

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
APARATUR PEMERINTAH DAERAH
MELALUI PROGRAM PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN**

**(Studi Tentang Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pada Kantor
Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya Malang**

PANCARANI DEASY ARISANTI

125030100111074



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

2016



MOTTO

“Jika kamu percaya bahwa Tuhan-mu Maha Segalanya, maka jangan pernah berhenti mencoba dan menyerah sekalipun kamu akan terjatuh. Percayalah, Berjuanglah, Berdoalah.” (Rani, 2016)



“Karena sesungguhnya, sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.” (Al-Qur’an 94:5-6)

DEDICATION

“It was perfect. It couldn’t have gone better. Everything was right, nothing was wrong..

I was great, they were great, and I didn’t even ask for anything better than normal...”

This minor thesis is dedicated to :

To my parents, who have been a source of encouragement and inspiration to me throughout my life, a very special thank you for providing a ‘writing space’, for their endless love and for nurturing me through the months of writing,. And also for the myriad of ways in which, throughout my life, they have actively supported me in my determination to find and realise my potential, and to make this contribution to our world.

My little sister deserves my wholehearted thanks as well.

To my lovely friends and learning partners, Fahmi, Adam, Denok, Kak Eny, Kak Indah, Kak Afin, Rahma, Kak Veli, Kak Wanda, Nikjo, Dathul, Isa Bolo-Bolo, Kak Yessa, who played such important roles along the journey, as we mutually engaged in making sense of the various challenges we faced and in providing encouragement to each other at those times when it seemed impossible to continue.

To my Biru Muda Arek Publik, Biru Muda Humanistik family. My awesome little family in Edukasi Mahasiswa 2015, Wulan, Jibril, Ryan, Sindi, Rekha, Ilham, Bella, Aziz, Herdan, Dessy, Dianti, Cici, Refi, and Davit. Thank you for your continuing prayers and moral support. You guys make my life such a wonderful experience.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui
Program Diklat (Studi tentang Pelaksanaan Diklat pada Badan
Kepegawaian Daerah Kota Batu)

Disusun oleh : Pancarani Deasy Arisanti

NIM : 125030100111074

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : -

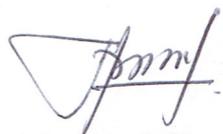
Malang, 3 Mei 2016

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing


Dr. Choirul Saleh, M.Si
NIP. 19600112 198701 1 001


Drs. Siswidiyanto, MS
NIP. 19600717 198601 1 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 24 Mei 2016
Jam : 08.00 WIB
Skripsi atas nama : Pancarani Deasy Arisanti
Judul : Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Diklat (Studi tentang Pelaksanaan Diklat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Choirul Saleh, M.Si
NIP. 19600112 198701 1 001

Anggota



Drs. Siswidiyanto, MS
NIP. 19600717 198601 1 002

Anggota



Dr. Suryadi, MS
NIP. 19601103 198703 1 003

Anggota



Mochamad Chazienul Ulum, S.Sos, MPA
NIP. 19740614 200501 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Diklat (Studi tentang Pelaksanaan Diklat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)”** 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 didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, Mei 2016



Pancarani Deasy Arisanti

125030100111074

RINGKASAN

Pancarani Deasy Arisanti, 2012. **Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Pendidikan dan Pelatihan (Studi tentang Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)**, Ketua Komisi Pembimbing : Dr. Choirul Saleh, Msi, Anggota Komisi Pembimbing : Drs. Siswidiyanto, MS

Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kota Batu. Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu berada dibawah dan bertanggung jawab kepada walikota melalui sekretaris daerah, dengan tugas membantu walikota dalam menentukan kebijakan bidang pengelolaan manajemen kepegawaian, yaitu salah satunya adalah upaya pengembangan sumber daya aparatur guna meningkatkan kapasitas maupun kompetensi pegawai.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah mengenai bagaimana pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui program diklat dan faktor-faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui program diklat.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode ini difokuskan pada 2 hal yaitu: (1) Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Diklat. (2) Faktor Pendorong dan Penghambat dalam pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Diklat. Teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh berasal dari data primer dan data sekunder yang disajikan dalam bentuk table dan diuraikan dalam bentuk kalimat sesuai klasifikasi yang ada. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisa dan disimpulkan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan oleh BKD secara garis besar sudah berjalan dengan baik. Pengembangan sumber daya aparatur melalui program diklat yang dilakukan adalah diklat dalam jabatan dengan 2 metode yakni, *on the job* dan *off the job*. Diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kota Batu adalah Diklat Pim, Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional. Dalam hal ini, BKD Kota Batu hanya sebatas mengirim peserta saja dan pelaksana kegiatan diklatnya adalah pihak ketiga. Faktor pendorongnya antara lain adalah adanya ketentuan normative pemerintah serta adanya hasil Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Adapun faktor yang menghambat adalah keterbatasan dana yang dianggarkan dalam APBD Kota Batu.

Saran yang dapat diberikan adalah Pemerintah Daerah khususnya BKD Kota Batu dapat menjalin kerjasama dengan pihak swasta guna meminimalisir biaya pengiriman peserta diklat mengingat anggaran yang disediakan sangat terbatas.

Kata Kunci : Pengembangan, Pemerintah Daerah, Sumber Daya Aparatur, Diklat

SUMMARY

Pancarani Deasy Arisanti, 2012, **Human Resource Development through Training and Education Program (Study of Training and Education Implementation at Regional Civil Service Agency of Batu City)**, Chairman of the Advisory Committee: Dr. Choirul Saleh, Msi, Member of the Advisory Committee: Drs. Siswidiyanto, MS

Regional Civil Service Agency is determined based on the Regional Regulation of Batu City number 6/2008 on the Organizational Structure and Work Inspectorate, the Regional Development Planning Agency and the Regional Technical Institute in Batu. Regional Civil Service Agency of Batu City is under the responsibility of the mayor through the district secretary, to assist the mayor in determining the policy of personnel management, which one of them is the development of human resources to increase the capacity and competency of the employees.

The problem in this research is about how the implementation of human resources development through training program and the supporting and inhibiting factors that affect the implementation of human resources development.

The method in this research is a qualitative method. This method is focused on two things: (1) Human Resources Development through Education and Training Program. (2) Supporting and Inhibiting Factors of Human Resource Development through Education and Training Program. The data collection techniques are observation, interviews, and documentation. The data obtained from primary data and secondary data presented in the form of tables and described in the form of a sentence according to the existing classification. After that, the collected data is analyzed and summarized.

The result of the data analysis is (1) the human resources development that conducted by BKD is smoothly running well. The development of human resources through education and training program is conducted by these two methods named, on the job and off the job training. The Education and Training Program that are conducted by BKD Batu City are Leadership Training, Technical Training and Functional Training. In this case, BKD Batu City only sends participants and the implementer of the program is a third party. The supporting factors are the normative provision from the government as well as the results of Training Needs Analysis (AKD). The inhibiting factor is the limited funds budgeted in the Regional budget of Batu City.

The suggestion that can be given is the Local Government particularly BKD can establish a cooperation with the private sector in order to minimize the sending costs of the training participants considering the budget is limited.

Keywords: Development, Local Government, Human Resources, Training

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, hidayah dan berkah kesehatan serta kemampuan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Diklat (Studi tentang Pelaksanaan Diklat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)”**.

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

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi
4. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing dalam penyusunan skripsi penulis yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan dukungan yang bermanfaat bagi peneliti.
5. Bapak Drs. Siswidiyanto, MS selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan semangat dengan penuh kesabaran hingga selesainya penulisan skripsi ini.

6. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya dosen jurusan Administrasi Publik yang selama ini telah memberikan dan menularkan kajian keilmuannya kepada penulis selama proses perkuliahan maupun di luar perkuliahan.
7. Segenap staff Fakultas Ilmu Administrasi Brawijaya Malang
8. Seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, terutama Kepala Bidang Formasi dan Pengembangan Bapak Huda Hanura, Kabid Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai Bapak Bambang serta Kasubbid Pendidikan dan Pelatihan Bapak Rizal yang selama ini sangat membantu peneliti untuk memperoleh data.
9. Kepada 13 saudara saya di PH 2015 yang sangat saya sayangi, Abdullah Fahmi, Fajar Adam Prakastya, Eny Eka ZR, Indah Setyowati, Denny Ariyanti, Rahma Prima Mulia, Velli Ardika, Afin Kurnia Dewantara, Yessa Putri Andriani, Isa Zakaria, Hidayathul Munawaroh, Amalia Wanda, dan Niki Joko yang senantiasa memberi dukungan dan motivasi kepada saya. Terima kasih sudah menjadi bagian dari cerita hidup saya selama di Malang dan semoga berlanjut sampai kita menua.
10. Kakak, adik serta sahabat-sahabat saya Fidan Safira, Erin Maskat, Luqman Maskat, Ridho Asarday Putra, Whisnu Yudha, Fara Nanda, Reyhan Aldaro, Farah Hanifah yang selalu bersedia menjadi tempat keluh kesah saya, membantu saya melewati proses penyelesaian skripsi ini serta turut menyumbangkan sarana prasana untuk saya demi memperlancar selesainya skripsi ini.
11. Untuk “anak-anakku” di Departemen Edukasi Mahasiswa 2015 yang sangat luar biasa, Wulan, Jibril, Ryan, Sindi, Rekha, Ilham, Bella, Aziz, Herdan, Dessy, Dianti, Cici, Refi, dan Davit. Terimakasih atas doa dan dukungannya selama ini kepada saya. I’m so blessed to have you all in a part of my journey.
12. Keluarga besar HUMANISTIK FIA UB yang telah memberikan pengalaman organisasi dan menjadi keluarga kedua di Malang. Terima kasih atas pelajaran luar biasa yang diberikan.

13. Seluruh adik-adikku penghuni Kost Watumujur WSP FC, terima kasih atas doa, bantuan serta dukungannya kepada saya selama ini. Semoga sukses untuk kalian semua.
14. Semua teman-teman FIA angkatan 2012 yang telah membantu, memberikan semangat selama proses perkuliahan serta dalam penyusunan skripsi.

Serta untuk banyak pihak yang tak bisa disebutkan satu per satu dalam mendukung terselesainya skripsi ini. Akhir kata, tiada gading yang tak retak. Begitu pula dengan karya ilmiah ini. Harapannya, sedikit yang penulis berikan bisa membawa sumbangsih terhadap keilmuan administrasi publik.

Malang, Mei 2016

Pancarani Deasy Arisanti.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
TANDA PENGESAHAN	v
LEMBAR ORISINALITAS	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Pemerintah Daerah	12
1. Pengertian Pemerintah Daerah	12
2. Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Pemerintah Daerah	13
3. Otonomi Daerah	14
4. Perangkat Daerah	15
B. Aparatur Pemerintah	16
1. Konsep Aparatur	16
2. Aparatur Sipil Negara	18
C. Pengembangan Sumber Daya Manusia	20
1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia	20
2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	21
3. Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia	24
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia	25
5. Tahap-Tahap dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	28
6. Metode-metode Pengembangan Sumber Daya Manusia	31

7. Sasaran-Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia.....	34
7. Program/Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia	36
8. Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).....	41
BAB III METODE PENELITIAN	50
A. Jenis Penelitian.....	50
B. Fokus Penelitian	51
C. Lokasi dan Situs Penelitian	53
D. Sumber Data.....	54
E. Teknik Pengumpulan Data	55
F. Instrumen Penelitian	56
G. Analisis Data	57
H. Keabsahan Data.....	59
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN	62
A. Penyajian Data	62
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	62
2. Profil Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.....	73
B. Penyajian Data Fokus.....	88
1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui Diklat oleh BKD.....	88
a) Pemetaan kondisi kemampuan/kompetensi personal Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah pada saat ini	89
b) Identifikasi kebutuhan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui program diklat	90
c) Menentukan bentuk dan program dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui program diklat.....	95
d) Pelaksanaan program dalam pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah.....	109
e) Penilaian pelaksanaan program pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah	111
2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan Diklat	114
a) Faktor Pendukung	114
b) Faktor Penghambat	115
C. Pembahasan.....	117
1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui Diklat oleh BKD.....	117
a) Pemetaan kondisi kemampuan/kompetensi personal Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah pada saat ini	120
b) Identifikasi kebutuhan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui program diklat	120

c) Menentukan bentuk dan program dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui program diklat.....	122
d) Pelaksanaan program dalam pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah.....	124
e) Penilaian pelaksanaan program pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah	126
2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan Diklat	128
a) Faktor Pendukung	128
b) Faktor Penghambat	130
BAB V PENUTUP	131
A. Kesimpulan	131
B. Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA	135

DAFTAR TABEL

Tabel, 1 Daftar Penduduk Kota Batu.....	65
Tabel. 2 Kondisi Ketenagakerjaan di Kota Batu	66
Tabel. 3 Besarnya Nilai IPM Kota Batu.....	68
Tabel. 4 Data Pegawai BKD Kota Batu	74
Tabel. 5 Rekapitulasi Daftar Peserta Diklat PIM	97
Tabel. 6 Rekapitulasi Pengiriman Peserta Diklat Teknis/Fungsional Tahun 2015	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar. 1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif	59
Gambar. 2 Peta Kota Batu	63
Gambar. 3 Bagan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kota Batu	72

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejalan dengan era globalisasi sekarang ini, pemerintah semakin dituntut untuk semakin optimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya demi menjawab tuntutan-tuntutan perubahan yang semakin tinggi. Salah satu perubahan tersebut adalah perlunya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang demokratis. Perubahan tata pemerintahan yang awalnya berbentuk sentralisasi lalu diubah menjadi desentralisasi, merupakan bentuk dari sebuah pemerintahan yang demokratis. Dengan desentralisasi, setiap daerah diberi kewenangan sendiri dalam mengatur dan mengembangkan daerahnya sesuai dengan potensi masing-masing daerah untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Perubahan paradigma tersebut merupakan kesempatan sekaligus tantangan bagi pemerintah daerah untuk membuktikan kesanggupannya dalam menyelenggarakan urusan-urusan pemerintahan daerah yang sejalan dengan otonomi daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud

dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sedangkan Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sedangkan pengertian daerah otonom sendiri merupakan kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan definisi tersebut, otonomi daerah memberikan kesempatan nyata bagi pemerintah daerah untuk mengatur daerah masing-masing dan membuka adanya perubahan dalam hubungan antar pusat dan daerah. Hal ini tentunya memunculkan suatu perubahan paradigma konsep pemerintahan dari pola yang sentralistik menjadi desentralistik. Sebagaimana diungkapkan oleh Widjaja (2004: 21-22) bahwa “otonomi adalah penyerahan urusan pemerintah kepada pemerintah daerah yang bersifat operasional dalam rangka sistem birokrasi pemerintahan”. Artinya pemerintah pusat memberikan kesempatan yang luas kepada pemerintah daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunannya, termasuk Kepala Daerah Kabupaten/Kota seperti meningkatnya peran dan kewenangan Kabupaten/Kota yang bersifat operasional dan berhubungan langsung dengan kegiatan masyarakat sesuai dengan titik berat pelaksanaan otonomi daerah.

Pelaksanaan otonomi daerah, tentunya tidak akan luput dari salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yaitu Sumber Daya Manusia (SDM).

Tidak dapat dipungkiri bahwa apapun bentuk dan tujuan organisasi, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Oleh karena itu, dalam menjalankan misinya tentu akan diurus dan dikelola oleh manusia pula. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (1995:127) yang menyatakan bahwa “Manusia itu merupakan unsur terpenting karena unsur-unsur lainnya yang dimiliki oleh suatu organisasi, seperti uang, materi, mesin-mesin, metode kerja, waktu dan kekayaan lainnya hanya dapat memberi manfaat jika manusia yang ada di dalam organisasi itu merupakan daya pembangunan dan bukan perusak organisasi”. Oleh karena itu, berbagai tugas, fungsi, dan tanggung jawab pemerintah daerah untuk melaksanakan otonomi daerah akan berjalan dengan baik apabila ditunjang dengan Sumber Daya Manusia yang baik pula. Sumber Daya Manusia yang baik dan kondusif akan menciptakan kinerja yang efektif, efisien, dan profesional. Widjaja (2004) mengungkapkan bahwa tanpa sumber daya manusia yang memiliki kemampuan tinggi (profesional) maka misi lembaga tidak akan dapat dilakukan dengan baik. Oleh karena itu perlu adanya perhatian yang serius terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Bagi organisasi publik, pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Pengembangan mewakili suatu inventasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru dimasa yang akan datang (Siagian, 2007:183). Berkenaan dengan hal tersebut, maka Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada di sektor pemerintahan juga turut bertanggungjawab dalam keberhasilan

penyelenggaraan pemerintahan. Sadar akan pentingnya peran sumber daya manusia bagi suatu organisasi, maka pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melakukan suatu perbaikan terhadap sumber daya manusia yang ada, mengingat tuntutan pekerjaan yang semakin lama semakin kompleks dikarenakan kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan global. Seperti yang dikemukakan oleh Notoadmodjo (2003:9) bahwa “salah satu sumber daya aparatur yang mempunyai peranan dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan adalah pegawai negeri. Pemerintahan akan berjalan dengan baik dan tertib apabila didukung oleh sumber daya aparatur yang mampu, terampil, dan penuh disiplin. Oleh karena itu, masalah peningkatan dan pengembangan pegawai selalu menjadi perhatian dari setiap instansi pemerintah”. Pengembangan sumber daya manusia sebagai unsur yang utama dan paling atas dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan nasional, dan pelayanan kepada masyarakat yang efektif, efisien, profesional, dan akuntabel dalam pelayanan publik merupakan suatu hal yang mutlak sebagai kebutuhan dan prioritas pemerintah.

Salah satu bentuk program pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Dalam tahap pengembangan pegawai, Simamora (1997:342) mengungkapkan dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki pegawai agar dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal pengembangan pegawai yaitu

dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 63 Ayat 4 bentuk orientasi ini dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Seperti yang diungkapkan Notoatmodjo (2003:4) bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Smith (2000:2) *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities*. Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap atau perilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan. Simanjuntak (1985:58) mengemukakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertikal. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang diketahui, sedangkan vertikal berarti memperdalam satu bidang tertentu.

Pemerintah Kota Batu merupakan salah satu daerah yang melaksanakan pengembangan sumber daya aparatur. Hal ini selaras dengan Rencana Program Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Batu periode 2012-2017, dimana salah satu arah pembangunan daerahnya yaitu mencapai sasaran Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan yang salah satu programnya yaitu program pembinaan dan pengembangan aparatur. Hal ini dilakukan karena mengingat masih adanya permasalahan kompetensi serta kapasitas terhadap PNS di Pemerintah Kota Batu

yang mempengaruhi kinerja mereka dalam pemerintahan. Dalam praktik di lapangan, pegawai tidak mampu membaca permasalahan yang ada di wilayah kerjanya (RadarMalang, 2015). Dengan program pendidikan dan pelatihan diharapkan mampu menciptakan aparatur yang terampil, profesional serta mampu meningkatkan kapasitas dan kompetensi mereka.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Batu merupakan salah satu Lembaga Teknis Daerah (LTD) Kota Batu yang memiliki kewenangan dalam bidang kepegawaian dan mempunyai peran serta dalam pengembangan sumber daya aparatur agar menjadi aparatur yang profesional guna mendukung pelaksanaan pembangunan daerah. Badan Kepegawaian Daerah diatur secara khusus dan tersendiri melalui peraturan perundang-undangan atau peraturan kepala daerah setempat. Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kota Batu, BKD mempunyai tugas membantu Walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen PNS daerah. Sedangkan fungsi dari Badan Kepegawaian Daerah Batu sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008, adalah sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian daerah;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsi;

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka sudah jelas bahwa Badan Kepegawaian Daerah memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam hal manajemen kepegawaian daerah termasuk pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah. Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, maka BKD sebagai lembaga teknis daerah yang memiliki tanggung jawab dalam bidang kepegawaian wajib melaksanakan peraturan tersebut dengan mengadakan program diklat bagi aparatur sebagai salah satu bentuk pengembangan sumber daya aparatur. Program diklat tersebut dilakukan guna mewujudkan profesionalisme aparatur serta meningkatkan kompetensi dan kapasitas aparatur demi terwujudnya penguatan pemerintahan.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka peneliti berminat untuk meneliti bagaimana pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu melalui program diklat dan tidak terlepas dari faktor pendukung serta faktor penghambat. Oleh karena itu, peneliti mengangkatnya dalam penelitian yang berjudul **“Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Diklat (Studi tentang Pelaksanaan Diklat Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah yang penulis rumuskan adalah :

1. Bagaimanakah pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan melalui program diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu?
2. Apakah faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur pemerintah Kota Batu melalui program diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada di atas, maka tujuan penelitian penulis adalah :

1. Terdeskripsinya pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan melalui program diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.
2. Terdeskripsinya faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur pemerintah Kota Batu melalui program diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil dari adanya penelitian tentang Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Diklat (Studi tentang Pelaksanaan Diklat Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu) ini dapat memberikan kontribusi dan manfaat yang signifikan atas beberapa hal sebagai berikut :

1. Kontribusi Teoritis

a) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian serupa di masa yang akan datang. Penelitian ini juga dapat memberikan referensi kepustakaan dan pengetahuan di bidang Administrasi Publik khususnya penelitian yang mendalam mengenai Pengembangan Sumber Daya Aparatur.

b) Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran maupun masukan terkait dengan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kota Batu khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

2. Kontribusi Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan masukan yang berguna dalam mengembangkan sumber daya aparatur yang ada. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pemerintah dan masyarakat serta dapat dijadikan sebagai bahan landasan pemikiran berkenaan dengan pengembangan sumber daya aparatur.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I : PENDAHULUAN

Di dalam pendahuluan menguraikan tentang latar belakang penulis dalam pemilihan judul penelitian, rumusan masalah dalam penelitian, tujuan dan manfaat

dari penelitian baik manfaat praktis dan teoritis agar nantinya skripsi ini dapat berguna di kemudian hari, dan sistematika pembahasan yang mencakup mengenai uraian tentang substansi skripsi mulai dari pendahuluan, Kajian Pustaka, Metode Penelitian, Hasil dan Pembahasan, serta Penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam kajian pustaka, mencakup tentang teori dari berbagai literatur yang berkaitan dan mempunyai relevansi dengan pokok permasalahan yang dibahas dalam penyusunan skripsi ini, yang terdiri dari teori, konsep maupun pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di bidangnya.

BAB III : METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian berisikan tentang rancangan penelitian yang digunakan oleh peneliti yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi dan situs penelitian, fokus penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Dalam bab ini berisikan gambaran umum Kota Batu beserta data-data yang dapat dihimpun dari permasalahan yang dikaji sejak awal yang tercantum dalam fokus penelitian, kemudian data yang telah terkumpul akan dianalisis lebih lanjut.

BAB V : Penutup

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Dalam kesimpulan ini diuraikan mengenai hal-hal penting

secara garis besar, sedangkan dalam saran diuraikan tentang masukan bagi instansi terkait sehingga penulis dapat memberikan kontribusi bagi instansi tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemerintahan Daerah

1. Pengertian Pemerintah Daerah

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 pasal 1 ayat (2) Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar negara Indonesia tahun 1945. Sedangkan Pemerintah Daerah sendiri adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintah Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Undang-Undang Dasar 1945 pasal 18 ayat (5) menyebutkan bahwa: “pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ditentukan sebagai urusan pemerintah pusat”.

Widjaja (2001:9) menyatakan bahwa “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”. Selanjutnya Hoessein dalam Muluk (2009:57) menyebutkan bahwa “*local government* adalah sebuah konsep yang mengandung tiga arti. Pertama, ia berarti pemerintah lokal

yang kerap kali dipertukarkan dengan *local authority* yang mengacu pada organ, yakni *council* dan *major* dimana rekrutmen pejabatnya didasarkan pada pemilihan. Kedua, ia mengacu pada pemerintahan lokal yang dilakukan oleh pemerintah lokal. Arti kedua ini lebih mengacu pada fungsi. Ketiga, ia bermakna daerah otonom”.

Pemerintah Daerah adalah bagian dari pemerintahan yang ada di daerah baik daerah provinsi maupun daerah Kabupaten/Kota yang dipimpin oleh kepala daerah sebagai lembaga eksekutif beserta perangkat daerah dibawahnya dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sebagai lembaga legislatif yang memiliki kewenangan untuk menjalankan fungsi yang telah diatur oleh perundang-undangan.

2. Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

Seperti yang dipaparkan oleh Jimung (2005:80), terdapat lima prinsip-prinsip dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah, yaitu:

a. Prinsip Kesatuan

Pelaksanaan pemberian otonomi daerah harus menunjang aspirasi perjuangan rakyat, memperkuat Negara Kesatuan dan mempertinggi tingkat kesejahteraan masyarakat lokal.

b. Prinsip Riil dan Tanggung Jawab

Pemberian otonomi kepada daerah harus merupakan otonomi yang nyata dan bertanggung jawab bagi kepentingan seluruh warga

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

c. Prinsip Pemencaran

Asas desentralisasi perlu dilaksanakan dengan asas dekonsentrasi. Caranya memberikan kemungkinan kepada masyarakat untuk kreatif membangun daerahnya. Artinya, pemerintahan bukan sebagai raja, melainkan pelayan untuk dan bersama rakyat membangun daerahnya.

d. Prinsip Keserasian

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

e. 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.

3. Otonomi Daerah

Widjaja (2002:76) menjelaskan “otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat, sesuai dengan peraturan perundang-undangan”. Menurut

Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sedangkan pengertian daerah otonom merupakan kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah merupakan bentuk dari pelaksanaan desentralisasi yang membagi kekuasaan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Otonomi daerah dapat juga dikatakan sebagai kewenangan daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

4. Perangkat Daerah

Dalam pemerintahan daerah, setiap pemerintah daerah memiliki perangkat daerah yang memiliki tugas untuk menunjang dan memperlancar pelaksanaan pemerintahan daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat (23) menyebutkan bahwa Perangkat Daerah adalah unsur pembantu kepala daerah dan DPRD

dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah pasal 1 ayat (8) menjelaskan bahwa Perangkat Daerah adalah: “unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan. organisasi atau lembaga pemerintah daerah yang bertanggungjawab kepada kepala daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah”.

Widjaja (2002: 30) menyatakan bahwa “Perangkat Daerah adalah organisasi atau lembaga pada Pemerintahan Daerah yang bertanggungjawab pada Kepala Dearah dan membantu 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 uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perangkat daerah merupakan suatu unsur penunjang dalam pemerintahan daerah yang mempunyai tugas untuk membantu kepala daerah dalam menjalankan program-programnya. Perangkat Daerah membentuk struktur-struktur pemerintahan dari pembuat kebijakan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah hingga pelaksana kebijakan.

B. Aparatur Pemerintah

1. Konsep Aparatur

Secara etismologis, istilah aparatur berasal dari kata aparat yakni alat, badan, instansi, pegawai negeri (W.J.S. Poerwadaminta,

1993:165). Sedangkan aparatur dapat diartikan sebagai alat negara, aparat pemerintah. Jadi aparatur negara merupakan alat kelengkapan negara yang terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Widjaja (1990: 172) menyebutkan: “ditinjau dari segi administrasi, aparatur pemerintah merupakan aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintah, sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional. Aspek administrasi itu bisa berupa kelembagaan atau organisasi dan dapat pula berupa manusia yang disebut pegawai”.

Salam (2004: 169) menjelaskan bahwa: “aparatur pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan dan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku”. Adapun jenis-jenis aparatur sebagaimana dikemukakan oleh Situmorang dan Juhir (1998:83-86) adalah :

- 1) Aparatur Negara

Aparatur negara adalah keseluruhan pejabat dan lembaga negara serta pemerintahan negara yang meliputi aparatur kenegaraan dan pemerintahan, sebagai abdi negara dan abdi masyarakat bertugas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan negara an pembangunan serta senantiasa mengabdikan dan setia kepada

kepentingan, nilai-nilai dan cita-cita perjuangan bangsa dan negara berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

2) Aparatur Pemerintah

Aparatur pemerintah adalah keseluruhan lembaga atau badan yang berada dibawah Presiden seperti departemen, lembaga pemerintahan dan departemen serta sekretariat departemen dan lembaga-lembaga tinggi negara.

3) Aparatur Perekonomian Negara

Aparatur perekonomian negara adalah keseluruhan bank pemerintah, lembaga perkreditan, dan lembaga keuangan. Pasar uang dan modal serta perusahaan milik negara dan perusahaan milik daerah.

Dengan demikian pengertian aparatur tidak hanya dikaitkan dengan orangnya tetapi juga organisasi fasilitas ketentuan pengaturan dan sebagainya. Aparatur pemerintah merupakan alat pemerintah yang digunakan untuk mencapai tujuan negara serta memiliki kewajiban untuk melayani seluruh warga negara. Maksud dari alat disini adalah manusia yang ada dalam suatu lembaga atau organisasi yang disebut sebagai pegawai.

2. Aparatur Sipil Negara

Dengan adanya perubahan nomenklatur yang digunakan, maka perlu untuk mempertegas kembali mengenai definisi PNS dan ASN

yang digunakan dalam masing-masing undang-undang. Dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, menjelaskan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil sendiri merupakan warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Berdasarkan pasal 12 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Aparatur Sipil Negara ataupun Pegawai Negeri Sipil merupakan pegawai dalam suatu pemerintahan yang mempunyai tanggung jawab dalam urusan penyelenggaraan pemerintahan. Urusan penyelenggaraan pemerintahan tersebut sangat berpengaruh terhadap pembangunan nasional serta pelayanan publik terhadap masyarakat.

C. Pengembangan Sumber Daya Aparatur

1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Definisi pengembangan menurut Moekijat (1991:8) adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap/ menambah kecakapan. Pengertian pengembangan menurut Hasibuan (2010:68) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kekukuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut Handoko (2001:117), pengembangan sumber daya manusia merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosio-teknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan

departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif. Menurut Notoadmodjo (2003:2-3), pengembangan sumber daya manusia dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

“Pertama pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Kedua, pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan, pendidikan, pelatihan dan pengolahan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal”.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pegawai atau karyawan guna meningkatkan pencapaian suatu kinerja. Pengembangan juga dapat dilakukan dengan metode pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja pegawai atau karyawan baik teknis maupun manajerial.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan dari pengembangan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010:70-71) adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas kerja: dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- b. Efisiensi: pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

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

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1992), yaitu :

- 1) Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk. Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.
- 2) Meningkatkan produktivitas dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan keterampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan demikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.
- 3) Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja. Dengan semakin banyaknya keterampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.
- 4) Meningkatkan komitmen karyawan. Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.
- 5) Mengurangi *turn over* dan absensi. Dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya penurunan tingkat *turn over* absensi. Dengan demikian juga berarti akan meningkatkan produktivitas organisasi.

Dengan tujuan-tujuan yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia akan memberikan manfaat yang sangat jelas baik bagi organisasi itu sendiri, pegawai, serta masyarakat konsumen dari organisasi tersebut.

3. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis-jenis pengembangan menurut Hasibuan (2010:72) di bagi menjadi dua, yaitu :

a. Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atas jabatannya. Pengembangan secara maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan itu semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.

b. Pengembangan secara formal

Yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau latihan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan keterampilan pada masa yang akan datang, baik sifatnya non-karir maupun untuk meningkatkan karier seorang karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa jenis pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi dua, yaitu jenis-jenis pengembangan dilihat dari aspek pelaksanaannya menyangkut pengembangan secara formal dan

informal. Keduanya bertujuan untuk memberi pemahaman dan peningkatan terhadap *skill* pegawai.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Notoadmodjo (2003:11-13) dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti berikut:

a. Faktor Internal

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:

1) Misi dari tujuan organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia) dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan sumber daya dalam organisasi tersebut.

2) Strategi pencapaian tujuan

Misi dan tujuan organisasi mungkin mempunyai strategi tertentu. Untuk itu maka diperlukan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar yang mempunyai dampak terhadap organisasinya. Sehingga strategi yang disusunnya sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Hal ini akan mempengaruhi pengembangan sumber daya dalam organisasi itu.

3) Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusia akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah misalnya. Demikian pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

4) Jenis teknologi yang digunakan

Sudah tidak asing lagi bahwa setiap organisasi dewasa ini telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam dari yang paling sederhana sampai dengan yang paling canggih. Hal ini perlu diperhitungkan dalam program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Pengembangan

sumber daya manusia disini diperlukan, baik untuk mempersiapkan tenaga guna menangani atau mengoperasikan teknologi tersebut.

b. Faktor Eksternal

Organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal organisasi itu. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

1) Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan menteri atau pejabat pemerintah dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

2) Sosio-budaya masyarakat

Faktor sosio-budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat

yang mempunyai latar belakang sosio-budaya masyarakat yang berbeda-beda. Oleh karena itu dalam hal mengembangkan sumber daya dalam suatu organisasi faktor ini perlu dipertimbangkan.

3) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu maka kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

5. Tahap-Tahap dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2010:186-190) terdapat tujuh langkah-langkah yang ditempuh dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu :

a. Penentuan kebutuhan

Artinya pelatihan dan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan untuk itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: masalah-masalah yang dihadapi

sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

b. Penentuan sasaran

Penentuan sasaran dalam penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia harus dinyatakan secara jelas dan sekongkret mungkin. Hal ini gunanya sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan serta sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.

c. Penentuan program

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Mungkin pula pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru.

d. Prinsip-prinsip belajar

Hal ini diterapkan agar hasil yang dicapai dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dicapai dengan baik. Prinsip

belajar yang tepat diharapkan terjadi proses belajar yang berlangsung dengan cepat.

e. Pelaksanaan program

Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang sudah direncanakan dan diatur sesuai dengan kebutuhan yang ada guna mewujudkan tujuan organisasi.

f. Identifikasi manfaat

Mengidentifikasi manfaat dari pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia baik bagi organisasi maupun bagi pegawai.

g. Penilaian pelaksanaan program (evaluasi)

Hal ini dilakukan untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan serta untuk mengukur berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan.

Sedangkan menurut Hariandja (2002:174) terdapat beberapa proses/kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya pelaksanaan pengembangan yang efektif, yaitu:

- 1) Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
- 2) Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
- 3) Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan
- 4) Mengevaluasi program pelatihan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan pengembangan harus ditetapkan terlebih dahulu langkah-langkah sebelum melakukan pengembangan. Langkah-langkah tersebut diawali dengan analisis kebutuhan pengembangan itu sendiri kemudian penentuan sasaran dilanjut dengan menentukan program dan pengimplementasian program hingga evaluasi program tersebut. Hal ini diperlukan agar berbagai manfaat dalam program pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin.

6. Metode-Metode dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2001:110) metode pengembangan terdiri dari dua kategori program pokok, yaitu:

- a. Metode *on the job* (dalam pekerjaan) yang terdiri dari:
 - 1) Rotasi Jabatan
Memberikan pengetahuan kepada pegawai tentang bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
 - 2) Latihan instruksi pekerjaan
Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung kepada pekerjaan terutama untuk melatih para pegawai tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya.
 - 3) Magang
Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dikombinasikan dengan latihan "*off the job*". Metode ini digunakan untuk mengembangkan keahlian perorangan, sehingga para pegawai yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
 - 4) Pelatihan (*coaching*)

Penyelenggara atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

5) Penugasan sementara

Penempatan pegawai pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah organisasional nyata.

b. Metode *off the job* (di luar pekerjaan)

1) Metode Studi Kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

2) *Role playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta, seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (*interpersonal skills*).

3) *Business Games* (pengembangan dengan teknik permainan)

Business (management) games merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan nyata.

4) *Vestibule training* (mendatangkan pelatih-pelatih khusus)

Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus.

5) Latihan Laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah sensitivitas, dimana peserta

belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

- 6) Program-program pengembangan eksekutif
Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bias mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan; atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.
- 7) Kuliah
Merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling.
- 8) Presentasi video
Presentasi TV, film, *slides* dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.
- 9) Metode komperensi
Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode komperensi sering berfungsi sebagai “tulang belakang” bagi berbagai macam program latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan.
- 10) *Programmed instruction* (menggunakan alat peraga)
Metode ini menggunakan mesin pengajar atau computer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memperinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri.
- 11) Studi Sendiri (*self-study*)
Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau videotape rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

7. Sasaran-Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengacu pada ketentuan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), pada dasarnya kompetensi yang harus dimiliki oleh segenap aparatur Negara adalah terdiri dari 5 (lima) jenis yang meliputi; 1) kompetensi intelektual, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi teknis, 4) kompetensi sosial, dan 5) kompetensi moral/etika. Bagi organisasi publik, penentuan sasaran atau pemetaan sasaran dalam pengembangan merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan agar dapat mempermudah organisasi itu dalam menjalankan program pengembangan para sumber daya aparatur secara kontinyu dan berkesinambungan (Saleh, dkk 2013:157).

Menurut Siagian (2010:188) dalam menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran harus dinyatakan sejelas dan sekongkret mungkin, baik bagi para pelatih maupun bagi para peserta. Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut ialah sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan serta sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan. Sedangkan menurut Hasibuan (2010:75), setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk

meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skill*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan pemimpin (*managerial skill*) dan *conceptual skill*.

Hariandja (2002:6) berpendapat bahwa sebagai acuan atau standar melalui mana kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dapat mencapai tujuannya, yakni membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, kegiatan-kegiatan tersebut harus mengacu pada empat sasaran atau dimensi, yaitu:

a. *Societal Objective*

Kegiatan yang dilakukan harus dapat memberikan keuntungan bagi masyarakat, organisasi, atau perusahaan. Sebagaimana diketahui, organisasi berdiri dalam lingkungan masyarakat dan dimaksudkan untuk memberikan suatu nilai bagi masyarakat, atau membantu masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraannya.

b. *Organizational objective*

Kegiatan yang dilakukan harus dapat memberikan bantuan untuk mencapai tujuan organisasi. Agar organisasi dapat bertahan dan memberi manfaat, organisasi harus dapat mencapai keuntungan atau bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, program-program kepegawaian harus ditujukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

c. *Functional objective*

Sasaran ini mengusahakan adanya kesesuaian antara kegiatan, kemampuan departemen sumber daya manusia, dengan kegiatan bisnis dan perubahan-perubahannya.

d. *Personal objective*

Kegiatan yang dilakukan harus dapat membantu pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi. Motif pegawai untuk bekerja merupakan hal yang kompleks, misalnya motif untuk mendapatkan gaji guna memenuhi kebutuhan hidupnya, motif sosial, pengakuan, dan pertumbuhan diri. Untuk itu organisasi harus memberikan kemungkinan untuk mencapainya.

8. Program/Bentuk-Bentuk Pengembangan Sumber Daya Aparatur

a. Pendidikan dan Latihan

1) Pengertian Pendidikan dan Latihan (Diklat)

Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berfikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan para pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajibannya dengan sebaik-baiknya. Sedangkan pelatihan lebih mengembangkan keterampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya. Latihan berhubungan langsung dengan pengajaran tugas pekerjaan (Widjaja, 1995:75). Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil,

Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Dapat disimpulkan pendidikan dan pelatihan instrument yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparatur (pengetahuan, perilaku, dan keahlian) dan koreksi terhadap kelemahan kinerja, tujuannya agar kinerja dapat meningkat dan produktivitas Sumber Daya Aparatur baik pada tingkatan individu maupun organisasi.

b. Promosi

1) Pengertian Promosi

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat (*right man in the right place*). Pengertian promosi jabatan menurut Hasibuan (2010: 108) adalah promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga hak, status, dan penghasilan mereka akan semakin besar.

Hal ini berarti seseorang memperoleh promosi jabatan akan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar karena memperoleh jabatan yang lebih tinggi. Selain itu efek yang ditimbulkan adalah hak, status, dan penghasilan yang berupa upah/gaji dan tunjangan lainnya, akan bertambah dibandingkan dengan jabatan yang diperoleh sebelumnya. Sementara itu Moekijat (1999:101) mengungkapkan pengertian lain dari promosi jabatan, yaitu: promosi adalah kemajuan yang diperoleh sebagai pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, lebih baik dimaksud dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan yang terpenting adalah penambahan jumlah gaji atau upah.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan memberikan peranan yang penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi tujuan yang selalu diharapkan. Setiap karyawan berusaha memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan yang berhak memperoleh promosi jabatan harus memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan karena karyawan tersebut akan memiliki tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya.

2) Tujuan Promosi

Menurut Hasibuan (2002:127) bahwa promosi diantaranya bertujuan untuk :

- (a). Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- (b). Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi.
- (c). Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur
- (d). Merangsang peningkatan semangat kerja serta kepuasan pribadi karyawan sehingga produktivitas kerjanya meningkat
- (e). Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja pada karyawan.

Adapun menurut pendapat yang dikemukakan oleh Moekijat (1984:154) beliau mengatakan bahwa promosi mempunyai dua tujuan utama, yaitu:

- (1). Bagi organisasi, promosi merupakan suatu metode untuk menyesuaikan tenaga kerjanya dengan kebutuhan-kebutuhan yang berubah. Penyesuaian tersebut dapat dilakukan melalui penarikan tenaga kerja dari luar organisasi atau instansi. Akan tetapi cara ini pada umumnya tidak efisien.
- (2). Bagi pegawai, promosi merupakan suatu alat pembentukan moral yang sangat berguna.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan promosi pegawai yakni untuk mendapatkan pegawai yang ahli sesuai dengan jabatan yang diembannya, untuk memberikan semangat serta mengembangkan kemampuan pegawai agar dapat meningkatkan produktivitas kerja.

c. Mutasi

1) Pengertian Mutasi

Mutasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Nitisemito (1996:71) yang mengemukakan bahwa mutasi atau pemindahan adalah kegiatan pemindahan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Pendapat senada juga diungkapkan oleh Dessler (1997:62) bahwa mutase berarti beralih dari satu jabatan ke jabatan lain, biasanya tanpa perubahan gaji atau tingkat. Sedangkan menurut pendapat Moekijat (1999:107) bahwa pemindahan dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam satu kelas ke suatu jabatan dalam kelas lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji. Dengan kata lain, pemindahan adalah suatu perubahan horizontal, bukan suatu kenaikan atau suatu penurunan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa mutase merupakan kegiatan pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sepadan, atau dengan kata lain mutase merupakan bentuk pemindahan pegawai secara horizontal yang tidak menimbulkan perubahan terhadap kekuasaan, gaji, dan tanggung jawan pegawai yang dipindahkan.

9. Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

1) Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan merupakan tanggung jawab bagian kepegawaian dan personalia (pimpinan) langsung. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pendidikan dan pelatihan pegawai. Adapun tujuan pendidikan dan pelatihan menurut Simamora dkk (2013:174) yaitu:

- (a). Memperbaiki kinerja
- (b). Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi
- (c). Membantu memecahkan persoalan operasional
- (d). Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi
- (e). Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi
- (f). Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Wursanto (1989:60), tujuan pendidikan dan pelatihan, yaitu :

- (a). Menambah pengetahuan pegawai
- (b). Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan keterampilan pegawai
- (c). Mengubah dan membentuk sikap pegawai
- (d). Mengembangkan semangat, kemauan dan kesenangan kerja pegawai
- (e). Mempermudah pengawasan terhadap pegawai
- (f). Mempertinggi stabilitas pegawai

Menurut Wursanto (1989:60), ada berbagai manfaat pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu :

- (1). Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai
- (2). Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja pegawai

(3). Dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik

(4). Dengan pendidikan dan pelatihan berarti pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat dari pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya aparatur baik pada tingkatan individu maupun organisasi sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat dengan baik.

2) Jenis pendidikan dan pelatihan

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil menetapkan bahwa pendidikan dan pelatihan dibagi menjadi dua:

a) Pendidikan dan Pelatihan pra-jabatan

Diklat pra-jabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Tujuannya untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang system penyelenggaraan pemerintahan Negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

b) Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan

Diklat dalam jabatan bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan ini terdiri dari:

(1).Diklat Kepemimpinan, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang, yaitu:

- i. Diklatpim tk IV untuk jabatan struktural Eselon IV
- ii. Diklatpim tk III untuk jabatan struktural Eselon III
- iii. Diklatpim tk II untuk jabatan struktural Eselon II
- iv. Diklatpim tk I untuk jabatan struktural Eselon I

(2).Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenis Diklat Fungsional antara lain :

- i. Diklat Arsiparis
- ii. Diklat Peneliti
- iii. Diklat Perencana
- iv. Diklat Auditor/pengawas
- v. Diklat *management of training*

(3).Diklat Teknis, dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas substansi tertentu melalui berbagai jenis diklat antara lain:

- i. Diklat Bidang Kepegawaian
- ii. Diklat Bidang Keuangan dan Pendapatan Daerah
- iii. Diklat Bendaharawan
- iv. Diklat Administrasi Perlengkapan

3) Metode Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Sule dan Saefullah (2009:205) secara garis besar mengemukakan metode pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu *off the job* dan *on the job training*. Program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode *off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan, pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan ditempat kerja.

(a). *Off the job training*

Pada umumnya pendekatan pelatihan di luar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembangan pegawai. Sule dan Saefullah (2009:205) secara garis besar mengemukakan program pengembangan pegawai dalam organisasi yaitu *off the job training* antaranya yaitu,

- (1). *Executive development programme*, yaitu program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus

di luar organisasi yang terkait dengan analisis kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya.

(2). *Laboratory training*, yaitu berupa program yang ditujukan kepada pegawai untuk mengikuti program – program simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan organisasi dimana metode yang biasa digunakan adalah metode role playing, simulasi dan lain-lain.

(3). *Organisational development*, yaitu program yang ditujukan kepada pegawai dengan mengajak mereka untuk berfikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi

Pengembangan pegawai diluar tempat kerja pada umumnya dilakukan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan (training) adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan–tujuan organisasi atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Simamora, 1997:342). Menurut Cherrington (1995) sebagaimana dikemukakan Sujoko (2012), metode *off the job training* dibagi menjadi 13 macam, antara lain:

(1). *Vestibule training*

Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.

(2). *Lecture*

Merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.

(3). *Independent self-study*

Pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.

(4). *Visual presentations*

Pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.

(5). *Conferences dan Discusion*

Pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.

(6). *Teleconferencing*

Pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.

(7). *Case studies*

Pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.

(8). *Role play*

Pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.

(9). *Simulation*

Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.

(10). *Programmed instruction*

Merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan komputer.

(11). *Computer-based training*

Merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.

(12). *Laboratory training*

Pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tidak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.

(13). *Programmed group exercise*

Pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekena sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

(b). *On the job training*

Pendekatan *on the job training* adalah bentuk pelatihan ditempat kerja. Pada pendekatan ini pegawai belajar langsung di tempat kerjanya, menyesuaikan metode kerja, melakukan adaptasi dengan pekerjaan, menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung dan belajar dari yang lain (Smith, 2000). Menurut Cherrington (1995), mengatakan bahwa metode *on the job training* cenderung berfokus pada pengembangan dan pelatihan jangka panjang. Metode *on the job training* dibagi menjadi 6 macam yaitu:

(1). Training instruksi pekerjaan (*job instruction training*)

Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan berdasarkan dari masing-masing tugas dasar pekerjaan.

(2). *Apprenticeship*

Adalah suatu cara mengembangkan keterampilan pengrajin atau pertukangan. Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja sama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan. Pelatihan ini tidak mempunyai standar format.

(3). *Internship dan Assistantships*

Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship* tetapi mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *internship training* adalah magang.

(4). *Job rotation dan transfer*

Pelatihan ini adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, dan banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.

(5). *Junior boards dan Committee assignments*

Pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

(6). *Coaching dan Counseling*

Pendekatan ini menurut Sule dan Saefullah (2009:205) dalam bentuk *coaching dan counseling* yaitu bimbingan yang diberikan fasilitator atau atasan kepada bawahan yang bertindak sebagai *coach* mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. Pembimbingan adalah kombinasi observasi dengan pemberian arahan. Seperti modeling, ini merupakan cara yang paling alamiah untuk belajar. Dalam konteks perilaku, pembimbingan dapat dicapai dengan lebih baik jika melibatkan hubungan yang sehat antara pegawai dengan fasilitator/coach selama periode waktu mereka mengerjakan pekerjaan mereka.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dan pendekatan yang dipakai adalah pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2014:9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara *trianggulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna generalisasi. Sedangkan menurut Moloeng (2014:6) mengatakan bahwa “Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah”.

Sedangkan penelitian deskriptif adalah pilihan peneliti karena tujuan peneliti yaitu ingin mendapatkan data untuk mendeskripsikan keadaan atau fenomena secara menyeluruh berkenaan dengan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Diklat. Penelitian deskriptif sendiri lebih mengarah pada data yang berbentuk olahan kata, serta hasilnya berupa sajian ataupun kutipan-kutipan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu lingkup permulaan yang akan dijadikan sebagai wilayah penelitian, sehingga peneliti akan memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang situasi yang akan diteliti. Penetapan fokus penelitian juga sebagai upaya pencegahan terjadinya pembiasan didalam mendeskripsikan dan membahas masalah yang sedang diteliti. Menurut Sugiyono (2014:207) fokus penelitian adalah batasan dari suatu masalah penelitian yang masih bersifat umum. Dari bersifat umum ini peneliti akan memperoleh gambaran umum menyeluruh yang masih pada tahap permukaan tentang situasi sosial, untuk dapat memahami secara lebih luas dan mendalam, maka diperlukan pemilihan fokus penelitian.

Dengan dasar pemahaman tersebut, maka fokus penelitian di dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu
 - a) Pemetaan kondisi kemampuan/kompetensi personal Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah pada saat ini (*existing condition*)
 - b) Identifikasi kebutuhan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui program diklat, meliputi :
 - 1) Proses menentukan kebutuhan (analisis kebutuhan) diklat.
 - 2) *Stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui program diklat
 - c) Menentukan bentuk dan program dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah melalui program diklat.

Penentuan bentuk dan program dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur meliputi :

- 1) Diklat PIM
 - 2) Diklat Teknis
 - 3) Diklat Fungsional
- d) Pelaksanaan program dalam pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah, meliputi :
- 1) Rekrutmen peserta
 - 2) nara sumber
 - 3) sarana prasarana
 - 4) anggaran
 - 5) waktu
- e) Penilaian pelaksanaan program pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah. Evaluasi pelaksanaan dilihat dari efek pelatihan dikaitkan dengan :
- 1) reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan, yang mencakup:
 - (a) relevansi proses pelatihan
 - (b) penjadwalan kegiatan
 - (c) kapabilitas/kompetensi pemateri
 - 2) Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan.
 - 3) Perubahan perilaku

2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Program Diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu
 - a) Faktor Pendukung
 - b) Faktor Penghambat

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau letak dimana penelitian akan dilakukan. Bogdan dan Taylor (1992:34) berpendapat bahwa lokasi yang layak dipilih untuk diteliti adalah lokasi yang didalamnya terdapat persoalan substantif dan teoritik. Dalam penelitian ini lokasi yang diambil adalah Kota Batu.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat mengangkat serta menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang akan diteliti untuk memperoleh data yang valid dan akurat. Situs penelitian harus dipilih secara cermat sehingga relevan dengan tujuan penelitian. Pada penelitian ini, situs penelitian yang diambil adalah Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Peneliti melihat kondisi Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu yang sedang mengalami perubahan eksternal maupun internal organisasi, yang secara langsung memberi dampak perubahan dalam standar dan sistem pencapaian kerja, sehingga pengembangan pegawai sangat diperlukan sebagai bentuk penguatan organisasi dalam menjalankan tuntutan perubahan manajemen

kepegawaian, terutama tuntutan dalam meningkatkan kinerja dan kompetensi ASN sebagai abdi negara.

D. Sumber Data

Untuk mendapatkan hasil yang baik tentunya harus ditunjang dengan data-data yang akurat dan valid sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Data-data tersebut harus digali dari sumber-sumber yang berkaitan atau terlibat dalam masalah yang diteliti. Sesuai dengan jenisnya, data yang diperoleh dapat digolongkan menjadi:

1. Data Primer

Data primer yang sifatnya kualitatif yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini, data primer kualitatif diperoleh dengan wawancara (*interview*) dari informan di lapangan dan pengamatan (observasi) secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah :

- a) Kepala Bidang Formasi dan Pengembangan BKD Kota Batu
- b) Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
- c) Kasubbid Pendidikan dan Pelatihan BKD Kota Batu
- d) Peserta Diklat BKD Kota Batu

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung yang dapat memperkuat atau mendukung data primer, yang bersumber

dari dokumen-dokumen, paper-paper atau *browsing* di internet yang berkaitan dengan tema penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2014:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah-langkah yang paling strategi dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Ada beberapa macam teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Wawancara

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara tatap muka langsung dan melakukan tanya jawab terhadap permasalahan yang berkaitan dengan fokus penelitian guna mendapatkan informasi atau data yang diperlukan. Menurut Esterberg (2002) yang dikutip oleh Sugiyono (2014:233) wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan (Moelong, 2014:190).

2. Observasi

Yaitu mengadakan pengamatan langsung di lapangan terhadap fenomena yang diteliti dan melakukan pencatatan secara sistematis

terhadap fenomena di lapangan. Peneliti mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian dan selanjutnya mengumpulkan data yang diperlukan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

3. Dokumentasi

Adalah teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan dan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen atau catatan yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan untuk menggali data dalam penelitian, sehingga kegiatan penelitian dapat berjalan dengan baik dan lancar. Dalam kegiatan penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Peneliti sendiri

Menurut Moelong (2014:9) menjelaskan bahwa peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Hal tersebut sesuai dengan metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif, dimana pengumpulan data lebih tergantung pada penelitian sendiri. Peneliti sebagai instrumen utama dengan menggunakan panca indera untuk menyaksikan dan mengamati obyek atau fenomena dalam penelitian ini.

2. Pedoman Wawancara (*Interview Guide*), yaitu daftar pertanyaan untuk memandu wawancara. Pedoman wawancara disini akan dikaitkan sesuai dengan fokus penelitian peneliti.
3. Catatan Lapangan atau *Field Note*, catatan kecil selama berada dilapangan untuk mencatat semua informasi yang diperlukan berkaitan dengan penelitian ini.
4. Perlengkapan dan peralatan penunjang, berupa alat tulis menulis seperti buku catatan, bolpoin/pensil, kamera maupun *tape recorder*.

G. Analisis Data

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis data model interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana. Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:32) analisis data terdiri dari tiga komponen kegiatan, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Adapun komponen analisis data interaktif yang digunakan yaitu sebagai berikut:

a) Pengumpulan Data

Dalam tahapan pengumpulan data, peneliti menggunakan tiga teknik, yaitu melalui wawancara, observasi atau pengamatan, serta dokumentasi. Wawancara dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Sedangkan pengumpulan data melalui observasi serta dokumentasi juga dilakukan untuk menunjang dan memperkuat data yang disampaikan melalui wawancara.

b) Kondensasi Data

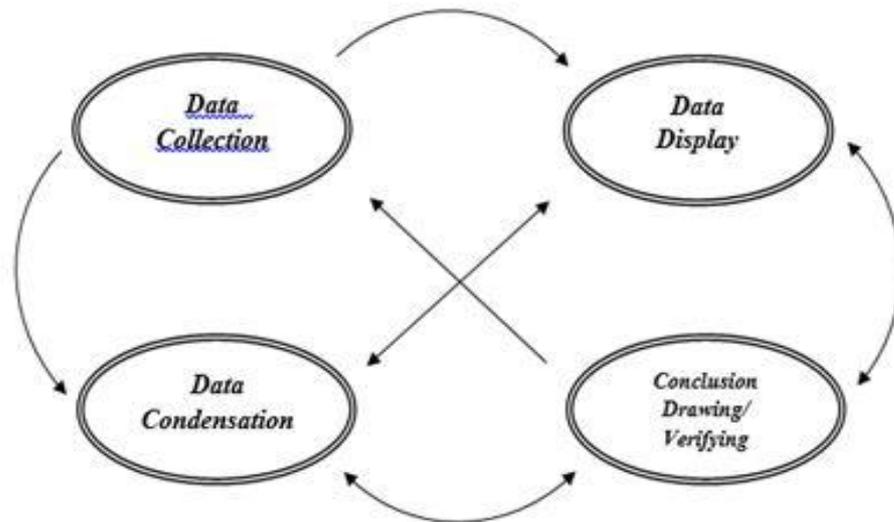
setelah peneliti melakukan pengumpulan data, data tersebut kemudian ditelaah. Dalam tahapan ini, peneliti mengabaikan data yang tidak berhubungan dengan fokus penelitian. Sehingga data dalam tahapan ini hanya berhubungan dengan judul penelitian.

c) Penyajian Data

penyajian data berisi kumpulan informasi dalam bentuk laporan yang didapatkan dari situs penelitian. Penyajian data juga diikuti dengan analisis data. Di dalam analisis data, data yang telah disajikan kemudian ditelaah dan dibandingkan dengan teori yang berkaitan dengan fokus penelitian, sehingga data yang disajikan dapat memberikan pengetahuan dan kekayaan informasi.

d) Penarikan Kesimpulan

penarikan kesimpulan dilakukan sepanjang pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk meninjau ulang catatan lapangan agar dapat menemukan makna dari data yang didapat yaitu mencari pola, tema, hubungan yang sama, hal-hal yang sering muncul, hal-hal yang jarang muncul serta hal-hal lainnya untuk menemukan suatu kesimpulan sementara. Dari kesimpulan sementara tersebut peneliti akan berusaha untuk menarik suatu kesimpulan yang bersifat final.



Gambar 1
Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif
 Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014:33)

H. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan suatu upaya untuk menghasilkan tanggapan dari informan untuk dapat merespon jawaban yang diinginkan dengan tujuan klarifikasi, eksplorasi lebih lanjut, dan contoh-contoh (Connaway, 2010). Lincoln dan Guba dalam Emzir (2012:79) mengajukan empat kriteria untuk menilai kualitas penelitian kualitatif, empat kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Derajat Kepercayaan/ Kredibiitas

Kriteria ini melibatkan penetapan hasil penelitian kualitatif dapat dipercaya berdasarkan perspektif partisipan dalam penelitian. Hakikatnya, tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendeskripsikan

dan memahami fenomena yang menarik dari sudut pandang partisipan. Derajat kepercayaan yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan mencari narasumber yang berkaitan dengan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

2. Keteralihan/ Transferabilitas

Keteralihan berbagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Keteralihan tersebut dapat dilakukan berdasarkan upaya peneliti untuk mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dengan konteks yang sama. Peneliti bertanggungjawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya. Sehingga, dalam menguji keabsahan data secara keteralihan ini peneliti menghubungkan antara satu narasumber dengan narasumber lain yang berkaitan.

3. Ketergantungan/ Dependabilitas

Uji dependabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Hal tersebut dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing yang melakukan audit terhadap keseluruhan aktivitas peneliti. Jika peneliti tidak dapat menunjukkan jejak aktivitas lapangannya, maka dependabilitas penelitiannya patut diragukan (Sugiyono, 2012:131). Sehingga, diperlukan audit atau pemeriksaan terhadap karya ini secara cermat dan berkala. Auditor dalam penelitian ini adalah dosen pembimbing yaitu Dr. Choirul Saleh, M.Si dan Drs. Siswidiyanto, MS serta dosen penguji.

4. Kepastian/ Konfirmabilitas

Kriteria konfirmabilitas atau objektivitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian dapat dikonfirmasi oleh orang lain. Peneliti mendokumentasikan prosedur untuk mengecek kembali seluruh data yang dilakukan peneliti. Tahapan ini merupakan tahapan konfirmasi data yang dilakukan oleh peneliti. Kemudian hasil pengecekan tersebut didiskusikan dengan dosen pembimbing dan diberikan arahan dan kepastian bahwasanya penelitian ini telah berjalan dengan baik dan benar.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a) Kondisi Geografis

Kota Batu, secara geografis berada pada $7^{\circ}44'$ – $8^{\circ}26'$ Lintang Selatan dan $122^{\circ}17'$ – $122^{\circ}57'$ Bujur Timur dengan luas wilayah 19.908,72 Ha atau 0,42 % dari total luas Jawa Timur, serta secara administratif dibatasi oleh:

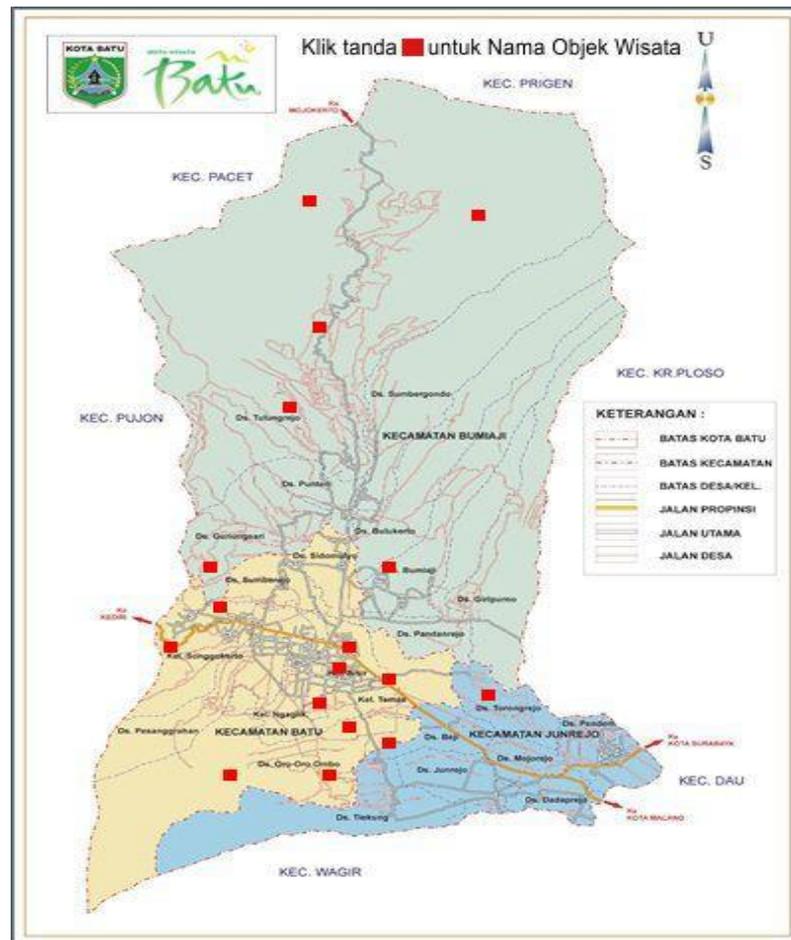
Sebelah Utara : Kec. Pacet Kab. Mojokerto dan Kec. Prigen
Kabupaten Pasuruan, G. Arjuno

Sebelah Timur : Kec. Karangploso dan Kec. Dau Kabupaten Malang

Sebelah Selatan : Kec. Dau dan Kec. Wagir Kabupaten Malang

Sebelah Barat : Kec. Pujon Kabupaten Malang

Berdasarkan UU Nomor 11 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kota Batu, wilayah administratif Kota Batu terdiri atas 3 (tiga) Kecamatan, yaitu Kecamatan Batu, Kecamatan Junrejo dan Kecamatan Bumiaji yang terdiri dari 19 desa, 5 kelurahan, 231 RW dan 1.092 RT. Dilihat dari komposisi jumlah desa/kelurahan, Kecamatan Batu mempunyai 8 desa/kelurahan, Kecamatan Junrejo mempunyai 7 desa/kelurahan dan Kecamatan Bumiaji memiliki jumlah desa terbanyak yaitu 9 desa.



Gambar 2
Peta Kota Batu

Secara geografis, wilayah Kota Batu memiliki dua karakteristik yang berbeda, yaitu sebelah utara dan barat merupakan daerah dengan ketinggian bergelombang dan berbukit, sedangkan daerah timur dan selatan merupakan daerah yang relatif datar, meskipun berada pada ketinggian ± 800 M dari permukaan laut. Kota Batu memiliki suhu minimum $18^{\circ} - 24^{\circ}$ C, suhu maksimum

antara 28⁰- 32⁰ C dengan kelembaban udara sekitar 75-98% dengan volume curah hujan rata-rata 298 mm per bulan dalam kisaran 6 hari per bulan.

b) Demografis Kota Batu

1) Jumlah Penduduk

Berdasarkan hasil Registrasi Penduduk akhir tahun, jumlah Penduduk Kota Batu, pada tahun 2014 tercatat sebesar 210.109 jiwa dengan tingkat kepadatan 1.055 orang/km². Komposisi penduduk menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa 50,43 persen adalah penduduk laki-laki dan 49,57 persen adalah penduduk perempuan dengan angka sex ratio sebesar 101,75 persen.

Angka tersebut berbeda dengan laporan hasil sensus yang dirilis Badan Pusat Statistik Kota Batu maupun Jawa Timur serta Bappeprov Jatim yang dijadikan dasar dalam analisis dan perencanaan pembangunan wilayah. Oleh karena itu dalam laporan ini, dilakukan kompilasi sehingga dapat mengikuti data kedua Badan tersebut di atas. Secara umum selama lima tahun terakhir jumlah penduduk dan sex ratio di Kota Batu terlihat pada Tabel 1.1. Pada tahun 2013 jumlah penduduk diproyeksikan mencapai 194.462 jiwa dengan sex ratio sedikit menurun menjadi 97,37. Hasil sensus penduduk tahun 2013 menunjukkan bahwa jumlah rumah tangga (KK) secara keseluruhan adalah 50.228 KK dengan rata-rata anggota keluarga sebanyak 3,78. Tabel 1.1, Menunjukkan Perkembangan Jumlah Penduduk Kota Batu Tahun 2008-2013.

Tabel 1
Penduduk Kota Batu
Berdasarkan Hasil Susenas Tahun 2008-2013

Tahun	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Rasio Jenis Kelamin
2008	94,755	93,058	187,813	101.82
2009	95,025	94,579	189,604	100.47
2010	94,114	96,062	190,176	97.97
2011	94,717	96,877	191,594	97.77
2012	95,323	97,700	193,023	97.57
2013	95,934	98,529	194,462	97.37

Sumber : Hasil Susenas Tahun 2007 – 2010 dan prediksi 2014

Selama lima tahun terakhir laju pertumbuhan penduduk adalah 0,75% per tahun yang berarti lebih rendah dibandingkan dengan laporan sensus penduduk tahun 2010 dengan selang waktu yang berbeda (10 tahun). Hal ini menunjukkan trend yang positif karena perkembangan penduduk lebih terkendali. Di sisi lain, laju pertumbuhan penduduk perempuan di Kota Batu selama 5 tahun terakhir yakni 2008-2013 lebih tinggi dibandingkan penduduk laki-laki yakni masing-masing sebesar 0,64% p.a dan 0,85% p.a. Sebaran penduduk Kota Batu terpusat terutama di Kecamatan Batu yakni 46,26%, Kecamatan Bumiaji 29,24%, dan Kecamatan Junrejo sebesar 24,50%.

2) Ketenagakerjaan

Lapangan pekerjaan di Kota Batu umumnya bergerak pada sektor: pertanian, industri, perdagangan, jasa dan lainnya (pertambangan, listrik, gas dan

air, angkutan dan komunikasi, koperasi dan lembaga keuangan). Penyerapan tenaga kerja (usia 10 tahun ke atas) pada sektor industri mencapai 27,08%, pada sektor pertanian 20,66%, perdagangan 19,51 %, jasa 10,21 % dan pada sektor lainnya menyerap tenaga kerja 22,54%.

Tabel 2
Kondisi Ketenagakerjaan di Kota Batu
Tahun 2008-2013

Uraian	2008	2009	2010	2011	2012	2013*)
Penduduk Angkatan Kerja		102,6	97,69	99,08	101,7	103,7
Jumlah yang bekerja	97.25	98	2	1	33	43
Jumlah Penganggur	9	95,62	92,27	94,55	98,26	101,3
Tingkat Partisipasi Angk. Kerja (%)	88.55	9	4	5	1	39
Tingkat Kesempatan Kerja (%)	8.704	7,069	5,418	4,526	3,472	2,404
Tingkat Pengangguran Terbuka (%)	96,11	68.49	68.24	69.33	70.09	70.57
	8,95	93.12	94.45	95.43	96.59	97.68
		6.88	5.55	4.57	3.41	2.32

Sumber : Bappeda Kota Batu, 2014

**) hasil proyeksi*

Masih terkait dengan hal di atas, pada tahun 2008 jumlah pengangguran terbuka (TPT) di Kota Batu sebanyak 8.704 orang kemudian turun menjadi 7.069 orang pada tahun 2009 dan 5.418 tahun 2010. Angka ini terus menurun secara berkelanjutan menjadi 4.526 orang pada tahun 2011; menurun lagi menjadi 3.472 tahun 2012 dan menjadi 2.404 pada tahun 2013. Merupakan tantangan tersendiri

bagi pemerintah Kota Batu untuk mampu menanggulangi tingkat pengangguran terbuka yang berfluktuasi tersebut. Melalui berbagai program dan kegiatan yang dirancang untuk menurunkan tingkat kemiskinan dan pengangguran, maka tingkat pengangguran terbuka mengalami penurunan dari 3,41% tahun 2012 menjadi 2,32% tahun 2013.

c) Indeks Pembangunan Manusia (IPM)

Pada tahun 2011, IPM Kota Batu mencapai 74,93 kemudian meningkat menjadi 75,44 pada tahun 2012. Sedangkan pada tahun 2013 meningkat menjadi 75,89 dengan *shortfall* sebesar 0,46. Sedangkan *shortfall* pada tahun sebelumnya adalah 0,51. Hal ini berarti bahwa percepatan pencapaian tingkat kesejahteraan masyarakat semakin meningkat. Capaian IPM ini tidak terlepas dari kontribusi ke-3 komponen utama IPM, yaitu: pada tahun 2012 indeks pendidikan 84,99, indeks kesehatan 74,86 dan indeks daya beli 66,46, sedangkan pada tahun 2013 diperkirakan mengalami peningkatan masing-masing menjadi 85,24; 75,15, dan 67,29. Tabel 1.3 berikut menyajikan informasi IPM beserta komponennya antar waktu mulai tahun 2008-2013 berikut *shortfall*nya. IPM Kota Batu pada tahun 2013 diperkirakan berada pada peringkat ke-8 – meningkat 1 point dibandingkan peringkat tahun 2012 - di antara 38 pemerintah daerah di seluruh Jawa Timur.

Tabel 3
Besarnya Nilai IPM dan Komponennya
Selama Tahun 2008-2013

Indeks	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Perubahan (point)	
							2011-2012	2012-2013
IPM	73,33	73,74	74,35	75,14	75.44	75.89	0.51	0.46
Indeks Harapan Hidup	73,12	73,20	74,03	74,47	74.86	75.15	0.33	0.29
Indeks Pendidikan	83,09	83,38	84,58	86,12	84.99	85.24	0.54	0.25
Indeks PPP	63,79	64,65	64,44	64,84	66.46	67.29	0.66	0.83

Sumber : Indikator Makro BPS Prop. Jatim, diolah, 2014

*) Hasil proyeksi

Besarnya angka IPM serta kecenderungan peningkatan secara berkelanjutan yang dicapai Kota Batu tersebut menunjukkan bahwa pencapaian status pembangunan manusia secara umum selama periode 2008 – 2013 mengalami perubahan yang cukup berarti dan berada pada tingkatan menengah ke atas di wilayah provinsi Jawa Timur. Hal ini berarti bahwa pembangunan yang dilakukan telah *on the right track* serta telah dapat menunjukkan kinerja yang semakin baik dalam menuju ke arah pembangunan manusia yang lebih berkualitas dan berdaya saing tinggi sebagaimana dipersyaratkan untuk mewujudkan visi dan misi Kota Batu.

d) Pemerintah Kota Batu

Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Kota Batu (LAKIP) 2014 Pemerintah Kota Batu berada di bawah Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan bertanggung jawab kepada Presiden. Pemerintah Daerah Kota Batu mempunyai tugas membantu Gubernur dan Presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang Penyelenggaraan Pemerintahan daerah. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Pemerintah Daerah Kota Batu menyelenggarakan fungsi:

- 1) Perumusan kebijakan nasional di Pemerintahan daerah yang meliputi kelembagaan daerah, sumber daya manusia aparatur, tatalaksana, pelayanan publik, pengawasan, dan akuntabilitas aparatur;
- 2) Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang Pelaksanaan Pemerintahan Daerah yang meliputi kelembagaan daerah, sumber daya manusia aparatur, tatalaksana, pelayanan publik, pengawasan, dan akuntabilitas aparatur;
- 3) Pengelolaan barang milik/kekayaan daerah yang menjadi tanggung jawabnya;
- 4) Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;
- 5) Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya secara berjenjang kepada DPR, Gubernur dan Presiden.

Dalam merealisasikan tujuan pembangunan Kota Batu, melalui penggalangan aspirasi masyarakat, ditetapkan Visi Kota Batu Tahun 2012-2017

yaitu **"Kota Batu Sentra Pertanian Organik berbasis kepariwisataan Internasional ditunjang oleh pendidikan yang tepat guna dan berdaya saing, ditopang oleh sumber daya (alam, manusia, dan budaya) yang tangguh, diselenggarakan oleh pemerintahan yang baik, kreatif, inovatif, dijiwai oleh keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa"**.

Adapun misi pembangunan Kota Batu yang telah ditetapkan melalui proses penggalangan aspirasi masyarakat, meliputi (LAKIP, 2014):

- 1) Mengembangkan pertanian organik dan perdagangan hasil pertanian organik.
- 2) Meningkatkan posisi peran dari Kota Sentra Pariwisata menjadi Kota Kepariwisataan Internasional.
- 3) Optimalisasi investasi daerah.
- 4) Pengembangan infrastruktur (sektor fisik) khususnya perkantoran pemerintah, fasilitas publik, prasarana dan sarana lalu lintas.
- 5) Peningkatan kualitas pendidik dan lembaga pendidikan.
- 6) Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan.
- 7) Pemberdayaan masyarakat melalui koperasi dan UKM.
- 8) Menciptakan stabilitas dan kehidupan politik di Kota Batu yang harmonis dan demokratis.
- 9) Reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan.
- 10) Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan desa guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
- 11) Peningkatan kualitas hidup antar umat beragama.

e) Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kota Batu

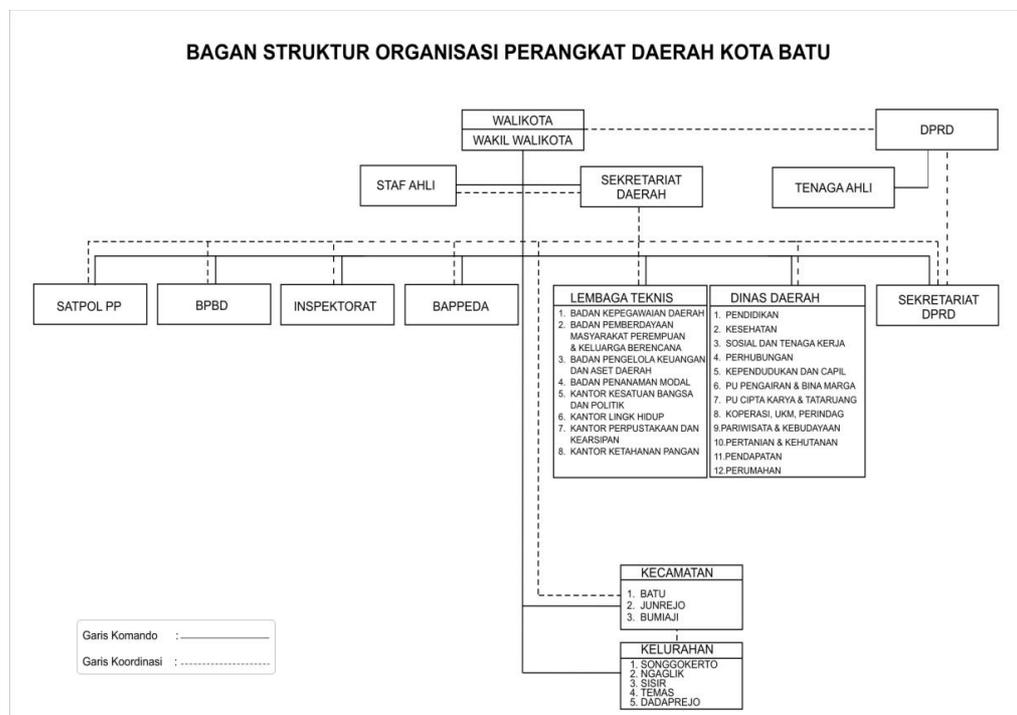
Untuk melaksanakan tugas, fungsi, susunan organisasi dan tata kerja tersebut, sesuai Peraturan Walikota Nomor 10 Tahun 2013, Walikota dibantu oleh:

1. Wakil Walikota;
2. Sekretaris Daerah;

3. Asisten Pemerintahan dan Pembangunan
4. Asisten Administrasi Umum
5. Staf Ahli Bidang Hukum dan Politik;
6. Staf Ahli Bidang Pemerintahan;
7. Staf Ahli Bidang Pembangunan;
8. Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumberdaya Manusia;
9. Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan.
10. Sekretariat daerah yang terdiri atas 8 bagian dan 1 sekretariat yaitu;
 - a. Bagian Administrasi Pemerintahan;
 - b. Bagian Hukum;
 - c. Bagian Administrasi Perekonomian dan Pembangunan;
 - d. Bagian Organisasi
 - e. Bagian Administrasi Kesra dan Kemasyarakatan,
 - f. Bagian Umum,
 - g. Bagian Protokol dan Rumah Tangga,
 - h. Bagian Hubungan Masyarakat,
 - i. Sekretariat DPRD;
11. Inspektorat;
12. Badan yang terdiri 5 Badan yaitu :
 - a. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah;
 - b. Badan Kepegawaian Daerah;
 - c. Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan, dan Keluarga Berencana;
 - d. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah;
 - e. Badan Penanaman Modal;
13. Dinas yang terdiri atas 12 dinas:
 - a. Dinas Pendidikan;
 - b. Dinas Kesehatan;
 - c. Dinas Sosial dan Tenaga Kerja;
 - d. Dinas Perhubungan;
 - e. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil;
 - f. Dinas Pekerjaan Umum Pengairan dan Bina Marga;
 - g. Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang;
 - h. Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan;

- i. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan;
 - j. Dinas Pertanian dan Kehutanan;
 - k. Dinas Pendapatan; dan
 - l. Dinas Perumahan.
14. Kantor yang terdiri dari 4 Kantor:
- a. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik;
 - b. Kantor Lingkungan Hidup;
 - c. Kantor Perpustakaan dan Kearsipan;
 - d. Kantor Ketahanan Pangan.
15. Kecamatan yang terdiri dari 3, yaitu:
- a. Kecamatan Batu;
 - b. Kecamatan Bumiaji;
 - c. Kecamatan Junrejo.

Gambar berikut adalah struktur organisasi Pemerintah Kota Batu tahun 2014.



Gambar 3

Sumber: LAKIP BKD 2015

2. Profil Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Sejalan dengan adanya kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan maka, terdapat sebagian kewenangan di bidang kepegawaian yang diserahkan kepada daerah dan dikelola dalam sistem kepegawaian daerah. Daerah memiliki kewenangan dalam kebijakan tentang kepegawaian, tetapi kebijakan tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan daerah masing-masing, baik dalam hal pengangkatan, pemindahan maupun pemberhentian. Namun, semua kebijakan itu harus mengacu kepada peraturan atau undang-undang kepegawaian dan standarisasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Kepegawaian Daerah, Badan Kepegawaian dan Lembaga Teknis Daerah Kota Batu maka terbentuklah struktur organisasi yang baru Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. Badan Kepegawaian Daerah merupakan penyelenggaraan pemerintah daerah khususnya di bidang kepegawaian, dipimpin oleh Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Badan ini mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Pada Tahun 2015 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Batu 3.927 Orang, dan pegawai Non PNS 492 orang.

Dalam melaksanakan tugas tersebut Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
2. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian;
3. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsi.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu pada tahun 2015 memiliki pegawai sebanyak 68 orang yang terdiri dari :

Tabel 4
Data Pegawai BKD Kota Batu

Komponen		Jumlah	
Jumlah Pegawai	Laki-laki	45 Orang	
	Perempuan	23 Orang	
Golongan / Ruang	IV / b	3 Orang	
	IV / a	3 Orang	
	III / d	6 Orang	
	III / c	12 Orang	
	III / b	11 Orang	
	III / a	10 Orang	
	II / d	1 Orang	
	II / c	9 Orang	
	II / b	9 Orang	
	II / a	10 Orang	
	Non PNS	4 Orang	
		SMA / SMU	20 Orang

Komponen		Jumlah
	DIPLOMA 3 (D3)	10 Orang
	STRATA 1	30 Orang
	STRATA 2	8 Orang

Sumber: LAKIP BKD Tahun 2015

a. Visi

Pada hakekatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama mengenai masa depan, berupa komitmen murni tanpa adanya rasa terpaksa. Visi adalah mental model masa depan, dengan demikian visi harus menjadi milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi. Penetapan visi sebagai bagian dari perencanaan strategis merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu organisasi. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi selanjutnya.

Badan Kepegawaian Kota Batu perlu menetapkan visi organisasi dalam rumusan sebagai berikut :

“Mewujudkan Pengelolaan Kepegawaian Yang Tersistem, Transparan Dan Akuntabel Dengan Didukung Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Yang Profesional Dalam Menunjang Keberhasilan Reformasi Birokrasi Kepemimpinan Yang Terbaik, Kreatif Dan Inovatif”

b. Misi

Untuk merealisasikan visi Badan Kepegawaian Daerah menjadi kegiatan nyata yang secara langsung dapat dirasakan manfaatnya

diperlukan sebuah wahana yang dapat menjembatani dalam bentuk rumusan misi sebagai berikut :

- 1) Mempercepat mekanisme pelayanan Administrasi Kepegawaian sesuai prosedur, norma dan standart yang berlaku. Bermakna bahwa dengan manajemen kepegawaian yang tersistem diharapkan akan memberikan arah yang jelas dalam melaksanakan kebijakan Manajemen Kepegawaian yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel untuk mempercepat pencapaian tujuan pemerintah Kota Batu.
- 2) Menyempurnakan Standart Operasional Prosedur (SOP). Bermakna bahwa dalam pelaksanaan administrasi kepegawaian diharapkan akan memberikan kemudahan dalam pelaksanaan mekanisme pelayanan administrasi kepegawaian kepada seluruh pegawai negeri di lingkungan pemerintah Kota Batu.
- 3) Meningkatkan profesionalisme dan kapabilitas sumber daya aparatur pemerintah Kota Batu yang bermakna bahwa dengan melalui program pendidikan teknis dan fungsional akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan penyelenggaraan Pemerintah Kota Bat .
- 4) Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan atau ketentuan yang berlaku bermakna strategis dalam menunjang keberhasilan sebuah penyelenggaraan pemerintahan dan sangat ditentukan oleh sumber daya aparatur yang handal dan professional dalam upaya mempercepat tujuan pemerintah Kota Batu.

c. Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi. Secara kolektif, tujuan organisasi menggambarkan arah strategis organisasi dan perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi. Tujuan organisasi mempertajam fokus

pelaksanaan misi organisasi tersebut yaitu dengan meletakkan prioritas untuk memfokuskan arah semua program dan kegiatan organisasi dalam melaksanakan misi organisasi. Tujuan akan mengarahkan kepada perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan untuk merealisasikan misi. Sebab, tujuan itu harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja.

Dengan demikian tujuan yang ingin dicapai Badan Kepegawaian Daerah untuk merealisasikan misinya di atas adalah:

- 1) Terwujudnya sistem kepegawaian daerah yang terarah, mandiri, profesional, bertanggungjawab, transparan dan akuntabel.
- 2) Terwujudnya pendayagunaan aparatur pemerintah daerah yang berdayaguna dan berhasil guna.
- 3) Tercapainya sumber daya aparatur pemerintah yang berkualitas yang memiliki pengetahuan, keterampilan / keahlian, sikap dan nilai – nilai terhadap pekerjaan.
- 4) Terwujudnya sarana dan prasarana yang memadai.
- 5) Tingginya tingkat kesejahteraan pegawai serta terciptanya lingkungan kerja yang harmonis pada akhirnya mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
- 6) Terwujudnya penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan berwibawa, akuntabel serta netral.

d. Sasaran

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan organisasi yang ingin dicapai dalam jangka waktu yang relatif pendek, yaitu semesteran atau triwulanan. Sasaran dikatakan efektif bila mampu menggambarkan hasil

spesifik yang diinginkan dan dapat diukur serta dapat digunakan untuk memastikan apa dan kapan pencapaiannya.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi serta tujuan sebagaimana dipaparkan dimuka, maka dapat ditetapkan sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu dengan target pencapaian sebagai berikut :

- 1) Untuk mewujudkan sistem Kepegawaian yang terarah, mandiri, profesional, bertanggungjawab, transparan, dan akuntabel ditetapkan sasaran antara lain:
 - a) Tersedianya sistem SKP Online dalam rangka menilai sasaran kinerja pegawai secara objektif dan didukung oleh tersedianya data kepegawaian yang lengkap, terkini, akurat dan informatif.
 - b) Adanya upaya dan usaha peningkatan pelayanan administrasi dan pelayanan prima kepada masyarakat.
 - c) Tersedianya sarana dan prasarana kepegawaian yang memadai guna mendukung kegiatan kepegawaian
 - d) Pelaksanaan PUPNS (Pendataan Ulang Pegawai Negeri Sipil) dalam rangka validasi data PNS daerah dengan Badan Kepegawaian Nasional (BKN)

- 2) Untuk mewujudkan aparatur pemerintahan yang berdaya guna dan berhasil guna, maka sasaran yang akan dicapai sebagai berikut :
 - a) Mengembangkan analisa jabatan, sebagai acuan dalam pelaksanaan mutasi dan promosi pegawai.
 - b) Adanya analisa formasi pegawai untuk mengetahui kebutuhan serta rencana penempatan pegawai.

- c) Melaksanakan Asesmen pejabat Eselon II dan III dalam rangka menilai kemampuan pejabat dalam penyesuaian penempatan posisi jabatan.
- 3) Agar tercapai sumberdaya aparatur pemerintah yang berkualitas, memiliki pengetahuan, keterampilan / keahlian, sikap dan nilai-nilai terhadap pekerjaan, sasaran pokoknya adalah :
- a) Terlaksanakannya pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi aparatur, baik diklat kader, diklat kepemimpinan, diklat teknis maupun diklat fungsional.
 - b) Tersedianya sarana dan prasarana diklat yang representatif sesuai dengan spesifikasi yang dipersyaratkan sebagai tempat diklat.
 - c) Tersedianya peserta diklat yang berkualitas.
 - d) Tersedianya tenaga pengajar / widyaiswara yang memenuhi syarat.
 - e) Adanya evaluasi terhadap alumni diklat
- 4) Agar tercapai tingkat kesejahteraan pegawai serta terciptanya lingkungan kerja yang harmonis mendukung kelancaran pelaksanaan tugas maka ditetapkan sasaran sebagai berikut :
- a) Tersediannya bantuan kesejahteraan pegawai untuk memberikan santunan bagi pegawai yang mengalami musibah, meninggal dunia maupun pegawai yang memasuki pensiun.
 - b) Terdapatnya dan terciptanya lingkungan dan suasana kerja yang nyaman dan harmonis.
 - c) Proses penyelesaian kenaikan pangkat dan gaji berkala secara periodik.
 - d) Pemberian Tambahan Penghasilan (PTP) sesuai dengan tingkat kehadiran pegawai setiap Bulannya,

- 5) Agar terwujud penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, akuntabel, serta netral maka sasaran yang dapat ditetapkan adalah sebagai berikut:
- a) Terlaksanannya AKIP dan disusunnya LAKIP sebagai wujud pertanggungjawaban dari berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan.
 - b) Adanya penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi dan hukuman bagi pegawai yang melanggar ketentuan / peraturan kepegawaian yang berlaku.
 - c) Tersedianya mekanisme monitoring dan evaluasi terhadap disiplin pegawai.
 - d) Tersedianya sistem absensi secara online yang tersebar di semua SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Batu dalam rangka meningkatkan kedisiplinan pegawai.

e. Tupoksi dan Struktur Organisasi

Dalam penjabarannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu memiliki masing-masing tugas pokok dan fungsi sebagai berikut :

1) Kepala Badan :

- a) Perumusan,kebijakan,pengendalian, pengevaluasian rencana strategis dan rencana kerja bidang kepegawaian ;
- b) Perumusan dan penetapan Standart Operasional Prosedur (SOP), target capaian, Standart Pelayanan Minimal (SPM), Standart Pelayanan Publik (SPP), dan Index Kepuasan Masyarakat (IKM), bidang kepegawaian ;
- c) Perencanaan dan pengendalian anggaran ;
- d) Pengendalian urusan administrasi badan ;
- e) Pengendalian urusan pembinaan dan kesejahteraan pegawai ;
- f) Pengendalian urusan mutasi pegawai ;

- g) Pengendalian urusan formasi dan pengembangan pegawai ;
- h) Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama penetapan angka kredit jabatan fungsional tertentu ;
- i) Penetapan pedoman teknis pengaturan norma, standartprosedur dan kriteria bidang formasi dan pengembangan pegawai ;
- j) Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama bidang kepegawaian diantara satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemerintah daerah dan instansi terkait ;
- k) Penilaian dan pengendalian terhadap pelaksanaan program kegiatan ;
- l) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya

2) Sekretaris :

- a) Perumusan rencana kerja Sekretariat ;
- b) Pembinaan perumusan rencana strategis dan rencana kerja badan ;
- c) Pengendalian urusan ketatalaksanaan dan ketatausahaan Badan ;
- d) Pembinaan dan pengembangan pegawai ;
- e) pengendalianLaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan ;
- f) pengendalian data informasi hasil kegiatan badan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui Web sitePemerintah Daeerah ;
- g) pengendalian Standart Operasional Prosedur (SOP), targetcapaian Standart Pelayanan Minimal (SPM), Standart Pelayanan Publik (SPP)dan Index Kepuasan Masyarakat (IKM) ; dan
- h) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya

3) Sub Bagian Program dan Pelaporan :

- a) penyusunan rencana program dan kegiatan Sub Bagian ;
- b) penyusunan rencana strategis (Renstra) dan rencana kerja (Renja) Badan ;
- c) penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dab Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Badan ;

- d) penyusunan dan evaluasi Standart Operasional Prosedur (SOP), target capaian Standart Pelayanan Minimal (SPM), Standart Pelayanan Publik (SPP), dan Index Kepuasan Masyarakat (IKM) ;
- e) penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) ;
- f) penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) ;
- g) pengelolaan data informasi hasil kegiatan Badan dan informasi lainnya terkait pelayanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah ;
- h) pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bagian : dan
- i) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya

4) Sub Bagian Keuangan :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bagian ;
- b) Pelaksanaan verifikasi SPP ;
- c) Penyiapan surat perintah membayar ;
- d) Pelaksanaan akuntansi keuangan Badan ;
- e) Penyusunan laporan keuangan Badan ;
- f) Penyusunan administrasi dan teknis pembayaran gaji dan tunjangan pegawai serta penghasilan lainnya yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturean perundang2an ;
- g) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan sub Bagian ;dan
- h) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya

5) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian :

- a) penyusun dan rencana program dan kegiatan sub bagian ;
- b) pengelolaan administrasi umum dan ketatalaksanaan ;
- c) pengelolaan kearsipan dan perpustakaan ;
- d) pengelolaan kehumasan dan keprotokolan ;
- e) pengelolaan rumahtangga dan barang milik daerah ;
- f) pengelolaan administrasi kepegawaian ;
- g) pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan sub bagian ;dan

h) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekreraris sesuai dengan tugas dan fungsinya

6) Bidang Pembinaan, dan Kesejahteraan Pegawai :

- a) Perumusan rencana kerja bidang;
- b) Penyusunan pedoman teknis pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- c) Penyusunan petunjuk teknis operasional program kegiatan Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
- d) Pembinaan dan evaluasi disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e) Pengendalian teknis administrasi pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- f) Penataan informasi database pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- g) Pengelolaan kasus pelanggaran disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
- h) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program kegiatan bidang;
- i) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

7) Sub Bidang Pembinaan Pegawai :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan sub Bidang;
- b) Pendataan dan Pemetaan informasi analisis tingkat disiplin pegawai;
- c) Pembinaan teknis penilaian sasaran kerja PNS (SKP) /Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan(DP3);
- d) Pengelolaan teknis administrasi Laporan Pajak–Pajak Pribadi(LP2P) PNS;
- e) Pendataan dan inventerisasi permasalahan pembinaan pegawai;
- f) Pengelolaan teknis administrasi kasus pelanggaran disiplin pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- g) Penyusunan pedoman teknis pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- h) Pengelolaan teknis administrasi izin belajar/tugas belajar PNS;
- i) Pengelolaan teknis administrasi usulan izin bepergian keluar negeri dan cuti PNS;

- j) Pengelolaan teknis administrasi izin perkawinan dan perceraian PNS;
- k) Pengelolaan administrasi mutasi cuti di luar tanggungan negara;
- l) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bagian;
- m) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

8) Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bagian;
- b) Pelaksanaan pelayanan dan pengelolaan kesejahteraan pegawai;
- c) Pelaksanaan teknis fasilitasi asuransi kesehatan dan bimbingan konseling pegawai;
- d) Pengelolaan teknis administrasi pemberian penghargaan dan tanda jasa bagi PNS yang berprestasi;
- e) Pengelolaan teknis administrasi pengurusan kartu Tabungan Asuransi Pegawai (TASPEN) , Kartu Pegawai (KARPEG), Kartu Istri (KARIS), dan Kartu Suami (KARSU) PNS;
- f) Pengelolaan teknis administrasi pengurusan layanan Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan (BAPERTARUM) PNS;
- g) Pembekalan bagi pegawai yang akan memasuki masa pensiun;
- h) Pengelolaan teknis administrasi pengurusan klaim asuransi pensiun bagi pensiunan PNS;
- i) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bagian;
- j) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

9) Bidang Mutasi Pegawai :

- a) Perumusan rencana kerja bidang;
- b) Penyusunan pedoman teknis Bidang Mutasi Pegawai;
- c) Penyusunan petunjuk teknis operasional program kegiatan bidang;
- d) Pengelolaan mutasi PNS sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
- e) Pengelolaan database mutasi pegawai;

- f) Pengendalian teknis administrasi proses mutasi PNS;
- g) Pelaksanaan kajian permasalahan mutasi PNS;
- h) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program kegiatan bidang;
- i) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsi

10) Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bidang;
- b) Pendataan, penyusunan, dan pemetaan informasi database mutasi pengangkatan dan kepangkatan PNS;
- c) Pendataan dan analisis permasalahan mutasi pengangkatan dan kepangkatan PNS;
- d) Pembinaan teknis mutasi pengangkatan dan kepangkatan PNS;
- e) Pengelolaan administrasi pengangkatan calon PNS (CPNS) menjadi PNS;
- f) Pelaksanaan teknis administrasi pendistribusian CPNS dan PNS sesuai formasi yang telah ditetapkan;
- g) Pengelolaan teknis administrasi pengangkatan, pemberhentian dan pemindahan PNS dalam dan dari jabatan struktural maupun jabatan fungsional;
- h) Pelaksanaan teknis administrasi mutasi kenaikan pangkat;
- i) Pengelolaan teknis administrasi penerbitan surat keterangan kenaikan gaji berkala (KGB) PNS;
- j) Pelaksanaan teknis administrasi mutasi pengambilan sumpah /janji PNS;
- k) Pengelolaan teknis administrasi imprasing dalam jabatan;
- l) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bidang;
- m) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang mutasi pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi

11) Sub Bidang Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan Sub Bagian;
- b) Pendataan, penyusunan, dan pemetaan informasi database mutasi pemberhentian, pemindahan, dan pensiun pegawai;
- c) Pendataan dan analisa permasalahan mutasi pemindahan, pemberhentian, dan pensiun pegawai;
- d) Pelaksanaan pembinaan teknis mutasi pemindahan, pemberhentian, dan pensiun pegawai;

- e) Pengelolaan administrasi proses pensiun PNS;
- f) Pengelolaan administrasi mutasi pegawai pindah datang dan keluar wilayah kerja dan/atau instansi;
- g) Pengelolaan administrasi penempatan alih tugas jabatan fungsional umum pada satuan kerja perangkat daerah;
- h) Pengelolaan administrasi mutasi peninjauan masa kerja pegawai;
- i) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bagian;
- j) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Mutasi Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi.

12) Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai :

- a) Perumusan rencana kerja bidang;
- b) Penyusunan pedoman teknis pengaturan norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai;
- c) Penyusunan pedoman teknis pelaksanaan program kegiatan bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai;
- d) Pengendalian database informasi kepegawaian;
- e) Pengendalian perencanaan dan pengusulan formasi PNS sesuai kebutuhan Satuan Kerja Perangkat Daerah ;
- f) Pengendalian teknis pengadaan PNS;
- g) Penataan penempatan CPNS pada Satuan Kerja Perangkat Daerah ;
- h) Pengendalian penyusunan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai sesuai dengan kebutuhan Satuan Kerja Perangkat Daerah ;
- i) Pengendalian teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- j) Pengendalian perencanaan dan penyusunan pengembangan karier pegawai;
- k) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program kegiatan bidang;
- l) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

13) Sub Bidang formasi dan Pengadaan pegawai:

- a) Penyusunan rencana program kegiatan sub bagian ;

- b) Pengelolaan database dan informasi kepegawaian melalui sistem informasi manajemen pegawai (SIMPEG) dan pembangunan sistem jaringan pengendalian dokumentasi kepegawaian ;
- c) Pengelolaan data dan informasi daftar urut kepangkatan dan pegawai yang memasuki masa pensiun ;
- d) Pengelolaan administrasi perencanaan dan pengusulan formasi pegawai ;
- e) Pengelolaan administrasi pelaksanaan seleksi pengadaan CPNS;
- f) Pengelolaan pengusulan pengangkatan menjadi CPNS ;
- g) Pelaksanaan fasilitasi tes kesehatan bagi CPNS ;
- h) Penataan penempatan CPNS pada SKPD ;
- i) Pelaksanaan fasilitasi penerimaan pendidikan sekolah kedinasan ;
- j) Pengelolaan data pemberkasan persyaratan penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP);
- k) Pengelolaan administrasi tenaga NonPNS ;
- l) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan sub bidang ;
- m) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Formasi dan pengembangan pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya

14) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan :

- a) Penyusunan rencana program kegiatan sub bidang ;
- b) Penyusunan data analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai ;
- c) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis, jabatan struktural dan jabatan fungsional ;
- d) Pengendalian dan fasilitasi pengiriman pendidikan dan pelatihan prajabatan, teknis jabatan struktural dan jabatan fungsional;
- e) Pengelolaan data alumni dan analisa dampak hasil pendidikan dan pelatihan pegawai ;
- f) Penyusunan pola pengembangan karier pegawai ;
- g) Pelaksanaan ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah ;

- h) Pengendalian pegawai tugas belajar dan ijin belajar;
- i) Penyusunan dan analisa pengembangan jabatan fungsional ;
- j) Pembinaan dan penyusunan Laporan Daftar penilaian prestasi kerja pegawai ;
- k) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan sub bidang ; dan
- l) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang sesuai tugas dan fungsinya.

B. Penyajian Data Fokus

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan salah satu upaya dalam pengembangan sumber daya manusia dalam mewujudkan peningkatan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta mampu merubah sikap perilaku kerja aparatur sehingga dapat menciptakan kinerja yang prima dan professional. Pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk mencapai tujuan serta fungsi organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi dan profesionalisme pegawai dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Batu sebagai lembaga pemerintah daerah yang memiliki andil dalam manajemen kepegawaian daerah, mengemban fungsi sebagai perumus kebijakan di bidang kepegawaian. BKD diharapkan mampu menciptakan pegawai aparatur yang professional,

bertanggung jawab, jujur, dan adil agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik. Dengan tugas dan fungsi tersebut, BKD mengurus administrasi kepegawaian di daerah dengan sistem dan prosedur yang sudah diatur dalam peraturan perundang-undangan dimana salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, pelaksanaan diklat yang dilakukan oleh BKD hanya diklat dalam jabatan yang terdiri dari Diklat Struktural atau diklat PIM, Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional. BKD Kota Batu tidak melaksanakan diklat prajabatan dikarenakan CPNS K2 sudah menyelesaikan diklat prajabatan semua. Hal tersebut dikemukakan oleh Bu Ainun, beliau mengatakan bahwa:

“untuk diklat prajabatan pada tahun 2015 dan tahun ini (2016) tidak ada karena CPNS K2 sudah menyelesaikan diklat prajabatan semua. Jadi hanya ada diklat pim, teknis, dan fungsional.” (Kantor BKD, 16 Maret 2016)

a) Pemetaan kondisi kemampuan/kompetensi personal sumber daya aparatur pada saat ini (*existing condition*)

Mengacu pada ketentuan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, pada dasarnya jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh segenap aparatur negara adalah terdiri dari 5 (lima) jenis yang meliputi; 1) kompetensi intelektual, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi teknikal, 4) kompetensi sosial, dan 5) kompetensi moral/etika.

Berdasarkan hasil studi peneliti di BKD Kota Batu, permasalahan kompetensi aparatur masih ada pada Pemerintahan Kota Batu. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Huda selaku Kabid Formasi dan Pengembangan,

“permasalahan kompetensi memang masih ada, hal ini terjadi karena masih ada kesalahan pada saat penempatan. Misalkan lulusan sarjana akuntansi ditempatkan pada bagian administrasi kepegawaian.” (wawancara pada tanggal 16 Maret 2016)

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, baik BKD sendiri maupun SKPD terkait memiliki langkah-langkah untuk memperbaiki permasalahan dalam pemetaan kompetensi aparatur tersebut. Bapak Huda selanjutnya menjelaskan

“saat ada kesalahan dalam penempatan pegawai/PNS, akan dilakukan pendataan ulang dan penataan kembali melalui pemetaan jabatan fungsional umum. Langkah kedua merancang sebuah dasar untuk menata ulang pegawai melalui uji kompetensi pegawai.” (wawancara pada tanggal 16 Maret 2016)

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pemetaan kondisi kompetensi aparatur di BKD Kota Batu sedang dalam proses.

b) Identifikasi kebutuhan dalam pelaksanaan diklat aparatur, meliputi :

1) Proses menentukan kebutuhan dalam pelaksanaan diklat:

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, diklat terbagi menjadi empat jenis

yakni diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Keempat jenis diklat tersebut sangat berasosiasi dengan tingkat dan jenis jabatan tertentu pegawai. BKD sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah yang bergerak dalam bidang kepegawaian, memiliki peran dalam proses menentukan kebutuhan dalam pelaksanaan diklat tersebut. Dalam hal ini langkah pertama yang dilakukan oleh BKD dalam membangun sebuah program diklat yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan pegawai yaitu melalui Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Hal ini didukung oleh pernyataan Bapak Bowo, yang menyatakan bahwa

“tiap sebulan sekali diseluruh SKPD terdapat AKD (analisis kebutuhan diklat) untuk para pegawai di SKPD tersebut. Selain itu, penentuan kebutuhan juga dilihat melalui data-data yang sudah masuk pada BKD.” (wawancara pada tanggal 16 Maret 2016)

Dalam organisasi BKD Kota Batu sendiri, mengadakan tiga macam jenis diklat untuk aparatur yakni diklat struktural, diklat teknis, dan diklat fungsional. Diklat tersebut merupakan salah satu program pengembangan aparatur guna meningkatkan kualitas kinerja sumber daya aparatur. Dalam proses penentuan kebutuhan diklat sendiri, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Bowo, bahwasanya setiap sebulan sekali tiap-tiap SKPD melakukan AKD untuk para pegawai di SKPD tersebut. Dari hasil AKD tersebut, akan diketahui mana saja pegawai yang membutuhkan diklat dan jenis diklat apa yang akan diberikan kepada pegawai tersebut. Hal tersebut juga diperkuat oleh pendapat Bapak Rizal selaku Kasubbid Pendidikan dan Pelatihan,

“untuk pelaksanaan diklat, dilakukan tergantung kebutuhan dari pegawai. Dari pihak BKD akan menyebarkan surat atau form ke seluruh SKPD untuk mencari ataupun melihat kebutuhan diklat pegawai dari seluruh SKPD. AKD sendiri merupakan sebagai bahan acuan untuk melaksanakan kegiatan diklat pegawai.” (wawancara pada tanggal 16 Maret 2016)

Kegiatan AKD diharapkan mampu menjadi acuan yang dapat menghasilkan jenis-jenis diklat yang selama ini belum terpikirkan dan benar-benar dibutuhkan dalam suatu organisasi. Dari kegiatan AKD tersebut diharapkan mampu mewujudkan kegiatan diklat yang tepat sasaran, tepat isi kurikulum dan tepat strategi untuk mencapai suatu tujuan. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Huda selaku Kabid Formasi dan Pengembangan, beliau menyebutkan bahwa :

“pada dasarnya AKD ditujukan agar kedepannya diklat bagi PNS Kota Batu bisa lebih tepat, berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan kebutuhan pegawai.” (wawancara tanggal 16 Maret 2016)

Dari beberapa hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa dalam hal diklat, proses penentuan kebutuhannya melalui AKD (analisis kebutuhan diklat) yang dilakukan oleh BKD yang kewenangannya diserahkan pada tiap-tiap SKPD yang ada di pemerintahan kota Batu melalui surat edaran yang diberikan oleh BKD.

2) *Stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan diklat

Dalam pelaksanaan diklat aparatur yang dilaksanakan oleh BKD Kota Batu, pelaksanaan diklat tidak hanya melibatkan pihak BKD saja, namun juga melibatkan beberapa pihak dalam pelaksanaan diklat aparatur tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Bowo

“*stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan diklat aparatur tersebut yaitu Bandiklat Provinsi Jawa Timur, penyelenggara diklat lain yang memiliki sertifikasi dari LAN (Lembaga Administrasi Negara), serta lembaga-lembaga kajian terkait diklat aparatur.”

Beberapa pihak tersebut secara umum dapat dikategorikan sebagai berikut:

(1). Pihak Internal

Pihak internal disini terbagi menjadi dua pihak, yaitu pihak internal yang berada dalam organisasi BKD Kota Batu dan pihak internal yang berasal dari lingkungan pemerintahan daerah kota Batu.

- a. Pejabat struktural di BKD Kota Batu, khususnya yang membidangi Pengembangan pegawai.

Pejabat struktural adalah orang yang ditempatkan dalam jabatan tertentu dan memiliki fungsi penanggung jawan serta pengambil keputusan. Sebagai unsur pimpinan internal organisasi tentu memiliki peran yang besar dalam seluruh proses kegiatan atau tahapan pengembangan pegawai yang akan dilakukan. Hal ini dikarenakan setiap prosedur suatu kegiatan

harus dilakukan koordinasi, baik dari tahapan perencanaan kegiatan sampai pelaksanaan serta laporan kegiatan. Lebih lanjut Bapak Bambang menjelaskan bahwa untuk proses pengembangan pegawai yang sifatnya pembinaan maka bagian itu adalah tanggung jawab dari bidang PKP (Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai), namun jika sifatnya pendidikan dan pelatihan tentu akan menjadi tanggung jawab dari unsur pimpinan bidang Formasi dan Pengembangan, terutama sub-bidang pendidikan dan pelatihan.

(2). Pihak Eksternal

a. Badan Diklat Provinsi Jawa Timur

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur nomor 10 tahun 2008, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur memiliki tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik yaitu bidang pendidikan dan pelatihan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur menyelenggarakan fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan
- b) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah
- c) Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya
- d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Gubernur

b. Pihak Ketiga

Pihak ketiga yang dimaksud adalah pihak eksternal yang terlibat dalam proses pengembangan pegawai, biasanya berperan sebagai pihak penyelenggara. Seperti yang telah dijelaskan oleh Bapak Bowo,

“pihak ketiga sangat membantu kami dalam menyelenggarakan kegiatan diklat atau kegiatan lain yang tujuannya untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Biasanya pihak ketiga ini adalah lembaga kajian dari universitas atau pihak yang berkompetensi di bidang yang ingin kami kembangkan. Dan yang jelas sudah memiliki sertifikat dari LAN/BKN dan berakreditasi.” (Kantor BKD, 17 Maret 2016)

c) **Menentukan bentuk dan program dalam pelaksanaan diklat aparatur.**

Penentuan bentuk dan program dalam pelaksanaan diklat aparatur meliputi :

1) Diklat PIM

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, diklat kepemimpinan atau yang biasa disebut dengan Diklat PIM merupakan diklat khusus yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang. Untuk diklat PIM sendiri tidak melalui AKD, melainkan diproses sendiri oleh BKD atau karena permintaan resmi dari Bandiklat Provinsi Jawa Timur. Diklat PIM biasanya dilakukan 1 tahun sekali atau sesuai kebutuhan. Seperti yang sudah dijelaskan oleh Bapak Rizal

“untuk diklat PIM biasanya *pure* dari Bandiklat. Dan biasanya diproses sendiri oleh BKD dilihat dari data-data kepangkatan yang dimiliki oleh BKD.” (wawancara pada tanggal 17 Maret 2016)

Diklat PIM berhubungan dengan jenjang karir PNS karena seorang PNS wajib mengikuti diklat PIM sebelum atau sesudah menduduki jabatan struktural. Misalnya untuk menduduki suatu jabatan eselon III maka seorang pegawai harus mengikuti diklat PIM tingkat III. Khusus diklat PIM tidak dilakukan AKD karena BKD sendiri yang memproses dari data-data para pejabat yang ada. Selain diproses sendiri oleh BKD, peserta diklat PIM biasanya juga ditentukan atau berdasarkan panggilan dari Bandiklat provinsi. Diklat PIM sendiri dilakukan dengan 2 (dua) tahap yaitu tahap *on campus* dan tahap *off campus*. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Nahrul Lail selaku Kabid Mutasi yang pernah mengikuti Diklat PIM,

“Diklat PIM dilakukan dengan 2 metode, *on campus* dan *off campus*. Kalau *on campus* biasanya diadakan di Kampus Bandiklat Jatim, kalau *off campus* tempatnya di instansi kita sendiri.” (Kantor BKD, wawancara pada tanggal 17 Maret 2016)

Hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa diklat PIM merupakan diklat yang wajib dilaksanakan oleh seorang pegawai yang akan atau telah sedang menduduki jabatan struktural tertentu.

Tabel 5

Rekapitulasi Pejabat Eselon II, III, IV dalam Pelaksanaan Diklat PIM
Tk. II, III, IV 2014-2015
Pemerintah Kota Batu

NO	ESELON	JUMLAH	YANG SUDAH MENGIKUTI			YANG BELUM MENGIKUTI	KET
			PIM II	PIM III	PIM IV		
1	ESELON II A	1	1	0	0	0	
2	ESELON II B	26	21	0	0	5	
3	ESELON III A	43	0	43	0	0	
4	ESELON III B	66	0	59	0	6	
5	ESELON IV A	306	0	0	262	44	
6	ESELON IV B	45	0	0	20	25	

Sumber: BKD, 2016

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2014-2015 ada 406 pegawai Pemerintah Kota Batu yang mengikuti Diklat PIM. Sisanya belum melaksanakan Diklat PIM karena ada berbagai alasan yang dirasa cukup rasional.

2) Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas substansi tertentu melalui berbagai jenis diklat. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan

Jabatan Pegawai Negeri Sipil bahwa diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil. Secara normatif diklat teknis diatur dalam Permendagri Nomor 37 tahun 2008 tentang Rumpun Diklat Teknis Substantif Pemerintahan Daerah. Berdasarkan peraturan tersebut, diklat teknis diklasifikasikan berdasarkan rumpun diklatnya dimana dalam setiap rumpun diklat teknis terdapat sejumlah jenis dan diklat teknis tertentu. Berbeda dengan diklat PIM, proses diklat teknis ini diawali melalui AKD pada setiap SKPD. Dari hasil AKD tersebut akan terlihat pegawai mana sajakah yang akan mengikuti diklat teknis tersebut serta jenis diklat teknis apa yang akan diikuti.

3) Diklat Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Sama halnya dengan diklat teknis, diklat fungsional juga diawali melalui AKD pada setiap SKPD yang ada di Pemerintahan Kota Batu. Jenis diklat fungsional juga tergantung pada kebutuhan diklat dari analisis kebutuhan diklat.

Tabel 6
Daftar Rekapitulasi Pengiriman Peserta Diklat Teknis/Fungsional Tahun 2015

No.	Nama Diklat	Nama / Pangkat / SKPD PNS yang ditugaskan	Pelaksana/ Waktu dan Tempat
1.	Pelatihan Jabatan Fungsional Nutrisionis Ahli	Susih Hersasi, SST Penata Muda (III/a) Dinas Kesehatan Kota Batu	UPT Pelatihan Kesehatan Masyarakat Murnajati Lawang Pelaksanaan: 16 - 25 April 2015 (UPT Pelatkesmas Murnajati Lawang)
2.	Bimbingan Teknis Pengelolaan Arsip Pemerintahan Desa/Kelurahan	Agung Kuntoro, ST Penata Muda Tk. I (III/b) Kelurahan Sisir Zulfaton Penata (III/c) Kelurahan Dadaprejo	Badan Perpustakaan dan Kearsipan Pemerintah Prov. Jawa Timur Pelaksanaan: 30 Maret - 2 April 2015
3.	Pelatihan Pengadaan Barang/Jasa dan Ujian Sertifikasi Ahli Pengadaan	Tri Agus Abdi Sholeh, SP, M.Agr	BP - Unit Layanan Pengadaan (BP - ULP) Univ. Diponegoro Semarang

No.	Nama Diklat	Nama / Pangkat / SKPD PNS yang ditugaskan	Pelaksana/ Waktu dan Tempat
		Penata (III/c) Bagian Organisasi Setda	Pelaksanaan: 21 - 24 April 2015 (Periode IV)
		Hetu Setiawan, SE Penata (III/c) Bagian Organisasi Setda	
4.	Diklat Pengangkatan Arsiparis Tingkat Ahli Tahun 2015	Wira Astuti Utami Penata (III/c) Kantor Perpustakaan dan Kearsipan	Badan Pendidikan dan Pelatihan Prov. Jawa Timur Pelaksanaan: 10 Mei - 13 Juni 2015
5.	Diklat Dasar Fungsional Penyuluh Pertanian Ahli	Sinta Dewi Andaru, SP Penata Muda Tk. I (III/b)	Balai Besar Pelatihan Peternakan - Batu Pelaksanaan: 18 Mei - 8 Juni 2015
		Dinas Pertanian dan Kehutanan Dio Prasita H, S.Pt Penata Muda Tk. I (III/b) Dinas Pertanian dan Kehutanan	

No.	Nama Diklat	Nama / Pangkat / SKPD PNS yang ditugaskan	Pelaksana/ Waktu dan Tempat
		<p>Bambang Hariyono, SE</p> <p>Penata (III/c) Dinas Koperasi, UKM, Perindag</p>	
		<p>Yossi Hendrawan S, ST</p> <p>Penata Muda Tk. I (III/b) Dinas Koperasi, UKM, Perindag</p>	
		<p>Nurhayati, A. Md. Far</p> <p>Pengatur Tk. I (II/d) Dinas Kesehatan</p>	
		<p>Adi Kosaeni, ST</p> <p>Penata (III/c) Dinas Kesehatan</p>	
		<p>Retno Ismiasih, S.Psi</p> <p>Penata Muda Tk. I (III/b) Bapemas, Perempuan dan KB</p>	

No.	Nama Diklat	Nama / Pangkat / SKPD PNS yang ditugaskan	Pelaksana/ Waktu dan Tempat
		<p>Indra Purnama</p> <p>Penata Muda Tk. I (II/b) Bapemas, Perempuan dan KB</p>	
		<p>Retno Probawati, S.Sos</p>	
		<p>Penata (III/c) Kecamatan Bumiaji</p>	
		<p>Agung Suryo N, SH, M. Hum</p>	
		<p>Penata (III/c) Sekretariat DPRD</p>	
		<p>Yudha Pramana Putra, ST</p>	
		<p>Penata Muda Tk. I (III/b) Sekretariat DPRD</p>	
		<p>Intan Sari Widodo, S.Pt</p>	
		<p>Penata Muda Tk. I (III/b) Dinas Pertanian dan Kehutanan</p>	

No.	Nama Diklat	Nama / Pangkat / SKPD PNS yang ditugaskan	Pelaksana/ Waktu dan Tempat
		Mazhidah A'an, S.Pt	
		Penata Muda Tk. I (III/b) Dinas Pertanian dan Kehutanan	
6.	Bimbingan Teknis dan Ujian Sertifikasi Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	<p>Onny Ardianto, S.Sos, MM</p> <p>Penata Tk. I (III/d)</p> <p>Badan Kepegawaian Daerah</p> <p>M. Muslich HS, SH</p> <p>Penata (III/c)</p> <p>Badan Kepegawaian Daerah</p> <p>Donny Purwahyudi, SH</p> <p>Penata Muda (III/a)</p> <p>Badan Kepegawaian Daerah</p> <p>Windy Ardli Binnuri, S. Kom</p> <p>Penata Muda Tk. I (III/b)</p> <p>Badan Kepegawaian Daerah</p>	<p>Politeknik Negeri Malang</p> <p>Pelaksanaan: 27 - 30 Mei 2015</p>

No.	Nama Diklat	Nama / Pangkat / SKPD PNS yang ditugaskan	Pelaksana/ Waktu dan Tempat
		<p>Hutomo Mandala Putra, ST</p> <p>Penata Muda Tk. I (III/b) Badan Kepegawaian Daerah</p>	
		<p>M. Ivan Eka Putra, A.Md</p> <p>Pengatur Tk. I (II/d) Badan Kepegawaian Daerah</p>	
		<p>Syahrul Aldi</p> <p>Pengatur (II/c) Badan Kepegawaian Daerah</p>	
		<p>Hari Siswanto SH, MM</p> <p>Penata Muda Tk. I (III/b) Sekretariat DPRD</p>	
		<p>Rio Agus Sunarto, SH</p> <p>Penata Muda Tk. I (III/b) Sekretariat DPRD</p>	

No.	Nama Diklat	Nama / Pangkat / SKPD PNS yang ditugaskan	Pelaksana/ Waktu dan Tempat
7	USAID INDONESIA Undangan Pelaksanaan Review dan Persiapan Pengembangan Keprofesioalan Berkelanjutan (PKB) Tingkat Provinsi	MINHAR, S. Sos Penata (III/c) Badan Kepegawaian Daerah	Pelaksanaan: 6-7 Juli 2015
8	ToT Pengeluaran Daerah a. Modul Perencanaan dan Penganggaran Daerah 3 - 13 Agustus 2015 b. Modul Akutansi Keungan Daerah 2-13 September 2015	ANDHANG BUDHY HARSA , SE Penata Tk. I (III/d) PBKAD Kota Batu DWI NOVA ANDRIANY, SH, ME,MA Penata (III/c) Onspektorat Kota Batu	Dirjen Pengembangan Keuangan RI PK2ND Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
	b. Modul Akutansi Keungan Daerah 2-13 September 2015	GALUH DIAJENG WULANDARAI, S. Sos Penata (III/c) Inspektorat Kota Batu	
		ATIK ANDHAYANI, SE Penata Muda Tk. 1(III/b)	

No.	Nama Diklat	Nama / Pangkat / SKPD PNS yang ditugaskan	Pelaksana/ Waktu dan Tempat
		BPKAD Kota Batu	
9	Diklat Pengembangan Destinasi dan Promosi Pariwisata Tahun 2015	Drs. MADE SUARDIKA, S.PD Pembina (IV/a) Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	Badan Pendidikan dan Pelatihan Prov. Jawa Timur Pelaksanaan: 18 - 29 Agustus 2015
10	USAID INDONESIA Workshop Penyusun Kebijakan Penataan dan Pemerataan Guru	Drs. HUDA HANURA Pembina (IV/a) Badan Kepegawaian Daerah	Kota Batu Pelaksanaan: 26-28
11	Diklat District Food Inspektor (Pengawas Pangan Daerah) Tahun 2015	Nurhayati, A.Md, Fam Pengatur Tk. I (II/d) Dinas Kesehatan	Badan Pendidikan dan Pelatihan Prov. Jawa Timur Pelaksanaan : 31 Agustus - 9 September 2015
12	Diklat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Angkatan 1 dan II di lingkungan Kemendaran dan Pemda	RIZALDI, ST, M. Sc, M. Eng Penata (III/c) BAPPEDA	BPSDM Kemendragri, Jl. Taman Makan Pahlawan No. 8 Kalibata – Jaksel Pelaksanaan; 14-18 September 2015

No.	Nama Diklat	Nama / Pangkat / SKPD PNS yang ditugaskan	Pelaksana/ Waktu dan Tempat
		<p>HERI WIBOWO L. S.STP Penata TK. I (III/d) BAPPEDA</p> <p>YONANTA ILMIANTA, SE, MM Penata Tk. I (III/d) Bagian Organisasi Setda</p>	
13	Diklat Penanganan Gangguan bagi Tena Medik Veteriner	<p>drh. LISA DYAH ANDRIANY</p> <p>PENATA (III/C) Dinas Pertanian dan Kehutanan</p>	Badan Pendidikan dan Pelatihan Prov. Jawa Timur Pelaksanaan; 28 September - 7 Oktober 2015
14	Diklat Standart Pelayanan Publik	<p>DINA WAHYUNINGRUM</p> <p>Pengatur Muda (II/b) Badan Penanaman Modal</p> <p>NUR WAHIDA CHOTIB, SE Penata Muda Tk. I (III/b) Bagian Humas Setda</p>	Badan Pendidikan dan Pelatihan Prov. Jawa Timur Pelaksanaan: 4-10 Oktober 2015

No.	Nama Diklat	Nama / Pangkat / SKPD PNS yang ditugaskan	Pelaksana/ Waktu dan Tempat
		YOSSI HENDRAWAN S. ST Penata Muda Tk.i (III/b) Dinas KOPRASI. Ukm. Perindag WIELLYA KARMILA DEWI, S. AB Penata Muda Tk. I (III/b) Dinas Koprasi, UKM, Perindag	
15	Penyelenggaraan Diklat Training Official Course Tahun 2015	DONNY PURWAHYUDI, SH Pengatur Muda (III/a) Badan Kepegawaian Daerah	Badan Pendidikan dan Pelatihan Prov. Jawa Timur Pelakasaan: 18- 27 Oktober 2015
16	Pelatihan Jabatan Fungsional Penyuluh Kesehatan Masyarakat	ERWIN NOVIAN PRATAMA, S. KM PENATA MUDA Tk. I (III/b) Puskesmas Junrejo	UPT Pelatihan Kesehatan Masyarakat Murnajati Lawang Pelaksanaan: 16-24 November 2015

Sumber: BKD 2016

d) Pelaksanaan program diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, meliputi :

1) Rekrutmen peserta

Untuk rekrutmen peserta diklat, tiap-tiap diklat berbeda mekanismenya. Untuk diklat PIM, prosesnya dilakukan sendiri oleh pihak BKD melalui data-data pegawai struktural yang dimiliki oleh BKD. Sedangkan proses rekrutmen peserta diklat baik teknis maupun fungsional dilakukan berdasarkan AKD. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Rizal,

“untuk diklat pim dari BKD sendiri proses rekrutmen pesertanya, sedangkan diklat teknis dan fungsional melalui AKD tadi yang sudah disebarkan pada SKPD di pemerintahan kota Batu.” (Kantor BKD, tanggal 16 Maret 2016)

Selanjutnya Bapak Bowo juga menjelaskan terkait kegiatan diklat,

“untuk kegiatan diklat biasanya kita hanya sebatas mengirim peserta karena pelaksananya biasanya pihak provinsi (bandiklat Jatim) atau lembaga penyelenggara diklat lain.” Penjelasan singkat Bapak Bowo (Kantor BKD, tanggal 16 Maret 2016)

2) nara sumber

Nara sumber dalam kegiatan diklat baik diklat PIM, teknis maupun diklat fungsional selalu disediakan oleh pihak pelaksana kegiatan diklat. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Rizal selaku Kasubbid Pendidikan dan Pelatihan,

“untuk nara sumber yang menyediakan adalah pihak pelaksana kegiatan diklat. Jadi hal tersebut *pure* mereka yang mengatur. Kita hanya sebatas mengirim peserta saja.” (Kantor BKD, tanggal 16 Maret 2016)

3) sarana prasarana

Sama halnya dengan nara sumber, sarana prasarana dalam kegiatan diklat juga disediakan dan sudah diatur oleh pihak pelaksana kegiatan diklat. Seperti yang dikemukakan Bapak Rizal,

“untuk sarana prasarana kegiatan diklat sampai pelaksanaan kegiatan semua juga diatur oleh pelaksana kegiatan diklat. Kita sudah tidak ikut campur terkait sarana prasarananya.” (Kantor BKD, tanggal 16 Maret 2016)

4) anggaran

Untuk anggaran dalam pelaksanaan diklat sendiri sudah ditinggalkan oleh BKD setiap tahunnya. Anggaran diklat tersebut masuk dalam APBD Kota Batu. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Rizal,

“untuk anggaran pengiriman peserta diklat, semuanya memakai anggaran dari BKD karena sudah dianggarkan dalam APBD.” (wawancara tanggal 17 Maret 2016)

Namun, dikarenakan anggaran tersebut termasuk dalam APBD Kota Batu, maka anggarannya pun menjadi terbatas dan tidak sesuai dengan jumlah yang diperlukan pada kondisi yang sebenarnya.

5) Waktu

Waktu dalam pelaksanaan tiap-tiap diklat berbeda-beda. Untuk diklat PIM sendiri jadwalnya tidak tertentu, karena diadakan sesuai kebutuhan. Sedangkan untuk diklat teknis dan fungsional, pelaksanaannya tergantung dari badan pelaksana kediklatan tersebut.

Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Rizal:

“untuk jadwal kegiatan diklat teknis maupun fungsional, jadwalnya tergantung dari pihak ketiga pelaksana diklat dan tergantung kapan adanya penawaran dari lembaga/instansi pelaksana diklat. Kalau untuk diklat PIM, jadwalnya tiap tahun sekali dan sesuai kebutuhan.” (Kantor BKD, tanggal 16 Maret 2016)

e) Penilaian pelaksanaan program diklat aparatur. Evaluasi pelaksanaan dilihat dari efek pelatihan dikaitkan dengan :

1) reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan, yang mencakup:

(a) relevansi proses pelatihan

Tiap-tiap pegawai yang terdaftar dalam kegiatan diklat memang disesuaikan dengan bidang masing-masing untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai agar meningkatkan kinerja mereka. Menurut beberapa pegawai yang mengikuti Diklat baik teknis maupun fungsional, relevansi proses diklat sudah sesuai dan cukup bagus. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Muslich yang mengikuti Diklat Teknis Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah,

“relevansi proses diklat sudah cukup baik. Diklat sangat menarik serta sesuai dengan bidang kita dan sangat penting karena untuk meningkatkan kompetensi dalam bidang kita agar kinerja kita semakin meningkat.” (Kantor BKD Kota Batu, 02 April 2016)

Hal tersebut juga diperkuat oleh Bapak Heru setiawan yang mengikuti Diklat Teknis Pengadaan Barang dan Jasa.

“kegiatan diklat sudah relevan dengan bidang yang saya emban sekarang. Sebagai pejabat pengadaan memang harus memiliki kompetensi lebih sesuai bidang tersebut.” (Kantor Bagian Organisasi Setda, tanggal 02 April 2016)

Hal serupa juga dikemukakan oleh Bapak Heri Wibowo yang mengikuti Diklat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Angkatan I dan II, beliau mengatakan bahwa :

“ya menurut saya sih relevan-relevan aja karena memang lakip ini kalo di bappeda tanggung jawabnya di bagian organisasi, jadi diklat ini sebagai latihan untuk merancang lakip tersebut.” (Kantor BAPPEDA, 02 April 2016)

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa relevansi proses diklat sudah cukup baik dan relevan. Diklat yang diikuti oleh masing-masing peserta diklat memang sudah disesuaikan dengan tupoksi yang di emban oleh masing-masing pegawai peserta diklat.

(c) kapabilitas/kompetensi pemateri

Dalam pelaksanaan kegiatan diklat baik diklat pim, teknis, maupun fungsional kapabilitas pemateri dalam pelaksanaan diklat tersebut sudah dinilai sangat *capable*. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Nova,

“pemateri dalam diklat sudah cukup *capable* yaa karena didatangkan langsung dari akademisi UB yang sangat sesuai dengan tema kegiatan diklat tersebut sehingga materi yang disajikan sangat bagus.” (Kantor Inspektorat Kota Batu, 02 April 2016)

Hal serupa juga dikatakan oleh Bapak Muslich yang mengikuti diklat teknis,

“pematerinya bagus sekali karena didatangkan dari pusat. Materi yang disajikan juga sudah cukup baik.” (Kantor BKD Kota Batu, 02 April 2016)

Bapak Heri Wibowo yang mengikuti Diklat LAKIP juga mengatakan bahwa pemateri dari diklat yang diikuti sudah cukup *capable*, beliau mengatakan :

“pemateri *capable* sekali karena memang didatangkan langsung dari pusat yaitu dari Kemendagri yang memang sudah menguasai dari materi diklat tersebut” (Kantor BAPPEDA. 02 April 2016)

Dari beberapa hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa kapabilitas pemateri tiap-tiap diklat memang sudah baik karena pemateri tersebut sudah ahli dibidangnya serta menguasai materi keseluruhan diklat.

2) Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan.

Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman diklat bagi tiap-tiap pegawai yang mengikuti diklat sangat sesuai dengan tupoksi yang mereka emban sekarang. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Heru Setiawan,

“pengetahuan yang didapat setelah diklat tentunya banyak sekali yaa. Saya semakin banyak mendapat ilmu mengenai pengadaan barang dan jasa. Hal tersebut tentunya meningkatkan kompetensi saya di bidang yang saya emban sekarang.”

Hal demikian juga diungkapkan oleh Bapak Muslich,

“pengealaman setelah diklat banyak sekali yaa. Banyak perubahan juga dari kinerja saya. Sekarang saya lebih paham terhadap bidang yang saya jalani sekarang.” (Kantor BKD, 02 April 2016)

3) Perubahan perilaku

Perubahan perilaku setelah mengikuti kegiatan diklat juga dirasakan masing-masing pegawai yang mengikuti diklat. Seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Huda selaku atasan dari Bapak Muslich,

“perubahan perilaku setelah diklat sangat terasa sekali. Perubahan dalam pekerjaan sangat terlihat. Sekarang dia (Bapak Muslich) lebih paham dan mendalami tugas dan fungsinya.” (Kantor BKD, tanggal 02 April 2016)

Berdasarkan hasil wawancara dapat dikatakan bahwa terdapat perubahan perilaku oleh tiap-tiap peserta diklat yang telah menyelesaikan diklatnya. Hal ini dikarenakan selama diklat mereka telah mendapat bekal dan pengalaman yang cukup baik.

2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah melalui Program Diklat

a. Faktor Pendukung

1) Adanya Peraturan Pemerintah

Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional sesuai dengan kebutuhan instansi. Dengan adanya peraturan pemerintah ini, tiap-tiap instansi pemerintah dituntut untuk melaksanakan kegiatan diklat untuk para pegawainya sesuai jenjang dan kebutuhan guna mewujudkan aparatur yang berkualitas, beretika, dan bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsinya sebagai aparatur negara. Hal ini tentunya mendorong BKD sebagai lembaga yang memiliki tugas dalam manajemen kepegawaian daerah untuk melaksanakan kegiatan diklat guna meningkatkan kualitas aparatur di daerah tersebut.

2) Analisis Kebutuhan Diklat

Analisis kebutuhan diklat dilaksanakan guna menentukan mana saja pegawai yang membutuhkan diklat dari tiap-tiap SKPD kota Batu. Dengan adanya AKD tersebut, kegiatan pelaksanaan diklat dapat tercapai dengan baik karena pegawai mendapatkan diklat sesuai kebutuhan mereka. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Rizal,

“dengan adanya AKD tersebut sangat membantu dalam proses penentuan diklat. Program diklat yang diusulkan atau disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan dan individu, serta

dapat menambah motivasi peserta diklat dalam mengikuti kegiatan diklat karena sesuai dengan minat dan kebutuhannya.”

b. Faktor Penghambat

1) Keterbatasan Anggaran

Setiap pemerintah memiliki suatu anggaran pendapatan dan belanja, baik ditingkat pusat maupun tingkat daerah. Penganggaran dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur juga sangat penting mengingat tugas dan fungsi aparatur yang semakin tahun semakin mendapat tuntutan yang besar baik dari pihak pemerintah sendiri maupun dari pihak masyarakat. Salah satu yang menjadi faktor penentu dalam pengembangan sumber daya aparatur adalah alokasi anggaran di bidang pendidikan dan pelatihan, dengan adanya keterbatasan anggaran seringkali kegiatan pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur tidak dapat berjalan dengan maksimal.

Untuk kegiatan diklat aparatur pemerintahan kota Batu, memang sudah dianggarkan oleh BKD dan masuk dalam APBD kota Batu. Namun, anggaran tersebut dirasa terbatas sehingga ada keterbatasan dalam pengiriman peserta diklat juga. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Rizal,

“faktor penghambatnya tentu anggaran ya. Karena anggaran kita sangat terbatas sehingga menghambat pengiriman peserta dalam kegiatan diklat. Misalkan, yang seharusnya ngirim 10 jadinya

kita cuma bisa ngirim 5 dalam 1 kegiatan diklat.” (Kantor BKD, 03 April 2016)

C. Pembahasan

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Dengan dilaksanakannya otonomi daerah (otoda) berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan masuknya era globalisasi yang semakin lama semakin kompleks, membuat tugas, fungsi, serta tanggung jawab pemerintah daerah menjadi semakin besar. Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, berkompeten, dan professional. Melihat pentingnya peran Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur yang memiliki tugas dan fungsi dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah, maka diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai melalui pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan secara terus-menerus dan berkelanjutan sehingga dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai aparatur negara dengan baik dan bertanggung jawab. Hal ini dilakukan guna meningkatkan kinerja serta kompetensi pegawai agar mampu menjawab tantangan global yang semakin lama semakin maju serta meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat.

Berdasarkan fokus penelitian yang terdapat dalam bab III, penelitian ini akan dibatasi pada aktivitas utama pengembangan sumber daya aparatur yang berupa pendidikan dan pelatihan apabila dikaitkan dengan teori pengembangan menurut Hasibuan (2010:68) yang menjelaskan bahwa suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kekukuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam sebuah pengembangan sumber daya aparatur, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian aparatur. Tidak hanya itu, pendidikan dan pelatihan juga merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang pegawai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil menetapkan bahwa pendidikan dan pelatihan dibagi menjadi dua:

- a) Pendidikan dan Pelatihan pra-jabatan yang merupakan syarat untuk pengangkatan CPNS menjadi PNS
- b) Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan. Diklat dalam jabatan ini terdiri dari Diklat Kepemimpinan (PIM), Diklat Teknis, serta Diklat Fungsional

Berdasarkan penyajian data diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu dalam melakukan pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat menggunakan metode diklat dalam jabatan yang terdiri dari 3 jenis yaitu diklat

PIM, diklat teknis, dan diklat fungsional. Berdasarkan hasil penelitian, BKD Kota Batu tidak melaksanakan diklat pra-jabatan untuk tahun sebelumnya karena untuk CPNS K2 sudah menyelesaikan diklat prajabatan semua.

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat yang dilakukan oleh BKD Kota Batu hanya ada 3 jenis diklat yaitu diklat struktural/kepemimpinan (PIM), diklat teknis, dan diklat fungsional. Ketiga diklat tersebut dilakukan guna meningkatkan kinerja sumber daya aparatur yang ada serta meningkatkan kapasitas dan kompetensi tiap-tiap aparatur agar semakin baik dan ahli dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di bidang masing-masing. Pelaksanaan diklat dalam jabatan yang dilakukan oleh BKD Kota Batu tentunya diawali oleh tahap-tahap dalam penentuan kebutuhan diklat pegawai, karena tidak semua pegawai akan mengikuti diklat yang sama. Hal ini dikarenakan tiap-tiap pegawai memiliki kebutuhan diklat yang berbeda-beda yang harus disesuaikan dengan kompetensi mereka. Jika dikaitkan dengan teori dari Hariandja (2002:174) terdapat beberapa proses/kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya pelaksanaan pengembangan yang efektif, yaitu:

- (1). Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
- (2). Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
- (3). Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan
- (4). Mengevaluasi program pelatihan.

Berdasarkan penyajian data diketahui bahwa BKD Kota Batu hanya melakukan tahap penentuan kebutuhan dan penentuan program saja. Terkait pelaksanaan program dilakukan oleh pihak ketiga pelaksana diklat sedangkan evaluasi program dinilai oleh tiap-tiap peserta diklat.

a) Pemetaan kondisi kemampuan/kompetensi personal sumber daya aparatur pada saat ini (*existing condition*)

Mengacu pada penyajian data menunjukkan bahwa pemetaan kondisi kompetensi personal sumber daya aparatur Pemerintahan Kota Batu baru *on process* pada tahun ini. Melihat hasil penyajian data tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemetaan kondisi kompetensi personal aparatur belum pernah dilakukan sebelumnya. Padahal hal tersebut merupakan suatu hal yang penting untuk dilakukan agar memudahkan dalam hal yang menyangkut tentang pengangkatan pegawai, penempatan kerja, promosi pegawai, mutase pegawai dan lain sebagainya.

b) Identifikasi kebutuhan dalam pelaksanaan diklat aparatur, meliputi :

1) Proses menentukan kebutuhan dalam pelaksanaan diklat:

Dalam kegiatan diklat baik teknis maupun fungsional, tentunya dimulai dari proses menentukan kebutuhan. Sesuai dengan teori dari Siagian (2010:186-190) bahwa penentuan kebutuhan mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai

tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan. BKD Kota Batu sendiri dalam menentukan kebutuhan diklat pegawai melakukan penentuan tersebut melalui proses AKD (Analisis Kebutuhan Diklat) yang disebarkan kepada tiap-tiap SKPD Pemerintahan Kota Batu. Dari hasil AKD tersebut akan diketahui jenis diklat apa yang benar-benar dibutuhkan oleh seorang pegawai yang mengisi AKD tersebut. AKD sendiri penting dilaksanakan karena merupakan suatu bahan rujukan untuk kegiatan diklat. AKD menjadi dasar dalam penentuan suatu program kediklatan bagi pegawai. Berdasarkan penyajian data, dapat disimpulkan bahwa kegiatan penentuan diklat aparatur diawali dengan kegiatan AKD yang merupakan dasar penting dalam kegiatan diklat karena AKD menjadi acuan untuk melakukan kegiatan diklat pegawai yang tepat sasaran dan sesuai kebutuhan kompetensi pegawai.

Berbeda dengan diklat teknis dan diklat fungsional, dalam diklat PIM proses penentuannya tidak diawali dengan kegiatan AKD. Berdasarkan penyajian data, dalam diklat PIM proses penentuannya diproses sendiri oleh BKD melalui data-data yang sudah dimiliki oleh BKD atau berdasarkan permintaan resmi dari Bandiklat Provinsi Jawa Timur. Hal ini dikarenakan diklat PIM merupakan diklat struktural yang memang dikhususkan untuk pegawai yang akan atau sedang mengisi suatu posisi jabatan struktural.

2) *Stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan diklat

Dalam pelaksanaan program kegiatan diklat aparatur pemerintahan Kota Batu, *stakeholder* yang terlibat didalamnya terbagi menjadi dua, yaitu pihak internal dan pihak eksternal. Untuk pihak internal sendiri berasal dari BKD Kota Batu sendiri, yaitu pejabat struktural BKD Kota Batu khususnya yang membidangi bidang pengembangan pegawai. Sedangkan untuk pihak eksternal berasal dari Badan Diklat Provinsi Jawa Timur serta pihak ketiga pelaksana kegiatan diklat. Pihak ketiga disini biasanya berasal dari instansi atau lembaga yang menaungi kegiatan kediklatan yang sudah memiliki sertifikasi dari LAN dan sudah terakreditasi.

c) Menentukan bentuk dan program dalam pelaksanaan diklat aparatur.
Penentuan bentuk dan program dalam pelaksanaan diklat aparatur meliputi :

1) Diklat PIM

Diklat PIM merupakan diklat yang ditujukan untuk memenuhi atau meningkatkan kompetensi pegawai yang akan atau sedang menduduki jabatan struktural. Diklat ini merupakan suatu kegiatan yang wajib dilakukan oleh semua pegawai yang menjabat pada jabatan struktural agar mereka memiliki kemampuan dalam memimpin suatu unit kerja. Peserta diklat PIM jumlahnya diatur dan disesuaikan dengan kebutuhan serta anggaran yang disediakan. Berdasarkan data yang diterima dari BKD Kota Batu, diklat PIM ini terdiri dari beberapa jenjang atau tingkatan, yaitu Diklat PIM tingkat II sampai IV. Dalam kegiatan Diklat PIM tersebut

dilakukan dengan dua tahap, yakni tahap *on campus* dan *off campus*. Dari kegiatan diklat PIM ini diharapkan peserta mampu memiliki wawasan mengenai bagaimana ia mengelola suatu unit kerja serta memiliki kepribadian dan etika yang baik bagi seorang pegawai yang professional.

2) Diklat Teknis

Diklat teknis merupakan diklat yang difokuskan untuk menyediakan tenaga teknis yang professional. Diklat teknis dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas substansi tertentu melalui berbagai jenis diklat. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil bahwa diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil. Dalam hal ini BKD Kota Batu berkoordinasi serta bekerjasama dengan Bandiklat Provinsi serta pihak ketiga atau instansi lain penyelenggara diklat yang telah memiliki sertifikasi dari LAN. Hal ini menunjukkan bahwa BKD Kota Batu memiliki keseriusan dalam menyiapkan pegawai-pegawai yang terampil dan professional dan para PNS Kota Batu juga antusias dalam mengikuti kegiatan diklat yang diselenggarakan karena sesuai dengan kebutuhan mereka.

3) Diklat Fungsional

Diklat fungsional lebih ditekankan pada peningkatan keahlian seorang pegawai. Seperti yang dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing.

Secara keseluruhan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) apabila dikaitkan dengan teori yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, maka jenis diklat yang digunakan oleh BKD Kota Batu yakni diklat dalam jabatan. Metode yang digunakan dalam kegiatan diklat aparatur ini juga sesuai dengan teori dari Handoko (2001:110) serta teori dari Sule dan Saefullah (2009:205) yaitu diadakan melalui *on the job* dan *off the job*.

d) Pelaksanaan program diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, meliputi :

1) Rekrutmen peserta

Dalam rekrutmen peserta diklat baik diklat teknis maupun diklat fungsional, BKD Kota Batu melakukan tahap rekrutmen peserta melalui kegiatan analisis kebutuhan diklat (AKD). AKD tersebut merupakan bahan acuan dalam menyelenggarakan kegiatan diklat. Berdasarkan penyajian data, proses kegiatan AKD dilakukan dengan menyebarkan surat edaran pada seluruh SKPD di pemerintahan kota Batu. Dari hasil AKD tersebut,

akan diketahui mana saja pegawai yang akan menjadi peserta-peserta untuk kegiatan diklat tertentu. Berbeda dengan diklat teknis dan fungsional, untuk diklat PIM proses rekrutmen peserta dilakukan oleh pihak BKD Kota Batu melalui data-data kepangkatan yang telah dimiliki oleh BKD, selain itu peserta diklat PIM bisa juga berdasarkan surat panggilan dari Bandiklat Provinsi Jawa Timur.

2) nara sumber

Berdasarkan penyajian data, nara sumber dalam kegiatan diklat berbeda-beda serta disediakan oleh pihak ketiga pelaksana kegiatan diklat. Nara sumber dalam kegiatan diklat disesuaikan dengan program diklat tersebut yang sudah ahli dan memahami materi diklat sehingga *output* yang dihasilkan sesuai dengan tema diklat tersebut.

3) sarana prasarana

Sama halnya dengan nara sumber, dalam hal sarana prasarana kegiatan diklat BKD tidak ikut andil didalamnya dikarenakan hal itu seluruhnya sudah disediakan oleh pihak ketiga pelaksana kegiatan diklat. Dalam hal ini BKD Kota Batu hanya sebatas mengirim peserta.

4) anggaran

Dalam hal anggaran kegiatan diklat, sesuai dengan hasil penyajian data peneliti bahwasanya anggaran kegiatan diklat seluruhnya disediakan oleh BKD Kota Batu karena sudah terdaftar dalam APBD Kota Batu. Namun,

anggaran tersebut menjadi terbatas sehingga pengiriman peserta diklat terkadang menjadi terhambat dikarenakan keterbatasan anggaran tersebut.

5) waktu

Penjadwalan kegiatan diklat baik teknis maupun fungsional berbeda-beda tergantung dari pihak ketiga pelaksana kegiatan diklat. Dalam hal ini biasanya pihak ketiga yang memberikan penawaran kepada BKD Kota Batu. Untuk diklat PIM, pelaksanaannya dilakukan secara bertahap sesuai kebutuhan serta berdasarkan panggilan dari Bandiklat Provinsi Jawa Timur.

e) Penilaian pelaksanaan program diklat aparatur. Evaluasi pelaksanaan dilihat dari efek pelatihan dikaitkan dengan :

1) reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan, yang mencakup:

(a) relevansi proses pelatihan

Secara keseluruhan, relevansi proses pelatihan sudah dinilai cukup bagus oleh para peserta diklat. Hal ini dikarenakan program kegiatan diklat yang mereka ikuti sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Selain itu, kegiatan diklat yang mereka ikuti juga relevan dengan tugas dan jabatan yang sedang mereka emban.

(b) penjadwalan kegiatan

Berdasarkan hasil penyajian data, penjadwalan kegiatan diklat aparatur pemerintahan Kota Batu berbeda-beda. Baik diklat teknis maupun

fungsional, jadwal kegiatannya berdasarkan pada pihak ketiga pelaksana kegiatan diklat. Namun, untuk diklat PIM pelaksanaannya dilakukan bertahap sesuai kebutuhan dan panggilan dari Bandiklat Provinsi Jawa Timur. Penjadwalan kegiatan diklat juga dinilai cukup baik oleh peserta.

(c) kapabilitas/kompetensi pemateri

Berdasarkan hasil penyajian data, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kapabilitas pemateri dalam kegiatan diklat aparatur baik diklat pim, teknis maupun diklat fungsional sudah cukup baik. Pemateri dalam kegiatan diklat dinilai sudah berkompetensi dalam bidang dan materi sesuai dengan jenis dan tujuan kegiatan diklat tersebut. Hal ini dikarenakan pemateri didatangkan langsung dari pusat serta dari instansi atau lembaga yang ahli dalam tema diklat tersebut

2) Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan

Berdasarkan hasil penyajian data, dapat disimpulkan bahwa pengetahuan yang diperoleh oleh peserta melalui pengalaman latihan sudah cukup baik jika dikaitkan dengan tugas dan fungsi para peserta yang mengikuti diklat. Hal ini dikarenakan diklat yang mereka ikuti tersebut memang sudah *compatible* dengan tupoksi yang mereka emban sekarang. Banyak pengalaman yang didapat oleh peserta yang nantinya bias diterapkan dalam organisasi mereka.

3) Perubahan perilaku

Berdasarkan hasil penelitian peneliti, perubahan perilaku pada peserta diklat pasca kegiatan diklat sudah dirasa cukup bagus baik oleh atasan peserta, lembaga maupun peserta sendiri. Hal ini dikarenakan pada saat kegiatan diklat, mereka sudah cukup mendapat pembekalan dan pengalaman serta penambahan *skill* terkait tupoksi dan posisi mereka sebagai seorang aparatur.

2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan Diklat Aparatur dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai

a. Faktor Pendukung

1) Adanya Peraturan Pemerintah

Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah merupakan sebuah peraturan tertulis yang didalamnya berisi tentang ketentuan-ketentuan dengan jelas dan tegas. Dengan adanya undang-undang dan peraturan pemerintah tersebut sangat membantu BKD Kota Batu dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewajibannya dalam mengelola aparatur di pemerintahan kota Batu dengan jelas dan terarah. Sehingga dalam pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut diharapkan tidak melenceng dari ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, maka daerah diberi kewenangan dalam mengatur daerahnya sendiri, salah satunya kewenangan dalam mengelola aparatur daerahnya. Dengan adanya Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tersebut,

maka dalam hal ini BKD Kota Batu yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan kepegawaian, sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Bappeda, dan Lembaga Teknis Daerah Kota Batu. Selain itu, dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS pula yang menjadi dasar dalam pelaksanaan diklat pegawai guna mengembangkan potensi mereka. Oleh karena itu, adanya berbagai peraturan perundang-undangan tersebut sangat membantu BKD Kota Batu dalam upaya pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah guna meningkatkan kualitas pegawai serta kompetensi dan kinerja mereka agar mampu menjalankan tanggung jawab sebagai aparatur negara dengan profesional.

2) Analisis Kebutuhan Diklat

Analisis kebutuhan diklat menjadi salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan kegiatan diklat. Dengan adanya AKD tersebut, BKD memiliki bahan yang dapat dijadikan dasar dan acuan dalam pelaksanaan program diklat aparatur. Pada dasarnya, tiap-tiap pegawai memang memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Oleh karena itu, kebutuhan diklat mereka pun berbeda-beda sesuai dengan apa yang mereka butuhkan guna meningkatkan kemampuan mereka. Dengan hasil AKD inilah, BKD dapat menentukan diklat apa saja yang akan diberikan kepada pegawai sesuai kebutuhan mereka sehingga menjadikan program diklat tersebut efektif. Jika dikaitkan dengan

teori dari Hariandja (2002:174) bahwa salah satu tahap dalam pengembangan sumber daya manusia yang efektif adalah melalui analisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*. Maka secara keseluruhan, berdasarkan penyajian data, pelaksanaan program diklat aparatur ini menjadi efektif sesuai kebutuhan pegawai dengan adanya AKD tersebut.

b. Faktor Penghambat

1) Keterbatasan Anggaran

Anggaran merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu jalannya program atau kegiatan pada suatu instansi/organisasi demi terwujudnya sasaran yang akan dicapai. Oleh karena itu, hal ini harus dipersiapkan sedini mungkin guna meminimalisir hambatan dalam suatu program atau kegiatan. Mengingat anggaran pokok dalam kegiatan pengembangan sumber daya aparatur ini adalah dari APBD yang jumlahnya terbatas, maka untuk mengantisipasi keterbatasan yang ada tersebut agar jalannya kegiatan tidak terhambat, BKD melakukan pengiriman peserta diklat secara bergelombang dan bertahap melalui proses seleksi yang tepat bagi pegawai. Sehingga diharapkan semua pegawai dapat mengikuti program diklat secara bergantian dan merata. Melihat pentingnya kegiatan diklat tersebut bagi tiap-tiap pegawai, maka diperlukan pengelolaan anggaran yang benar dan tepat sasaran agar tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan serta tidak menghambat pengiriman peserta diklat.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah melalui Diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu

Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh Pemerintah Kota Batu khususnya Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Batu, dimana keberadaannya merupakan wadah atau organisasi yang menaungi atau menangani masalah kepegawaian. Berdasarkan hasil penelitian yang diutarakan sebelumnya serta dari penjelasan bab-bab sebelumnya maka dapat disimpulkan dalam beberapa hal yaitu :

- 1) Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Batu sebagai lembaga teknis daerah merupakan unsur pelaksana dalam mengelola manajemen kepegawaian yang dimiliki pemerintah daerah yang melaksanakan fungsi pengembangan pegawai di pemerintah Kota Batu.
- 2) Pengembangan sumber daya aparatur daerah yang dilakukan oleh BKD Kota Batu secara garis besar sudah berjalan dengan baik. Pengembangan sumber daya aparatur daerah tersebut dilaksanakan melalui program diklat aparatur bagi pegawai yang membutuhkan diklat dengan dua metode yakni *on the job* dan *off the job*. Dalam hal pelaksanaan diklat tersebut, BKD Kota Batu bekerjasama dengan pihak ketiga pelaksana diklat. Dalam hal ini, BKD Kota Batu hanya sebatas melakukan pengiriman peserta diklat.

- 3) Pengembangan Sumber Daya Aparatur yang dilakukan oleh BKD melalui program diklat diawali dengan analisis kebutuhan diklat (AKD). AKD tersebut merupakan dasar rujukan dalam pelaksanaan diklat. Setelah hasil AKD direkapitulasi, maka selanjutnya dilakukan perencanaan kegiatan diklat.
- 4) Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara yang dilakukan dalam mengembangkan kapasitas dan kompetensi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Batu. Diklat yang diberikan oleh BKD ini diantaranya adalah Diklat Struktural (PIM), Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional. Peserta yang dikirim dalam diklat tersebut merupakan hasil dari Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang disebarakan serta diolah oleh BKD Kota Batu sehingga peserta yang dikirim dalam suatu diklat teknis dan fungsional merupakan pegawai yang benar-benar membutuhkan diklat tersebut. Namun, untuk diklat pim, peserta yang dikirimkan merupakan pegawai yang telah dan akan menempati suatu jabatan struktural.
- 5) Setelah dilakukan pengembangan sumber daya aparatur melalui program diklat, kinerja serta kompetensi pegawai semakin meningkat baik dari kualitas kerja pegawai maupun kuantitas kerja pegawai. Hal ini dikarenakan pegawai sudah merasa lebih memahami suatu bidang dan tupoksi yang sedang diembannya dan berusaha bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah melalui Program Diklat

- 1) Dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui program diklat ini terdapat berbagai macam faktor pendorong dan faktor penghambat yang mempengaruhi pelaksanaannya. Faktor pendorongnya antara lain adalah adanya peraturan pemerintah yang mewajibkan pelaksanaan diklat bagi pegawai dan adanya hasil Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang menunjukkan bahwa suatu pegawai benar-benar membutuhkan suatu diklat untuk meningkatkan kapasitas serta kompetensinya sebagai aparatur. Adapun faktor penghambat dalam proses pengembangan sumber daya aparatur ini adalah keterbatasan anggaran yang menyebabkan terhambatnya pengiriman peserta diklat.

B. Saran

Dari hasil penelitian yang tertulis dalam kesimpulan di atas, maka ada beberapa saran yang diharapkan mampu Pemerintah Kota Batu, dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah sebagai pelaksana teknis dalam bidang kepegawaian khususnya dalam hal pengembangan sumber daya aparatur, adalah sebagai berikut :

1. Dalam mengatasi keterbatasan anggaran pengiriman peserta diklat, Pemerintah Kota Batu khususnya BKD Kota Batu hendaknya mampu menjalin kerjasama dengan pihak swasta atau instansi-instansi lain guna meminimalisir biaya pengiriman peserta diklat mengingat terbatasnya

anggaran dalam APBD Kota Batu. Serta untuk mengantisipasi terhambatnya pengiriman peserta diklat akibat terbatasnya anggaran pengiriman peserta tersebut, BKD Kota Batu dapat juga dengan cara membebaskan sebagian atau 20% biaya pengiriman kepada peserta diklat yang bersangkutan.

2. Untuk semakin meningkatkan motivasi pegawai dalam pelaksanaan kegiatan diklat, bisa dilakukan dengan membuat inovasi kegiatan diklat model baru yang sesuai dengan jenjang serta kompetensi masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan, Robert C. Dan Steven J. Taylor, 1992. *Introduction to Qualitative Research Methods: A phenomenological Approach in the social sciences*, alih bahasa Arief Furchan, John Wiley dan Sons, Surabaya, Usaha Nasional
- Emzir. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Press
- Handoko, T, Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPPE
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Jimung, Martin. (2005). *Politik Lokal Dan Pemerintah Daerah Dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Yayasan Pustaka Nusatama
- Mangkunegara, Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Miles, Matthew B., Michael Huberman, Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis A Method Sourcebook*. Edisi ketiga. Sage Publication Inc. Arizona. United States of America
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Layanan Pegawai*. Bandung. Mandar Maju
- Moloeng, Lexy. 2014. *Metodologi peneletian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muluk, Khairul. 2009. *Road Map Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Surabaya: ITS Press
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Bappeda dan Lembaga Teknis Daerah Kota Batu
- _____. 2014. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

- Republik Indonesia. 2014. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Salam, Dharma. 2004. *Manajemen Pemerintah Indonesia*. Jakarta: Djambatan
- Saleh, Choirul dkk. 2013. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Malang: UB Press
- Siagian, P. Sondang. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YPKN, Yogyakarta
- Situmorang, M. Victor dan Jusuf Juhir. 1998. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Smith, Andrew. 2000. *Training and Development In Australia*. Second Edition, Reed International Books Australia Pty Buuterworths. Australia.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sule, Ernie Tisnawati and Saefullah. 2009. *Pengantar Manajemen*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Sulistiyani, A.T dan Rosidah. 2003. *Manajemen SDM*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Thoha, Miftah. 1991. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta: Rajawali.
- Widjaja, A.W. 1990. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*, Edisi II, Cetakan 2, CV Rajawali Pers, Jakarta.
- _____. 2001. *Titik Berat Otonomi pada Daerah Tingkat II*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- _____. 2004. *Otonomi Desa*. Jakarta: Rajawali Pers

PEDOMAN WAWANCARA

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah yang dilakukan oleh pemerintah Kota Batu khususnya BKD melalui program diklat mencakup diklat apa saja ?
2. Bagaimanakah mekanisme dan prosedur pelaksanaan kegiatan diklat tersebut ?
3. Dalam pelaksanaan kegiatan diklat tersebut, siapa saja *stakeholder* yang terlibat ?
4. Menurut Bapak/Ibu bagaimana dengan perubahan perilaku pegawai setelah mengikuti diklat ?
5. Menurut Bapak/Ibu peserta Diklat, bagaimana jalannya proses atau relevansi kegiatan diklat tersebut ?
6. Apa yang menjadi faktor pendorong dan penghambat dalam pelaksanaan kegiatan diklat tersebut ?



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
 Jl. BALONGSARI TAMA TANDES TELP. 7412278 FAX. 7412279
 SURABAYA (60186)

Surabaya, 16 April 2015

Nomor : 893.2/ 19096 /205.5.1/2015
 Sifat : **Segera**
 Lampiran : -
 Perihal : Pemanggilan Calon Peserta Diklat

Kepada
 Yth. Sdr. Walikota Batu

di
BATU

Sesuai dengan surat kami nomor : 893/172/205.5.1/2015 tanggal 5 Januari 2015 perihal : Pemberitahuan Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tahun 2015, maka Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur akan menyelenggarakan diklat Pim Tk. IV Angkatan LXI dan Angkatan LXII Tahun 2015 mulai tanggal 25 Mei 2015 sampai dengan 17 September 2015 bertempat di Badan Diklat Provinsi Jawa Timur Jl. Kawi 41 Malang.

Adapun tahapan Diklat adalah sbb :

- Tahap 1 (25 Mei- 9 Juni) : Tahap Diagnosa Kebutuhan Perubahan (on campus)
- Tahap 2 (10 Juni- 16 Juni) : Tahap Taking Ownership/ Breaktrough I (Off.campus)
- Tahap 3 (17 Juni- 7 Juli) : Tahap merancang perubahan dan membangun Tim (on campus)
- Tahap 4 (8 Juli – 13 Sept) : Tahap Laboratorium Kepemimpinan/ Breaktrough II (Off campus)
- Tahap 5 (14 Sept –17 Sept) : Tahap Evaluasi (on campus)

Sehubungan dengan hal tersebut diatas dan berdasarkan usulan Saudara, kami mohon dengan hormat bantuannya untuk dapat menugaskan **20 orang** calon peserta Diklat Kepemimpinan IV Tahun 2015 di Instansi Saudara guna mengikuti diklat dimaksud, dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Usia Maksimal 5 (lima) Tahun sebelum batas usia pensiun (BUP);
2. Diutamakan yang menduduki Eselon IV;
3. Pangkat/ Golongan minimal Penata Muda Tk. I (IIIb);
4. Pendidikan serendah-rendahnya S1/ sederajat atau memiliki kompetensi yang setara;
5. Diusulkan oleh pejabat yang berwenang dan ada surat Rekomendasi (Ijin) dari Badan Diklat/BKD Provinsi setempat;
6. Biaya transportasi PP dan Off Campus serta uang saku peserta ditanggung oleh Instansi pengirim;

7. Indek biaya Program pelaksanaan Diklat Kepemimpinan IV per peserta sebesar Rp. 16.000.000,- (Enam belas juta rupiah) dapat dikirim secara transfer ke Bank Jatim Cabang utama Surabaya dengan No. Rek. 0011231519 An. Bendahara Penerima Badan Diklat Provinsi Jawa Timur yang langsung akan dipindah bukukan ke No. Rek Kantor Kas Daerah Provinsi Jawa Timur atau secara Tunai kepada bendahara Penerima Badan Diklat Provinsi Jawa Timur mulai 1 (satu) minggu sebelum pelaksanaan diklat dan selambat-lambatnya sebelum diklat berakhir
8. Pendaftaran peserta pada hari **Minggu Tanggal 24 Mei 2015** mulai **pukul 09.00 s/d 17.00 WIB** dengan membawa :
 - a. Surat Tugas dari Instansi Pengirim;
 - b. Foto copy Pangkat/ Jabatan terakhir;
 - c. Surat Keterangan sehat dari dokter;
 - d. Membawa Foto copy Askes
 - e. Pas Photo berwarna ukuran 4x6 cm latar belakang merah sebanyak 3 lembar dan ukuran 3x4 cm sebanyak 2 lembar;
 - Pakaian Pria : PSL
 - Pakaian Wanita : Nasional
 - f. Pakaian Olahraga.
9. Pakaian Selama pelatihan memakai :
 - a. Senin- Kamis :
 - Pria : Baju putih lengan panjang berdasi, celana warna gelap
 - Wanita : Baju putih lengan panjang memakai scraf serta rok warna gelap
 - b. Jumat - Sabtu : Pakaian batik
10. Untuk keperluan pembelajaran diklat disarankan peserta membawa notebook (laptop)
11. Waktu seminar Presentasi Perencanaan Inovasi dan seminar Manajemen Perubahan Mentor/ atasan langsung peserta harus hadir.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
PROVINSI JAWA TIMUR



Dr. H. AKMAL BOEDIANTO, SH, M.Si

Penyelia Utama Madya

NIP. 19570507 198503 1 014

Tembusan :

Yth. Sdr. Kepala BKD/Diklat
Kab/Kota Setempat



PEMERINTAH KOTA BATU
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jalan Jenderal Sudirman 507 Block Office Gedung B Lantai 2

KOTA BATU

Batu, 03 Maret 2016

Nomor : 072/0387/422.207/2016
Sifat : Segera
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian

Kepada
Yth. Kepala Badan Kepegawaian Daerah
Kota Batu
di-

BATU

Menunjuk surat pengantar dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Tanggal 29 Februari 2016 Nomor : 3592/UN10.3/PG/2016 Perihal Ijin Penelitian, bersama ini diberitahukan bahwa :

Nama : PANCARANI DEASY ARISANTI
NIM : 125030100111074
Jurusan : Administrasi Publik
Fakultas/Universitas : FIA/Universitas Brawijaya Malang
Alamat : Jl. Veteran Malang

Bermaksud mengadakan Penelitian pada Instansi yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut :

Judul : Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja
Data Yang Dicari : Penelitian Skripsi
Lokasi : BKD Kota Batu
Peserta : -
Waktu : 07 Maret 2016 s/d 07 Mei 2016

Selama melakukan kegiatan wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku dan melaporkan secara tertulis hasil kegiatannya kepada instansi setempat.

Demikian untuk menjadikan maklum.

An. WALIKOTA BATU
KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA
DAN POLITIK KOTA BATU



THOMAS MAYDO, S.Sos

Pembina

NIP. 19731209 199303 1

→ **Tembusan :**
Yth.Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya Malang



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 3592 /UN10.3/PG/2016
Lampiran : -
Hal : Riset

Kepada : Yth. Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Batu
Jl. Mustari No. 6, Batu, Jawa Timur

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan Studi Riset untuk Mata Kuliah Skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Pancarani Deasy Arisanti
Alamat : Dsn. Tani Nelayan RT 01 RW 01 Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo
NIM : 125030100111074
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Judul Skripsi : Pengembangan Sumber Daya Aparatur dalam Rangka Meningkatkan Kinerja
Lokasi : Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu, Jl. Bukit Berbunga No. 13A, Batu, Jawa Timur
Lamanya : 2 (Dua) Bulan
Peserta : 1 (Satu) Orang

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

Malang, 29 Februari 2016

Mengetahui,

an Dekan

Ketua Prodi Administrasi Publik



Dr. Lety Indah Mindarti.MSi

NIP. 196905242002122002

CURRICULUM VITAE

Nama : Pancarani Deasy Arisanti
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Jalan Ahmad Faqih RT 01/01, Sedati, Sidoarjo
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 06 Agustus 1993
Status : Belum Menikah
Agama : Islam
Phone : 081252869993
E-mail : raniarisanty@gmail.com



Pendidikan Formal

- 2012 – 2016 : Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang
- 2008 – 2011 : SMA Negeri 1 Gedangan
- 2005 – 2008 : SMP Negeri 6 Sidoarjo
- 1999 – 2005 : SD Negeri Sedati Gede 1

Pendidikan Non Formal

- 2015 LIA English Course, English for Adults Class

Pengalaman Organisasi

- 2015 : Sekretaris Departemen Edukasi Mahasiswa, Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- 2014 : Staff Divisi Public Relations Departemen Hubungan Mahasiswa, Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- 2013 : Staff Divisi Pengabdian Masyarakat Departemen Hubungan Mahasiswa, Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya