaru dilakukan satu kali setiap harinya setelah pegawai melakukan apel pagi yaitu pukul 08.00. Daftar hadir dilakukan dengan pegawai yang bersangkutan menandatangani daftar hadir tersebut. Daftar hadir pegawai Kecamatan Lowokwaru berisi nama/NIP pegawai, golongan pegawai, jabatan pegawai, alamat pegawai, tanggal bulan tahun daftar hadir dan keterangan. Keterangan dapat diisi dengan sakit, ijin, cuti, dinas luar, pendidikan, dan tanpa keterangan. Berdasarkan tupoksinya, yang bertanggung

jawab dalam daftar hadir pegawai ini adalah kepala subbagian umum Kecamatan Lowokwaru.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari kasubbag umum Ibu Ira Syamsiar, daftar hadir pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah cukup baik. Tidak ada pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan. Selain itu daftar hadir pegawai Kecamatan Lowokwaru selalu penuh. Jika ada pegawai yang tidak masuk karena sakit maka pegawai yang bersangkutan diharuskan menyertakan surat dokter dalam izin mereka. Berdasarkan beberapa keterangan tersebut bisa disimpulkan bahwa tingkat kehadiran pegawai Kecamatan Lowokwaru jika dilihat dari daftar hadirnya sudah cukup bagus.

#### **d. Indeks Kepuasan Masyarakat**

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dapat dijadikan sebagai tolak ukur kinerja pegawai Kecamatan Lowokwaru. Dalam Laporan Indeks Kepuasan Masyarakat Kecamatan Lowokwaru disebutkan bahwa pengukuran terhadap kepuasan masyarakat dimaksudkan sebagai acuan untuk mengetahui tingkat kinerja terhadap layanan yang diberikan. Semakin baik tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh pegawai Kecamatan Lowokwaru berarti semakin baik kinerja pegawai tersebut. Berikut disajikan Laporan Indeks Kepuasan Masyarakat Kecamatan Lowokwaru:

**Tabel 8**  
**Laporan Indeks Kepuasan Masyarakat**  
**Kecamatan Lowokwaru**

No	Unsur Pelayanan	Nilai	Keterangan
1	Prosedur pelayanan	3,067	Baik
2	Persyaratan pelayanan	3,067	Baik
3	Kejelasan petugas pelayanan	3,127	Baik
4	Kedisiplinan petugas pelayanan	3,107	Baik
5	Tanggung jawab petugas pelayanan	3,127	Baik
6	Kemampuan petugas pelayanan	3,113	Baik
7	Kecepatan pelayanan	3,087	Baik
8	Keadilan mendapatkan pelayanan	3,039	Baik
9	Kesopanan dan keramahan petugas	3,160	Baik
10	Kewajaran biaya pelayanan	3,120	Baik
11	Kepastian biaya pelayanan	3,127	Baik
12	Kepastian jadwal pelayanan	3,107	Baik
13	Kenyamanan lingkungan	3,039	Baik
14	Keamanan pelayanan	3,160	Baik

Sumber: Laporan Indeks Kepuasan Masyarakat Kecamatan Lowokwaru Tahun 2011 dengan olahan penulis

Berdasarkan keterangan Laporan Indeks Kepuasan Masyarakat di atas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan Laporan Indeks Kepuasan Masyarakat Kecamatan Lowokwaru, kategorisasi mutu pelayanan terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kecamatan Lowokwaru masuk dalam kategori B atau

Baik. Berdasarkan keterangan di atas juga dapat diketahui bahwa unsur kinerja pelayanan terbaik terletak pada unsur kesopanan dan keramahan petugas serta keamanan pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kecamatan Lowokwaru.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Kecamatan Lowokwaru bila dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat termasuk dalam kategori baik.

Pelayanan publik yang diberikan oleh Kecamatan Lowokwaru dapat dibagi menjadi beberapa bagian berdasarkan tupoksi masing-masing seksi di Kecamatan Lowokwaru. Jenis-jenis pelayanan yang diberikan oleh Kecamatan Lowokwaru meliputi:



**Tabel 9**  
**Jenis-jenis Pelayanan Kecamatan Lowokwaru**  
**Yang Paling Sering Dicari**

No	Jenis-jenis Pelayanan
1	Surat Pindah
2	Rekomendasi Surat Nikah
3	Rekomendasi Surat Pensiun
4	Surat Tunjangan Keluarga/ Model C
5	Rekomendasi Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM)
6	Rekomendasi Surat Keterangan Pendaftaran TNI
7	Surat Keterangan Domisili
8	Rekomendasi Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK)
9	Rekomendasi Ijin Keramaian Usaha
10	Surat Keterangan Waris

Sumber: Kepala Subbagian Umum dan Kepala Seksi Pelayanan Umum Kecamatan Lowokwaru

Berdasarkan keterangan di atas dan wawancara dengan kasi yanum Ibu Samiyani pelayanan yang paling sering dicari di seksi pelayanan umum adalah Surat Tunjangan Keluarga/ Model C. Persyaratan untuk mendapatkan surat ini antara lain adalah: Surat rekomendasi dari tempat/instansi bekerja, surat rekomendasi dari kelurahan, surat nikah dan foto copy kartu keluarga. Pelayanan Surat Tunjangan Keluarga/ Model C ini paling cepat dilayani dalam 10 menit dengan persyaratan harus terpenuhi semua dan pimpinan yang menandatangani

yaitu camat atau sekretaris camat berada di tempat. Jika tidak pelayanan pembuatan surat ini dilayani selambat-lambatnya 1 hari kerja.

Pegawai dan pimpinan Kecamatan Lowokwaru dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai terget yakni 1 hari kerja.

Kendala yang sering dihadapi adalah persyaratan yang dibawa oleh pemohon kurang lengkap dan pimpinan yang menandatangani tidak berada di tempat.

Sehingga penerbitan Surat Tunjangan Keluarga/ Model C menjadi terlambat. Oleh sebab itu, pimpinan kecamatan diharapkan tetap berada ditempat selama jam pelayanan dibuka.

Dari beberapa penjelasan di atas bisa disimpulkan bahwa, pelayanan kepada masyarakat yang diberikan oleh Kecamatan Lowokwaru jika dilihat berdasarkan Laporan Indeks Kepuasan masyarakat Kecamatan Lowokwaru, mutu pelayanan yang diberikan masuk dalam kategori B atau baik. Hal ini tentu disebabkan oleh kinerja pegawai Kecamatan Lowokwaru memberikan kinerja yang maksimal dalam melayani masyarakat. Sehingga masyarakat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Kecamatan Lowokwaru:**

Diterapkannya Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang berlaku semenjak era reformasi, membawa dampak besar bagi pemerintah daerah. Sesuai azaz otonomi dan desentralisasi, pemerintah daerah dalam hal ini Pemerintah Kota Malang memiliki kewenangan dan hak

serta kewajiban untuk mengelola rumah tangganya sendiri. Salah satu hak yang diterima oleh pemerintah daerah adalah hak untuk mengelola aparaturnya.

Kecamatan Lowokwaru merupakan salah satu kecamatan yang terletak di Kota Malang. Berdasarkan penelitian, Kecamatan Lowokwaru mengadakan pengembangan sumber daya aparaturnya dalam rangka untuk meningkatkan kinerja sehingga penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik dapat tercapai. Hal tersebut sesuai dengan tujuan dari manajemen pegawai negeri sipil yang dikemukakan Sedarmayanti (2010: 371) yang menyebutkan bahwa tujuan manajemen pegawai negeri sipil yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil.

Analisis data dengan teori pembangunan kapasitas adalah bahwa Kecamatan Lowokwaru dalam mendesain program pembangunan kapasitasnya pada 3 aspek yaitu aktor yang dibangun, elemen yang dibangun, dan metode atau cara yang digunakan. Aktor yang dibangun menunjuk pada pegawai Kecamatan Lowokwaru sebagai aparatur yang menggerakkan pemerintahan Kecamatan Lowokwaru. Elemen yang akan dibangun mencakup 2 aspek pokok yaitu ketrampilan dan keahlian yang dibutuhkan oleh pegawai maupun organisasi. Dan yang terakhir adalah metode atau cara yang digunakan untuk membangun kapasitas yaitu seperti pendidikan dan pelatihan atau program pelatihan lainnya.

Hal tersebut sesuai dengan 3 elemen pembangunan kapasitas yang dikemukakan oleh Yuwono (2005: 247).

Berdasarkan penelitian, pengembangan sumber daya aparatur Kecamatan Lowokwaru berjalan sesuai dengan metode-metode pengembangan yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010: 182-183) dan Hasibuan (2002: 76-83) yang membagi metode pengembangan menjadi 2 metode yaitu metode pengembangan di tempat kerja (*on the job*) dan metode pengembangan di luar tempat kerja (*off the job*). Sesuai dengan hasil penelitian, metode-metode pengembangan yang ada di Kecamatan Lowokwaru adalah sebagai berikut:

#### **a. Metode *On The Job***

##### **(1) Rotasi Pekerjaan**

Sesuai dengan hasil penelitian terdapat 2 jenis rotasi di Kecamatan Lowokwaru. Rotasi yang pertama adalah rotasi yang dilakukan oleh BKD (Badan Kepegawaian Daerah) Kota Malang terhadap pejabat dan rotasi yang kedua adalah rotasi yang dilakukan di *intern* Kecamatan Lowokwaru atas kewenangan Camat selaku Kepala SKPD terhadap *staff*. Rotasi pekerjaan yang terdapat di Kecamatan Lowokwaru ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2002:81) tentang rotasi yang menyatakan bahwa rotasi adalah teknik pengembangan di tempat kerja yang dilakukan dengan cara memindahkan pegawai dari satu pekerjaan atau jabatan ke pekerjaan atau jabatan lain dengan maksud agar pegawai yang bersangkutan mendapatkan pengalaman kerja di berbagai pekerjaan atau jabatan dan menambah keahlian dan ketrampilannya

Berdasarkan hasil wawancara, camat Lowokwaru memiliki kewenangan untuk merotasi *staff* Kecamatan Lowokwaru dari pekerjaan satu ke pekerjaan

yang lain. Namun sesuai keterangan yang diperoleh di lapangan, Camat Lowokwaru belum menggunakan kewenangan tersebut. Artinya, Camat Lowokwaru belum pernah melakukan rotasi terhadap *staff* Kecamatan Lowokwaru. Sehingga *staff* tersebut bekerja dalam bagian atau seksi tertentu selama bertahun-tahun. Bila dilihat dari tujuan diadakannya rotasi yang dikemukakan Hasibuan (2002: 102), masa jabatan yang terlalu lama akan menimbulkan hal-hal yang kurang baik terhadap instansi seperti:

- a. Produktivitas kerja berkurang akibat rasa bosan akan pekerjaan yang telah lama dikerjakan,
- b. Pengalaman pegawai tidak berkembang karena terus menerus mengerjakan pekerjaan yang sama,
- c. Tidak ada regenerasi yang baik terhadap jabatan tersebut.
- d. Tidak ada motivasi agar pegawai mau meningkatkan karier yang lebih tinggi.

Rotasi yang dilakukan oleh BKD Kota Malang selaku instansi yang memiliki kewenangan untuk mengelola pegawai di Kota Malang pada dasarnya dilakukan sebagai sarana penempatan pegawai. Apabila terjadi kekosongan posisi di Kecamatan Lowokwaru maka yang berhak untuk menempatkan pegawai adalah BKD Kota Malang. Begitu pula bagi pegawai Kecamatan Lowokwaru yang akan dirotasi dari Kecamatan Lowokwaru, maka hal tersebut adalah kewenangan dari BKD Kota Malang.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa, pengembangan sumber daya aparatur Kecamatan Lowokwaru melalui rotasi pekerjaan tidak dilakukan

dengan maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari tidak adanya upaya dari Camat Lowokwaru untuk melakukan rotasi pekerjaan. Padahal camat Lowokwaru memiliki kewenangan untuk melakukan rotasi tersebut.

## (2) Magang

Sesuai dengan hasil penelitian, Kecamatan Lowokwaru dalam mengembangkan sumber daya aparatur juga menggunakan metode magang.

Metode magang yang dilaksanakan di Kecamatan Lowokwaru adalah dengan cara menunjuk salah satu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan pejabat atau pimpinan. Pelaksanaan metode magang oleh Kecamatan Lowokwaru sesuai dengan pendapat dari Sedarmayanti (2010: 185) tentang metode magang.

Dengan pegawai Kecamatan Lowokwaru melaksanakan pekerjaan pejabat atau pimpinan, maka pegawai yang bersangkutan dapat menyerap wawasan dan pengetahuan yang sebenarnya hanya diterima oleh pejabat atau pimpinan tersebut.

Dengan begitu, ketrampilan dan keahlian pegawai tersebut dapat berkembang. Hal ini sesuai dengan tujuan diadakannya pengembangan menurut Hasbiuan (2002: 70-72) yang menyebutkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan pegawai akan suatu pekerjaan.

Sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan pegawai Kecamatan Lowokwaru yang pernah mengikuti metode magang, dengan mengikuti kegiatan magang secara tidak langsung pegawai tersebut dapat menambah ketrampilan dan keahliannya dalam mengerjakan tugas tersebut karena langsung terjun mempraktekan kegiatan tersebut. Jika dianalisis menggunakan pendapat

Sedarmayanti (2010: 185) mengenai keuntungan pegawai yang mengikuti magang ini adalah pegawai berlatih dengan mengikuti pekerjaan yang dilakukan pejabat atau pimpinan tanpa harus bertanggung jawab atas hasilnya, sehingga pegawai tidak terbebani dan hanya mengkonsentrasikan dirinya pada kegiatan yang dilakukan sehingga dapat menambah keahlian dan ketrampilannya.

Menurut pendapat Hasibuan (2002: 81) dan Sedarmayanti (2010: 185), metode magang ini dilakukan untuk mempersiapkan “putra mahkota” untuk memegang jabatan tersebut pada masa yang akan datang dengan memberi bekal pengetahuan yang dibutuhkan jauh sebelumnya. Namun berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pejabat Kecamatan Lowokwaru, hal tersebut tidak bisa dijadikan patokan. Karena untuk menggantikan jabatan tersebut harus sesuai dengan peraturan dan kepangkatan yang dimiliki pegawai tersebut dan juga atas kewenangan dari BKD Kota Malang sebagai SKPD yang memiliki kewenangan untuk menempatkan pegawai negeri sipil di Kota Malang.

### **(3) Bimbingan**

Dari hasil penelitian di lapangan, diketahui bahwa Kecamatan Lowokwaru dalam mengembangkan sumber daya aparaturnya juga menggunakan metode bimbingan. Sesuai dengan pendapat Hasibuan (2002: 81) yang menyatakan bahwa bimbingan dilakukan dengan cara atas-an mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahan. Begitu pula yang dilakukan di Kecamatan Lowokwaru, camat Lowokwaru selaku kepala SKPD memberikan bimbingan dan arahan kepada kepala seksi, kepala subbagian maupun *staff* Kecamatan Lowokwaru

dalam mengerjakan tugas mereka. Pekerjaan yang mendapatkan bimbingan dari camat adalah seperti dalam penyusunan program kerja, penyusunan laporan kegiatan, ataupun jika pegawai kurang paham atas pekerjaan lainnya camat Lowokwaru akan mengarahkan dan memberi petunjuk tentang bagaimana mengerjakan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara, metode bimbingan dalam pengembangan sumber daya aparatur Kecamatan Lowokwaru ini sangat efektif untuk mengarahkan bagaimana pegawai dalam menjalankan tugasnya. Analisis ini didukung oleh pendapat Sedarmayanti (2010: 185) yang menyatakan bahwa bimbingan dianggap efektif karena pegawai diarahkan secara langsung oleh pimpinan sehingga pegawai mengerti bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan.

Metode bimbingan yang dilaksanakan oleh camat Lowokwaru ini sangat bermanfaat karena dapat mengembangkan pengetahuan pegawai sehingga dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik, mengembangkan ketrampilan/keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, dan mengembangkan/merubah sikap sehingga menimbulkan kemauan untuk bekerjasama dengan sesama pegawai atau pimpinan. Manfaat dari metode bimbingan tersebut sesuai dengan tujuan umum dari pengembangan sumber daya aparatur.

#### **(4) Demonstrasi dan pemberian contoh**

Metode demonstrasi dan pemberian contoh adalah metode pengembangan sumber daya aparatur *on the job* dengan pejabat atau pegawai yang lebih ahli

memberikan contoh atau memeragakan cara melakukan pekerjaan atau cara bekerja suatu alat atau mesin. Berdasarkan hasil wawancara, Kecamatan Lowokwaru juga menerapkan metode tersebut dalam menjalankan tugas sehari-hari. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Hasibuan (202:78) yang menyatakan bahwa metode demonstrasi dan pemberian contoh dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh yang didemonstrasikan. Bila dilihat dari jenis-jenis metode *on the job* yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010: 183), metode demonstrasi dan pemberian contoh termasuk dalam jenis *informal on the job* dimana dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pegawai lain.

Berdasarkan informasi, metode demonstrasi dan pemberian contoh di Kecamatan Lowokwaru dilakukan dalam hal apabila terdapat pegawai yang tidak paham terhadap teknik pemograman komputer maka pegawai tersebut akan meminta pegawai yang lebih ahli untuk memeragakan bagaimana cara program komputer tersebut dijalankan. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa metode demonstrasi dan pemberian contoh sangat efektif karena disamping mendapat teori, pegawai yang bersangkutan dapat praktek langsung sehingga antara teori dan praktek bisa dipadukan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Hasibuan (2002: 78) yang menyatakan bahwa metode demonstrasi dan pemberian contoh merupakan metode latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelasan bahkan jika perlu peserta boleh mencoba mempraktekkannya.

Dilihat dari manfaat pengembangan sumber daya aparatur melalui metode *on the job* yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010: 183), metode demonstrasi dan pemberian contoh yang dilaksanakan oleh Kecamatan Lowokwaru memiliki berbagai manfaat antara lain adalah:

1. Pegawai melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan. Sehingga setelah menerima pemberian contoh oleh pegawai yang lebih ahli, pegawai yang bersangkutan bisa langsung mengerjakan pekerjaannya.
2. Pegawai mendapat demonstrasi dan pemberian contoh dari pegawai yang lebih ahli sehingga tidak perlu mendatangkan pelatih khusus.
3. Metode demonstrasi dan pemberiaan contoh dilaksanakan dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
4. Metode demonstrasi dan pemberian contoh dapat menciptakan hubungan kerja sama antar pegawai.
5. Metode demonstrasi dan pemberian contoh bersifat informal dan tidak memerlukan biaya juga mudah dijadwalkan.

#### **b. Metode *Off The Job***

##### **(1) Pendidikan dan Pelatihan (diklat)**

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu metode pengembangan sumber daya aparatur di luar tempat kerja (*off the job*).

Berdasarkan hasil wawancara, Kecamatan Lowokwaru dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya memberikan kesempatan bagi para pegawainya untuk mengikuti diklat. Diklat yang diikuti pegawai Kecamatan Lowokwaru mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai negeri Sipil dan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini dipertegas dengan wawancara dengan sekretaris camat Lowokwaru yang menjelaskan bahwa Kecamatan Lowokwaru memberikan kesempatan bagi para pegawainya untuk mengikuti diklat.

Diklat yang diikuti oleh pegawai Kecamatan Lowokwaru dikelola oleh BKD (Badan Kepegawaian Daerah) Kota Malang sebagai instansi yang memiliki kewenangan untuk mengelola aparatur Kota Malang. Diklat yang pernah diikuti oleh pegawai Kecamatan Lowokwaru antara lain adalah diklat kepemimpinan dan diklat untuk menambah wawasan tentang tupoksi yang sedang dijabatnya. Mekanisme pegawai Kecamatan Lowokwaru agar dapat diikutsertakan dalam kegiatan diklat adalah jika ada permintaan dari BKD Kota Malang untuk mengirimkan pegawainya untuk mengikuti diklat maka Kecamatan Lowokwaru akan memilih pegawainya yang telah memenuhi persyaratan seperti aspek kepangkatan, masa kerja, kemampuan, dan pendidikan.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Malang pada dasarnya dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan serta cara berpikir pegawai yang juga disertai dengan perubahan sikap dan moral pegawai dalam menjalankan pemerintahan,

pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut didukung dengan pendapat Sedarmayanti (2010: 379) yang menyatakan bahwa diklat merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan fisik yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut.

Sebagaimana maksud dari diklat yang diikuti oleh pegawai Kecamatan Lowokwaru yaitu untuk menambah ketrampilan dan keahlian pegawai, maka dengan demikian bagi pegawai yang telah mengikuti kegiatan diklat tersebut dan ditempatkan kepada posisi yang sesuai dengan jenis diklat yang telah diikutinya maka akan lebih menguasai tupoksinya sehingga kinerja pegawai tersebut akan meningkat dan pencapaian organisasi terhadap sasaran akan tercapai. Jika dikaitkan dengan teori pengembangan kapasitas yang dikemukakan oleh Kirkman dan Rosen (1999: 58) dalam Yuwono (2005:248) yang menyatakan bahwa pembangunan kapasitas yang salah satunya dengan membangun aktor dalam hal ini adalah pegawai akan membawa manfaat antara lain yaitu akan meningkatkan produktivitas, proaktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi maka hal tersebut sesuai.

Berdasarkan hasil wawancara, Kecamatan Lowokwaru mengikutsertakan pegawainya untuk mengikuti kegiatan diklat. Diklat tersebut adalah diklat kepemimpinan dan diklat untuk menambah wawasan tentang tupoksi yang sedang atau akan dijalankannya. Belum ada pegawai Kecamatan Lowokwaru yang

mengikuti diklat teknis dan fungsional dikarenakan di Kecamatan Lowokwaru tidak terdapat jabatan fungsional dan teknis.

**(a) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim)**

Aparatur Kecamatan Lowokwaru merupakan unsur utama dalam menjalankan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat Kecamatan Lowokwaru di Kota Malang. Untuk itu diperlukan pegawai yang dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan baik, bertanggung jawab, dan profesional. Sejalan dengan hal tersebut perlu dilaksanakan pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklatpim). Sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2010: 380) diklatpim merupakan pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kompetensi yang dibutuhkan seorang PNS dalam jabatan struktural sesuai dengan jenjang eselon yang akan dan telah dipangkunya. Dalam hal ini, eselon dan jabatan struktural yang tersedia di Kecamatan Lowokwaru adalah eselon IIIa adalah camat, eselon IIIb adalah sekretaris camat, eselon IVa adalah kepala seksi berjumlah 5 seksi, dan eselon IVb adalah kepala subbagian berjumlah 3 subbagian.

Berdasarkan hasil penelitian, pegawai Kecamatan Lowokwaru yang pernah mengikuti diklat kepemimpinan berjumlah 8 orang yang terdiri dari Diklatpim III berjumlah 2 orang dan Diklatpim IV berjumlah 6 orang. Pegawai yang sudah mengikuti Diklatpim tersebut sudah menduduki jabatan-jabatan struktural yang ada di Kecamatan Lowokwaru. Sedangkan pegawai yang belum mengikuti Diklatpim tetapi menduduki jabatan struktural adalah sebanyak 2

pegawai. Diklatpim merupakan bagian dari persyaratan utama bagi pegawai yang akan atau telah diangkat dalam jabatan struktural. Adapun yang menjadi kendala bagi pegawai tersebut untuk mengikuti Diklatpim adalah pegawai yang bersangkutan sedang mengemban tugas. Padahal dalam PP Nomor 100 tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural disebutkan bahwa maksimal enam bulan setelah pegawai tersebut menduduki jabatan struktural tersebut harus mengikuti Diklatpim.

Tujuan pegawai Kecamatan Lowokwaru untuk diikutsertakan dalam Diklatpim adalah untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, dan sikap untuk melaksanakan jabatan struktural secara profesional yang dilandasi kepribadian dan etika PNS dalam menjalankan tugas pokoknya sesuai visi misi Kecamatan Lowokwaru yaitu mewujudkan pelayanan prima yang akuntabel. Tujuan Kecamatan Lowokwaru untuk mengikutsertakan pegawainya dalam kegiatan diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kota Malang sudah sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010: 380).

**(b) Diklat untuk menambah wawasan tentang Tupoksi**

Diklat ini berguna untuk meningkatkan kemampuan serta wawasan pegawai Kecamatan Lowokwaru sesuai dengan tupoksi yang sedang dijalani.

Salah satu hal yang paling penting dalam diklat ini adalah pemberian bekal dan wawasan terhadap tupoksi yang sedang dijalani sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tupoksinya dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik. Hal

tersebut sesuai dengan prinsip diklat pegawai yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010: 380) yaitu harus ada keterkaitan diklat dengan jabatan pegawai dan harus berdasarkan kebutuhan Kecamatan Lowokwaru sendiri.

## **(2) Pendidikan Formal**

Sehubungan dengan pendidikan formal, berdasarkan hasil penelitian, Kecamatan Lowokwaru memberikan kesempatan bagi seluruh pegawainya terutama bagi pegawai yang masih memiliki masa kerja yang panjang untuk mengikuti pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi dan kesempatan itu diberikan melalui tugas belajar dan izin belajar dengan tidak meninggalkan pekerjaan rutinnnya di Kecamatan Lowokwaru. Izin belajar merupakan izin yang diberikan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan formal pada lembaga pendidikan yang pelaksanaannya dilakukan di luar jam kerja dan dibiayai oleh sendiri. Sedangkan tugas belajar adalah penugasan kepada pegawai untuk mengikuti program pendidikan formal yang pelaksanaannya dilaksanakan pada jam kerja maupun di luar jam kerja dan dibiayai oleh pemerintah/sponsor. Dari hasil penelitian, terdapat 4 pegawai kecamatan Lowokwaru yang meneruskan pendidikan formalnya ke jenjang S-2 dan 1 orang pegawai mengikuti kejar paket B dan 1 orang pegawai mengikuti kejar paket C.

Kecamatan Lowokwaru yang mengizinkan pegawainya untuk mengikuti pendidikan formal tersebut sejalan dengan pendapat dari Hasibuan (2002: 69) mengenai pengembangan yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan

pekerjaan/jabatan melalui pendidikan atau pelatihan. Pegawai yang telah mengikuti pendidikan S-2 dan sesuai antara jurusan dengan pekerjaannya tentu dapat membantu pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugasnya. Tujuan Kecamatan Lowokwaru untuk mendorong pegawainya untuk melanjutkan pendidikan formal tersebut sesuai dengan Undang-Undang 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyebutkan bahwa pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran.

Berdasarkan wawancara di lapangan dengan pegawai yang pernah mengikuti pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi menyebutkan bahwa ilmu yang didapatkan selama mengikuti pendidikan tersebut dapat membantu membuka wawasan mereka sehingga bisa diaktualisasikan ke dalam tugas dan dapat membantu pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugasnya. Ilmu yang didapatkan pegawai dari mengikuti pendidikan formal dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, dan menambah wawasan pegawai tersebut dalam mengerjakan pekerjaannya.

## **2. Kinerja aparatur Kecamatan Lowokwaru dalam Melaksanakan Tugas**

### **Pokok dan Fungsinya melalui:**

#### **a. Prestasi Kerja Pegawai**

Prestasi kerja pegawai menunjukkan hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas atau kuantitas hasil kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2000: 67) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut lagi LAN (2002) dalam Notoatmojo (2009: 124) menjelaskan bahwa Kinerja diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Sejalan dengan pendapat tersebut, prestasi kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru dapat dilihat dari LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) Kecamatan Lowokwaru. Lakip adalah laporan pertanggungjawaban terhadap kinerja suatu instansi pemerintah yang telah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dari Lakip tersebut dapat dilihat sejauh mana pencapaian kinerja Kecamatan Lowokwaru terhadap sasaran dan target Kecamatan Lowokwaru yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari hasil penelitian jika dilihat dari Lakip Kecamatan Lowokwaru, pencapaian kinerja Kecamatan Lowokwaru terhadap sasaran dan target yang telah ditetapkan mencapai 100%. Pencapaian target 100% tersebut tidak lepas dari prestasi kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan pendapat Imam Hanafi dalam teori penilaian kinerja 360 derajat, orang-orang dalam organisasi yang berhak menilai kinerja salah satunya adalah atasan langsung. Dalam hal ini, sekretaris camat Lowokwaru memberikan penilaian kinerja atas prestasi kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru yaitu bahwa prestasi kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah memuaskan pimpinan dan dapat mencapai target. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kualitas kerja dan

kuantitas kerja pegawai yang sudah bagus dan sesuai pedoman yang telah ditetapkan.

Dari hasil analisa di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah bagus dan sesuai target. Hal tersebut dapat dilihat dari LAKIP Kecamatan Lowokwaru dimana pencapaian kinerja terhadap sasaran dan target mencapai 100%. Selain itu, dari penilaian pimpinan didapatkan data bahwa prestasi kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah memuaskan.

#### **b. Kedisiplinan pegawai**

Disiplin adalah ketaatan untuk mengikuti aturan yang menjadi tanggung jawab aparatur. Disiplin pegawai negeri sipil merupakan bentuk pengendalian agar pelaksanaan pekerjaan pegawai selalu berada dalam koridor peraturan perundang-undangan. Bentuk pengendalian yang dilakukan oleh camat Lowokwaru selaku pimpinan Kecamatan Lowokwaru adalah dengan melaksanakan fungsi waskat (pengawasan melekat) kepada pegawai Kecamatan Lowokwaru. Fungsi waskat tersebut adalah agar pegawai Kecamatan Lowokwaru mentaati Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin pegawai yang mengatur 17 butir kewajiban PNS dan 15 butir larangan bagi PNS.

Dari keterangan yang diperoleh selama penelitian, kedisiplinan pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah bagus. Hal itu dapat dilihat dari tidak ada pegawai Kecamatan Lowokwaru yang melanggar larangan Peraturan Pemerintah No 53 tahun 2010. Hal pertama sebagai upaya Kecamatan Lowokwaru untuk mendisiplinkan pegawainya adalah dengan mengadakan apel pagi sebagai sarana

untuk mematuhi kewajiban PNS yang diatur dalam PP 53 tahun 2010 pasal 3 bagian kesatu tentang Disiplin PNS yaitu mentaati ketentuan jam kerja.

Analisis di atas data tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan waskat sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin pegawai dimana pimpinan SKPD dalam hal ini camat Lowokwaru menerapkan fungsi pengawasan melekat terhadap pegawainya dalam mendisiplinkan pegawainya. Hal ini dipertegas oleh Lembaga Administrasi Negara yang menyebutkan bahwa waskat adalah pengawasan yang dilakukan setiap pimpinan terhadap bawahan dan satuan kerja yang dipimpinnya. Fungsi dari waskat disini adalah menegakkan kedisiplinan pegawai Kecamatan Lowokwaru. Pegawai yang disiplin adalah pegawai yang mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan sesuai pedoman.

Dapat disimpulkan bahwa sebagai upaya untuk mendisiplinkan pegawai Kecamatan Lowokwaru, camat Lowokwaru melaksanakan waskat (pengawasan melekat) terhadap pegawainya. Dari penilaian yang dilakukan oleh sekretaris camat Lowokwaru, kedisiplinan pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah bagus.

### **c. Daftar Hadir Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, pengisian daftar hadir pegawai di Kecamatan Lowokwaru dilaksanakan satu kali setiap harinya setelah pegawai melakukan apel pagi yaitu pukul 08.00. berdasarkan keterangan dari kepala subbagian umum yang menangani masalah kepegawaian di Kecamatan Lowokwaru menyatakan bahwa daftar hadir pegawai di Kecamatan Lowokwaru

sudah baik dan penuh. Tidak ditemukan pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan. Jika telah mengisi daftar hadir, pegawai yang bersangkutan harus bekerja satu hari penuh yakni pukul 08.00 sampai dengan pukul 16.00 yang telah diatur dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 49 tahun 2009 tentang Pedoman teknis Pelaksanaan Penegakan Disiplin PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang.

Jika dilihat dari fungsi daftar hadir, pegawai yang telah mengisi daftar hadir hendaknya mematuhi jam kerja yang telah ditentukan sesuai Perwali 49 tahun 2009 tersebut dan tidak meninggalkan kantor dengan alasan pribadi. Daftar hadir PNS dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan kenaikan pangkat. Oleh karena itu, pengisian daftar hadir pegawai diharapkan secara jujur. Dapat disimpulkan bahwa daftar hadir pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah baik dengan dilihat pada tidak adanya pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan.

#### **d. Indeks Kepuasan Masyarakat**

Masyarakat berhak menilai kinerja pegawai Kecamatan Lowokwaru dikarenakan masyarakat adalah pengguna jasa dari layanan yang diberikan oleh pegawai Kecamatan Lowokwaru. Penilaian kinerja Kecamatan Lowokwaru oleh masyarakat dapat dilihat dari IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat). Menurut Laporan IKM Kecamatan Lowokwaru disebutkan bahwa pengukuran kepuasan masyarakat dimaksudkan sebagai acuan untuk mengetahui tingkat kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan publik.

Pengukuran kepuasan masyarakat merupakan elemen yang penting dalam penilain kinerja dimana tujuan yang hendak dicapai adalah menyediakan pelayanan yang lebih baik, efektif, dan efisien. Pelayanan dapat dikatakan memuaskan apabila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat sebagai pengguna layanan. Menurut Keputusan Menteri

Pendayagunaan Negara Nomor KEP/25/M.PAN.2004 terdapat 14 unsur yang digunakan sebagai dasat pengukuran kepuasan masyarakat diantaranya adalah:

prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, kejelasan petugas pelayanan, kedisiplinan petugas pelayanan, tanggungjawab petugas pelayanan, kemampuan petugas pelayanan, kecepatan pelayanan, keadilan mendapatkan pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas pelayanan, kewajaran biaya pelayanan, kepastian biaya pelayanan, kepastian jadwal pelayanan, kenyamanan lingkungan, dan keamanan lingkungan.

Berdasarkan data sekunder yakni Laporan Indek Kepuasan Masyarakat Kecamatan Lowokwaru Kota Malang tahun 2011 didapatkan data bahwa kategorisasi mutu pelayanan yang diberikan oleh Kecamatan Lowokwaru masuk dalam kategori B atau Baik. Hal ini tidak lepas dari kinerja pegawai Kecamatan Lowokwaru untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Jika dilihat dari setiap unsur pelayanan yang dinilai, kinerja pegawai Kecamatan Lowokwaru terbaik terletak pada unsur kesopanan dan keramahan petugas serta keamanan pelayanan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Kecamatan Lowokwaru jika dilihat dari IKM atau Indeks kepuasan Masyarakat termasuk dalam kategori B

atau Baik dengan unsur terbaik ada pada unsur kesopanan dan keramahan petugas serta keamanan pelayanan.

