

**EVALUASI PROGRAM DIKLAT KEPEMIMPINAN
TINGKAT IV UNTUK ORGANISASI PERANGKAT
DAERAH DALAM MENGEMBANGKAN INOVASI
PELAYANAN PUBLIK**

**(Studi di Dinas Pariwisata dan Budaya Kota Malang dan Dinas Lingkungan
Hidup Kota Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ANDI MUHAMMAD ILHAM RUSALI MASDAR
NIM. 145030107111055**



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

2019



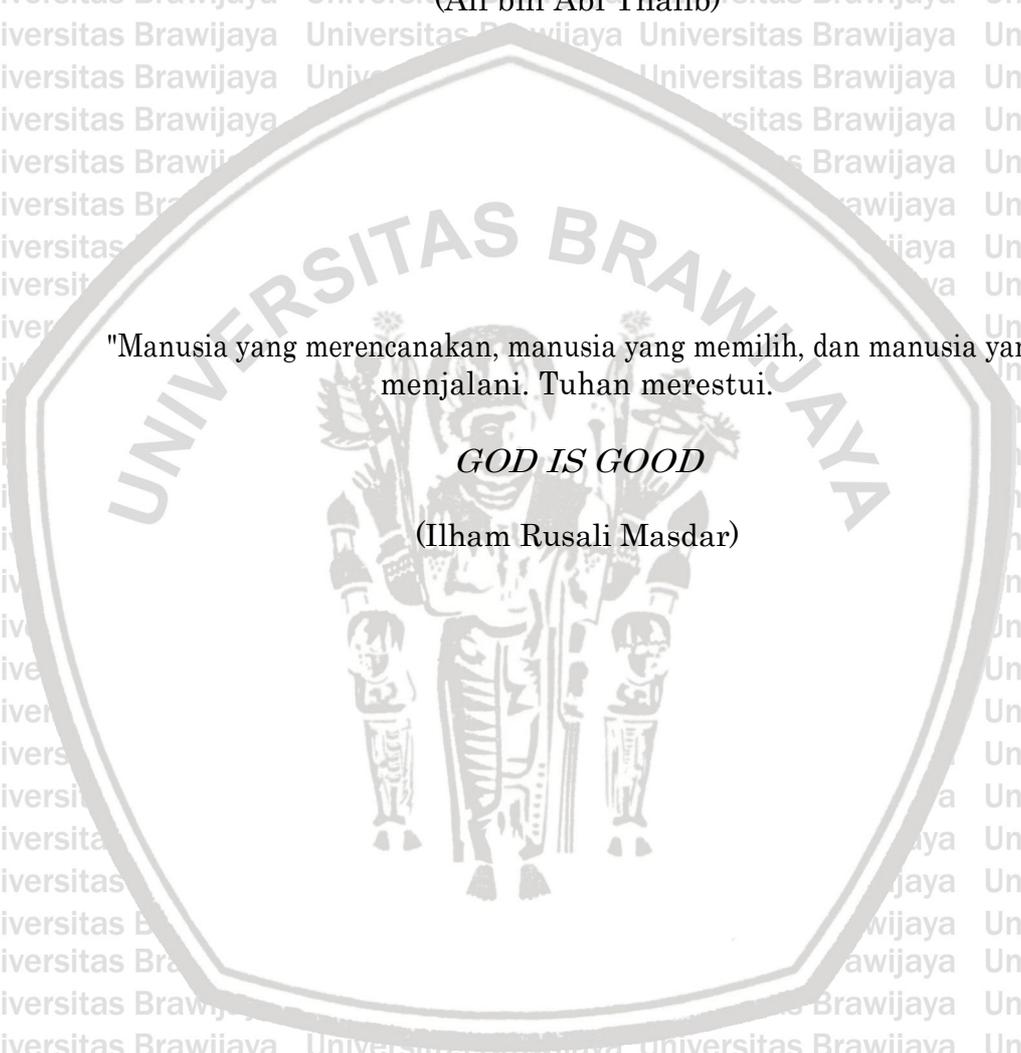
MOTTO

"Orang yang suka berkata jujur akan mendapatkangahal:
Kepercayaan, cinta, dan rasa hormat"
(Ali bin Abi Thalib)

"Manusia yang merencanakan, manusia yang memilih, dan manusia yang
menjalani. Tuhan merestui.

GOD IS GOOD

(Ilham Rusali Masdar)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Evaluasi Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV untuk Organisasi Perangkat Daerah dalam Mengembangkan Inovasi Pelayanan Publik (Studi di Dinas Pariwisata dan Budaya Kota Malang dan Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang)

Disusun oleh : Andi Muh. Ilham Rusali Masdar

NIM : 14503010711155

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi/Minat : Administrasi Publik

Malang, 8 Juli 2019
Komisi Pembimbing
Ketua

Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin
NIP. 194508 171974 122011

Komisi Pembimbing

Dr. Farida Nurani, M.Si
NIP. 197007212005012001



LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Jumat

Tanggal : 19 Juli 2019

Waktu : 10.00 – 11.30 WIB

Skripsi Atas Nama : Andi Muhammad Ilham Rusali Masdar

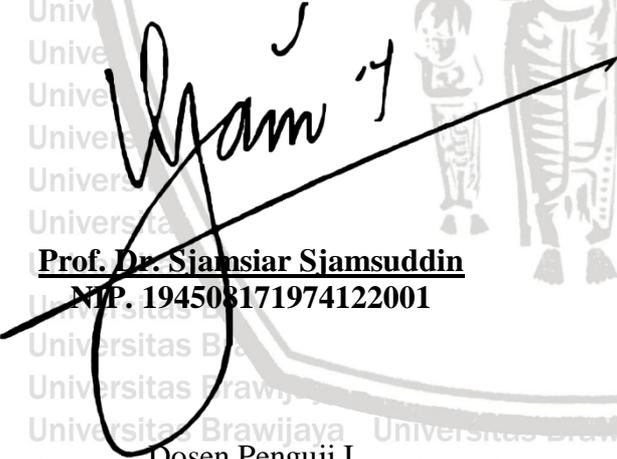
Judul : Evaluasi program Diklatpim IV terhadap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam mengembangkan Inovasi Pelayanan Publik di Kota Malang (studi pada Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing


Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin
NIP. 194508171974122001


Dr. Farida Nurani S.Sos., M.si
NIP. 197007212005012001

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II


Drs. Sukanto, MS
NIP. 195912271986011001


Erlita Cahyasari, S.AP., M.AP
NIP. 2011068607242001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsure-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, 8 Juli 2019



Andi Muh. Ilham R. M.
14503010711155



RINGKASAN

Andi Muhammad Ilham Rusali Masdar, 2019. **Evaluasi Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Untuk Organisasi Perangkat Daerah Dalam Mengembangkan Inovasi Pelayanan Publik (Studi di Dinas Pariwisata dan Budaya Kota Malang dan Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang)**, Prof. Dr. Sjamiar Sjamsuddin and Dr. Farida Nurani, M.Si, S.Sos. 165 Hal + xviii

Penelitian ini dilakukan atas dasar pentingnya untuk mengetahui kontribusi dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV (Diklatpim IV) sampai saat ini dalam hal inovasi pelayanan *public*. Pasalnya, terlepas dari perkembangan inovasi yang dilakukan oleh pemerintah Kota Malang, belum diketahui apakah perkembangan inovasi pemerintah Kota Malang merupakan salah satu dampak dari pelaksanaan program Diklatpim tingkat IV yang menggunakan pola baru dengan menitik beratkan pada proyek perubahan. Namun di dalam kebijakan pasti ada evaluasi dan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan evaluasi untuk mengambil langkah yang tepat kedepannya.

Berdasarkan dasar penelitian, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi program Diklat Pim tingkat IV dalam pengembangan inovasi pelayanan public di kota malang serta mendeskripsikan dan menganalisis terwujudnya Inovasi Pelayanan Publik melalui Diklatpim IV. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dan analisis data dari Miles dan Huberman (Miles, Huberman, dan Saldana, 2014:14).

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa Program Diklatpim IV memiliki tujuan untuk membangun karakter dan sikap perilaku peserta, perencanaan pelaksanaan instansi, melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi, melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien, mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya. Adapun *output* dari pelatihan Diklatpim IV pada penelitian ini dapat dilihat pada dua OPD yaitu Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. Untuk Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang menghasilkan inovasi program Pengelolaan Sampah B3 dan untuk Dinas Pariwisata dan Kebudayaan menghasilkan inovasi pemberdayaan Pokdarwis (Kelompok Sadar Wisata). Kedua program ini merupakan kegiatan yang telah ada sebelumnya, dilanjutkan dengan menambahkan inovasi-inovasi kreatif yang didapatkan dari pelatihan Diklatpim IV yang berjalan dalam lima tahapan.

Kata kunci : Evaluasi, Proyek Perubahan, Diklatpim IV, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Dinas Lingkungan Hidup

SUMMARY

Andi Muhammad Ilham Rusali Masdar, 2019. *Evaluation Program of Stage 4 Leadership Training for Regional Organizations in order to Develop Public Service Innovation (Study of The Tourism and Cultural Office of The City of Malang and The Environmental Office of Malang City)*. Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin and Dr. Farida Nurani, M.Si, S.Sos. 165 Pages + xviii

This research was conducted on the basis of the importance of knowing the contribution of the implementation of level IV leadership education and training (Diklatpim IV) to date in terms of public service innovations. Because, regardless of the development of innovations carried out by the Malang City government, it is not yet known whether the development of innovation in the Malang City government is one of the impacts of the Diklatpim IV program that uses a new pattern with emphasis on change projects. But in the policy there must be an evaluation and from this research it is expected to provide evaluation material to take the right steps in the future.

Based on the basis of the research, this study has the purpose of describing and analyzing the evaluation of the DiklatPim IV training program in developing public service innovations in Malang city and describing and analyzing the realization of Public Service Innovation through Diklatpim IV. This study uses descriptive analysis with a qualitative approach, and data analysis from Miles and Huberman (Miles, Huberman, and Saldana, 2014: 14).

The results of this study explain that Diklatpim IV Program has a goal to build character and attitude behavior of participants, planning the implementation of agencies, collaborating internally and externally in managing organizational tasks to the effectiveness and efficiency of the implementation of agency activities, innovating according to their task fields realizing the implementation of activities that are more effective and efficient, optimizing all potential internal and external resources of the organization in the implementation of the activities of its institutional units. The output of the Diklatpim IV training in this study can be seen in two OPDs. The Malang City Environmental Service and the Tourism and Culture Office. For the Department of Environment, Malang City produced an innovation in the B3 Waste Management program and for the Office of Tourism and Culture to produce innovative empowerment of Pokdarwis (Tourism Awareness Group). These two programs are pre-existing activities, followed by adding creative innovations obtained from Diklatpim IV training that run in five stages.

Key Words : Evaluation, Innovation Project, Diklatpim IV, Office of Tourism, and Culture, Office of Environment

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, atas kehendak dan pertolongan Allah SWT yang selalu memberikan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya kepada penulis dalam setiap langkah pengerjaan skripsi ini. Saya mempersembahkan skripsi ini kepada Sang Inspirator dalam hidup saya, Bapak Muhammad Ali Baal Masdar. Kepada beliau yang selalu bekerja keras dalam menghidupi pendidikan anak-anaknya dan tidak pernah sekalipun mendengar keluh kesahnya serta senantiasa menjadi suri tauladan bagi keluarga. Kemudian kepada sosok perempuan yang saya kagumi, Ibu Ruskati Abd. Radjab. Seorang Ibu yang selalu mendoakan anak-anaknya demi kesuksesan di dunia dan di akhirat. Terimakasih teruntuk saudara saya, Ian Rusali Masdar, yang selalu mendukung dan memberikan nasehat kepada saya selama ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Evaluasi Program Diklat kepemimpinan tingkat IV untuk Organisasi Perangkat Daerah dalam mengembangkan Inovasi pelayanan publik di Kota Malang”. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Administrasi Publik pada prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada :

1. Orang tua penulis, Bapak Muhammad Ali Baal Masdar dan Ibu Ruskati Abd. Radjab yang setia dan tidak ada henti-hentinya memberikan doa serta semangat bagi penulis selama penyusunan skripsi ini
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Bapak Fadillah Amin, Dr., M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
5. Ibu Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin selaku Ketua Komisi Pembimbing Skripsi

dan Ibu Dr. Farida Nurani M.Si, S.Sos selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang telah merelakan waktu, tenaga dan fikirannya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi

6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis

7. Bapak dan Ibu dari Badan Kepegawaian daerah, Dinas Lingkungan Hidup, dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang yang senantiasa mengarahkan, mendampingi, membimbing, dan memberikan informasi selama penelitian berlangsung

8. Seluruh Keluarga besarku yang telah memberikan semangat, dukungan, dan doa

9. Sahabat-sahabatku Akbar Mulya, Fadhli Polem, dan Dhani Amir yang selalu mendukung penuh penulis dalam suka maupun duka dan rela berkorban demi kemaslahatan ummat.

10. Rekan-rekanku tercinta Alif, Iqbal, Dhoni, Wahyu, Heidy, Abi, Adib, Ojan, Mine, Hera, Indra, Ajeng, Sulfian, Kak Ancu, Aksa, Ardi, Cungkring, Agung, Alfr, dan masih banyak lagi yang telah banyak memberikan cinta, canda, dan tawa pada kehidupan penulis.

11. Para Andalanku Rama Nanda, Ardian Prabowo, Rizka Widayani, dan Aulia Mutiara yang sangat berjasa membantu dengan tulus penulis dalam penyusunan skripsi.

12. Bentarro, Ojay, Ucup, Ara, Ledwin, Qintan, Farah, Adin, Afif, Gita,

Quntum, Julfi, Boyo, dan Bimo selaku sahabat-sahabat seperjuangan yang menemani dalam kehidupan kuliah penulis selama di Malang

13. Rekan-rekan Brawiwarna, Kupu-kupu Mati, Majelis Tertinggi, Karaoke Squad, GESREK, ROMEMUN, dan Kelompok Penelitian Pak Rendra yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas waktunya yang berharga untuk menghibur penulis di saat lelah selama berkuliah di Malang

14. Keluarga Besar IKMSB MALANG, BEM FIA UB 2017, EM UB 2016, dan HUMANISTIK 2015 yang telah memberikan saya pengalaman organisasi yang sangat berharga

15. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 8 Juli 2019

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kontribusi Penelitian	11
E. Sistematika Pembahasan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Administrasi Publik	15
B. Pelayanan Publik	17
1. Pengertian Pelayanan Publik	17
2. Ciri-ciri Pelayanan Publik	19
3. Klasifikasi Pelayanan Publik	20
4. Azas-azas Pelayanan Publik	24
5. Standar Pelayanan Publik	27
6. Kualitas Pelayanan Publik	29
7. Inovasi Pelayanan Publik	30
8. Jenis – Jenis Pelayanan publik	31
9. Proses Inovasi	31
10. Terwujudnya Inovasi Dalam Sebuah Pelayanan Publik	31
11. Hambatan Dalam Inovasi	32
C. Teori Program	32
1. Pengertian Program	32
2. Evaluasi Program	34
3. Langkah-langkah Evaluasi Program	36
4. Model-model Evaluasi Program	36



D. Organisasi Perangkat Daerah.....	44
1. Perangkat Daerah.....	44
2. Definisi Organisasi Perangkat Daerah.....	45
3. Besaran Variabel OPD.....	45
4. Penyusunan dan Perumpamaan.....	46
E. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (DIKLAT PIM IV).....	49
1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (DIKLAT PIM IV).....	49
2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (DIKLAT PIM IV).....	50
3. Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (DIKLAT PIM IV).....	51
BAB III METODE PENELITIAN	52
A. Jenis Penelitian.....	52
B. Fokus Penelitian.....	52
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	55
D. Sumber Data	56
E. Teknik Pengumpulan Data	58
F. Instrumen Penelitian.....	60
G. Analisis Data.....	60
H. Uji Keabsahan Data.....	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	65
A. Gambaran Umum Kota Malang	65
1. Kondisi Geografis.....	65
2. Aspek Demografi.....	67
3. Pemerintah Kota Malang	68
4. Visi Misi Kota Malang	69
B. Gambaran Umum Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang.....	70
1. Profil Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang	70
2. Tugas Pokok dan Fungsi.....	71
3. Visi dan Misi	73
4. Struktur Organisasi	74
C. Gambaran Umum Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	75
1. Profil Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.....	75
2. Tugas Pokok dan Fungsi.....	76
3. Visi dan Misi	77
4. Struktur Organisasi	79
D. Evaluasi Program Diklatpim IV dalam Mengembangkan Inovasi Pelayanan Publik.....	79
1. Konteks atau Tujuan Diklatpim IV	79



2. <i>Input</i>	85
3. Proses pembelajaran Diklatpim IV.....	86
4. Produk dari Diklatpim IV	96
E. Terwujudnya Inovasi Pelayanan Publik melalui Diklatpim IV ...	101
1. Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang.....	101
2. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang	106
F. Analisa dan Pembahasan	112
1. Evaluasi Program Diklatpim IV dalam Mengembangkan Inovasi Pelayanan Publik	112
2. Tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi	116
3. Tahap membangun komitmen bersama	118
4. Tahap merancang perubahan dan membangun tim.....	118
5. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (<i>Leadership Laboratory</i>)	119
6. Tahap Evaluasi (<i>coaching</i>).....	120
G. Produk Diklatpim IV	120
1. Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang Proyek Perubahan Pengelolaan Limbah B3	121
2. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang	122
3. Terwujudnya Inovasi Pelayanan Publik melalui Diklatpim IV	123
BAB V PENUTUP	132
A. Kesimpulan	132
B. Saran.....	135
DAFTAR PUSTAKA	136
LAMPIRAN	139



DAFTAR TABEL

NO	Judul	Halaman
1	Demografis Kota Malang 2017.....	67
2	Jumlah Penduduk Kota Malang Menurut Jenis Kelamin 2017.....	68



DAFTAR GAMBAR

NO	Judul	Halaman
1	Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif	61
2	Peta Wilayah Administratif Kota Malang	66
3	Struktur Organisasi Dinas Lingkungan Hidup	74
4	Struktur Organisasi Dinas Pariwisata	79



DAFTAR LAMPIRAN

NO	Judul	Halaman
1	Proses Diklatpim IV	139
2	Penutupan Diklatpim IV	140
3	Bimtek Pengelolaan Limbah B3 Bersama Stakeholder	140
4	Bimtek Program POKDARWIS Bersama Stakeholder	141
5	Buku Pedoman Pelaksanaan POKDARWIS	142
6	Pedoman Pembinaan Pengelolaan Limbah B3	144
7	SOP Pengelolaan Limbah B3	145
8	Dokumentasi Wawancara Kepala Seksi Penanggulangan dan Pemulihan Lingkungan Hidup	146
9	Dokumentasi Wawancara Kepala Seksi Destinasi Pariwisata	146



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia memiliki semua prakondisi untuk mewujudkan visi negara sebagaimana tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang ditandai dengan kekayaan alam yang melimpah, potensi sumber daya manusia, peluang pasar yang besar dan demokrasi yang relatif stabil. Namun prakondisi yang sudah terpenuhi itu belum mampu dikelola secara efektif dan efisien oleh para aktor pembangunan, sehingga Indonesia masih tertinggal dari cepatnya laju pembangunan global dewasa ini. Salah satu penyebab ketertinggalan tersebut adalah lemahnya kemampuan dalam menuangkan visi negara, pemerintahan pusat dan daerah ke dalam kebijakan strategis, termasuk lemahnya kapasitas dalam memimpin implementasi kebijakan strategis tersebut (DIKLATPIMLAN, 2013). Aktor pembangunan yang dimaksud adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mempunyai pengertian yaitu pegawai 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.

Pegawai negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Sehubungan dengan kedudukan Pegawai Negeri maka baginya

dibebankan kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan dan sudah tentu di samping kewajiban baginya juga diberikan apa-apa saja yang menjadi hak yang didapat oleh seorang pegawai negeri. Pada Pasal 4 Undang-Undang No.43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang No.8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian setiap pegawai negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintahan. Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan dan ketaatan adalah suatu tekad dan kesanggupan dari seorang pegawai negeri untuk melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara, abdi masyarakat wajib setia dan taat kepada Pancasila, sebagai falsafah dan ideologi negara, kepada UUD 1945, kepada Negara dan Pemerintahan. Biasanya kesetiaan dan ketaatan akan timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam, oleh sebab itulah seorang Pegawai Negeri Sipil wajib mempelajari dan memahami secara mendalam tentang Pancasila, UUD 1945, Hukum Negara dan Politik Pemerintahan. Dalam Pasal 5 Undang-Undang No.8 Tahun 1974 (pasal ini tidak diubah oleh UU No.43 Tahun 1999) Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan setiap Aparatur sipil negara wajib mentaati segala peraturan perundangan yang berlaku dan melaksanakan kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian kesadaran dan tanggung jawab.

Aparatur sipil negara adalah pelaksana peraturan perundang-undangan, sebab itu maka seorang Aparatur sipil negara wajib berusaha agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh anggota masyarakat. Sejalan

dengan itu Aparatur sipil negara berkewajiban memberikan contoh yang baik dalam mentaati dan melaksanakan segala peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Di dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan, pada umumnya kepada pegawai negeri diberikan tugas kedinasan untuk melaksanakan dengan baik. Pada pokoknya pemberian tugas kedinasan itu adalah merupakan kepercayaan dari atasan yang berwenang dengan harapan bahwa tugas itu nantinya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Untuk dapat memberikan pelayanan kinerja yang maksimal kepada publik maka pemerintah mengadakan Reformasi Birokrasi sebab di era globalisasi saat ini reformasi birokrasi sangat diperlukan guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk menata kembali sistem penyelenggaraan pemerintah terutama menyangkut aspek-aspek organisasi, ketatalaksanaan dan penguatan sumber daya manusia. Reformasi birokrasi menjadi salah satu strategi dalam memperbaiki kualitas aparatur negara. Aparatur negara yang berkualitas dan berintegritas diharapkan dapat mendukung program-program pemerintah dan juga mengemban tugas-fungsinya dengan baik guna mewujudkan kesejahteraan bangsa.

Untuk memperkuat aparatur negara agar memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yaitu dengan Peningkatan Kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan. Salah satu bentuk program pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. 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/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan.

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi setiap pegawai. Pelatihan biasanya terfokus pada usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan – kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik. Pendidikan lebih diarahkan pada pemenuhan kebutuhan akan penguasaan pengetahuan dan kemampuan dasar yang memang sangat diperlukan. Adapun tujuan pendidikan dan pelatihan menurut Henry Simamora (1996:23), meliputi:

1. Memperbaiki kinerja dan memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi
2. Membantu memecahkan persoalan operasional
3. Mempersiapkan pegawai untuk promosi

4. Memenuhi kebutuhan – kebutuhan pertumbuhan pribadi

Pendidikan dan pelatihan merupakan tanggung jawab bersama dan utamanya manajemen puncak (pimpinan) serta mendapat dukungan dari berbagai pihak termasuk para pegawai. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pendidikan dan pelatihan. Untuk itu komitmen pimpinan sangat penting agar berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari pendidikan dan pelatihan. Tujuan pendidikan dan pelatihan pegawai perlu dirumuskan dengan jelas. Dengan rumusan tujuan ini, maka *output* pelatihan dapat direncanakan dengan tepat. Pelatihan jangan hanya merupakan upaya formal untuk meningkatkan kualitas pegawai, namun sebaiknya menjawab kebutuhan strategis atas kemampuan yang benar – benar dibutuhkan oleh organisasi publik, yaitu peningkatan kompetensi oleh para pegawai untuk menunjang berbagai permasalahan yang bersifat global.

Pengembangan kompetensi tidak hanya berguna untuk meningkatkan kualitas kerja namun juga penting untuk menunjang kualitas kepemimpinan, Menurut menurut Peter F. Drucker (1985:142), pemimpin seharusnya memiliki minimal 3 bidang kemampuan/ kompetensi yaitu:

1. Kemampuan pribadi, memiliki integritas tinggi, memiliki visi yang jelas, intelegensia tinggi, kreatif dan inovatif, tidak mudah merasa puas, fleksibel dan memiliki kematangan jiwa, sehat jasmani dan rohani, wibawa dan kharismatik, mempunyai idealisme dan cinta tanah air.
2. Kemampuan kepemimpinan (*Leadership Mastery*), memiliki kemampuan

memotivasi orang lain, membuat keputusan yang cepat dan tepat, mempengaruhi orang lain, mengelola konflik, berorganisasi, memimpin tim kerja, mengendalikan stress dan keterampilan berkomunikasi.

3. Kemampuan berorganisasi (*Organizational Mastery*), yang memiliki kemampuan mengembangkan organisasi, manajemen startegik, meraih peluang, mengadakan pengkaderan generasi penerus, memahami aspek makro dan mikro ekonomi dan keterampilan operasional.

Kepemimpinan di sekolah atau lembaga atau organisasi yang membutuhkan perubahan secara reguler dalam mencapai pertumbuhan yang menyehatkan bagi lembaganya, melihat perlunya melahirkan pemimpin yang memiliki kompetensi utuh dalam melahirkan hasil kerja optimal lembaga dan sekaligus mampu juga memberikan inspirasi bagilahirnya pemimpin baru di lembaga yang dipimpinya. Model pemimpin ideal, yang mampu mewujudkan apa yang menjadi visi lembaganya. Gambaran model pemimpin seperti itu adalah model kepemimpinan yang menitik beratkan pada bagian operasional dan bukan hanya kepemimpinan yang berkuat pada persoalan administratif.

Dengan memiliki kompetensi yang baik pemimpin juga harus lebih dalam banyak hal agar dapat membimbing, mengatur, dan memotivasi para staf untuk memberikan hasil kinerja yang terbaik, selain itu kepemimpinan operasional juga sangat berguna untuk membuat dan mengawal perencanaan serta mengajak para *stakeholder* untuk ikut serta aktif dalam kebijakan yang akan ditentukan. Kemampuan komunikasi untuk mengoordinasikan semua pihak harus dimiliki oleh pemimpin operasional agar dapat memudahkan

proses kerja yang dilaksanakan (REPUBLIKA, 2015).

Kriteria inilah yang harus dimiliki oleh pejabat eselon IV karena mempunyai tugas operasional seperti memproses, merancang, menyusun, melakukan, dan mengerjakan (KEMENKOPMK, 2014), dengan beban kerja seperti itu maka dibutuhkan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan atau diklat oleh para pegawai yang nantinya akan ditempatkan di jabatan eselon IV.

Berdasarkan pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 20 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Diklatpim Tingkat IV diselenggarakan untuk pejabat dan atau calon pejabat struktural eselon IV. Seorang pejabat struktural eselon IV memainkan peranan yang sangat menentukan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan-kegiatan instansi, memimpin bawahan, dan mengajak seluruh stakeholder strategis untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut secara efektif dan efisien. Tugas ini tentunya menuntut kompetensi kepemimpinan operasional, yaitu kemampuan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan-kegiatan instansi, kemudian kemampuan mempengaruhi serta memobilisasi bawahan dan stakeholder strategisnya dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan.

Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV Pola baru diharapkan dapat membentuk sosok pemimpin dengan kompetensi pemimpin operasional tersebut melalui sebuah pendidikan dan pelatihan.

Diklatpim Tingkat IV pola baru pada hakekatnya adalah sebuah

penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang inovatif, yaitu penyelenggaraan Diklat yang memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya. Tujuan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan Penguasaan diri, Diagnosa perubahan, inovasi, tim efektif, dan proyek perubahan. Kompetensi yang dibangun dalam Diklatpim tingkat IV adalah kepemimpinan operasional yang mana ketika diklat akan mendapatkan produk pembelajaran adalah dengan membuat proyek perubahan yang nantinya akan mendapat nilai dan menentukan kelulusan pada Diklatpim yang diikuti, proyek perubahan juga diharapkan mampu diimplementasikan dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap SKPD. Sehingga ada korelasi antara input dan output serta peningkatan kualitas kinerja baik secara perorangan maupun kelompok untuk memberikan pelayanan yang baik untuk masyarakat.

Pemerintah Kota Malang melalui Badan Kepegawaian Daerah telah menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV untuk calon pejabat eselon IV dengan melihat tantangan yang dihadapi oleh pemerintah adalah tantangan lokal dan tantangan global. Diantaranya adalah

tuntutan masyarakat terkait perbaikan nasib meliputi kemiskinan, SDM, pelayanan, serta kualitas sumber daya ASN. Dengan berbagai tantangan yang dihadapi maka pemerintah berharap ingin menciptakan pemimpin-pemimpin yang dapat bekerja secara tim dan tentunya inovatif agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat Kota Malang.

Drs. H. Sutiaji, Wali Kota Malang menyampaikan ASN kedepannya harus futuristik, inovatif, dan akulturatif yang dalam hal ini mengarah kepada kompetensi dan profesionalisme dalam konteks pelayanan kepada masyarakat.

Kerjasama antar OPD satu dengan yang lainnya diharapkan dapat berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan (HUMAS MALANGKOTA, 2018).

Terlepas dari seringnya pemerintah kota Malang banyak mendapatkan penghargaan di bidang pelayanan publik dalam kurun waktu 2017-2018

setidaknya ada 5 penghargaan telah diraih yang terakhir mendapatkan penghargaan sebagai kota inovatif di bidang kompetensi inovasi pelayanan

publik (KOVABLIK) oleh Jambore Inovasi Jawa Timur 2017 peneliti tertarik untuk mencari tau sejauh mana dampak yang dihasilkan OPD kota melalui

Pendidikan dan Pelatihan khususnya diklat kepemimpinan IV yang mereka tempuh untuk menambah wawasan dan kreatifitas dalam memberikan

pelayanan ke masyarakat mengingat Kota Malang sudah mengalami kemajuan dalam beberapa sector seperti pendidikan, pariwisata, kesehatan, dan

perekonomian.

Pemerintah kota Malang tentunya memiliki andil besar untuk itu semua misalnya, sejauh mana upaya pembekalan Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

untuk meningkatkan inovasi di bidang pariwisata untuk memajukan sektor tersebut, sejauh mana pemerintah dapat mengajak para stakeholder untuk berperan aktif dalam memutar roda perekonomian di kota malang sehingga mengalami pertumbuhan yang riil.

Kontribusi dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV (diklatpim IV) sampai saat ini dalam hal inovasi pelayanan publik menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Pasaunya, terlepas dari perkembangan inovasi yang dilakukan oleh pemerintah kota malang, belum diketahui apakah perkembangan inovasi pemerintah kota malang merupakan salah satu dampak dari pelaksanaan program diklat pim tingkat IV yang menggunakan pola baru dengan menitik beratkan pada proyek perubahan. Evaluasi mengenai pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV baiknya dilakukan mengingat sejauh mana dampak bagi pengembangan SDM aparatur mengingat tugas dari pejabat eselon IV yaitu memproses, merancang, menyusun, melakukan, dan mengerjakan. Namun di dalam kebijakan pasti ada evaluasi dan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan evaluasi untuk mengambil langkah yang tepat kedepannya.

B. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana evaluasi program Diklat Pim tingkat IV yang dilaksanakan dalam pengembangan inovasi pelayanan publik di Kota Malang?

2. Bagaimana terwujudnya Inovasi Pelayanan Publik melalui Diklatpim IV?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi program Diklat Pim tingkat IV dalam pengembangan inovasi pelayanan public di kota malang.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis Terwujudnya Inovasi Pelayanan Publik melalui Diklatpim IV.

D. Kontribusi Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan nantinya terdapat kontribusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terkait dengan penelitian ini. Adapun kontribusi penelitian yang ingin dicapai antara lain :

1. Kontribusi akademis

a. Bagi Mahasiswa

- 1) Penelitian ini dapat meningkatkan respon mahasiswa terhadap kebijakan pemerintah sekaligus untuk menerapkan disiplin ilmu yang telah diperoleh.

- 2) Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi oleh peneliti lain sekaligus dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan untuk mengadakan penelitian selanjutnya.

b. Bagi Perguruan Tinggi

1) Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pustaka untuk mengadakan penelitian selanjutnya.

2) Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dan bahkan kajian tentang kebijakan.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi Pemerintah

Memberikan masukan dan pertimbangan bagi Pemerintah Kota dalam upaya peningkatan inovasi pelayanan publik melalui program Diklat Pim IV.

b. Bagi Masyarakat

Menambah pengetahuan, menambah wawasan dan memberikan gambaran kepada masyarakat mengenai upaya peningkatan inovasi pelayanan publik melalui program Diklat Pim IV.

E. Sistematika Pembahasan

Maksud dari Sistematika Pembahasan adalah sebagai susunan secara keseluruhan dari suatu karya ilmiah yang disusun secara garis besar dengan tujuan untuk memberikan kemudahan dalam memahami isi skripsi ini secara keseluruhan dan mempermudah pemahaman untuk mendapatkan suatu susunan pengertian yang logis dan sistematis. Skripsi ini dibagi dalam lima bab dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang uraian yang mendasari penelitian ini yang

meliputi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian dan kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan yang ditulis pada skripsi ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori, konsep dan penjelasan pengertian-pengertian yang berkaitan dengan permasalahan atau pertanyaan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

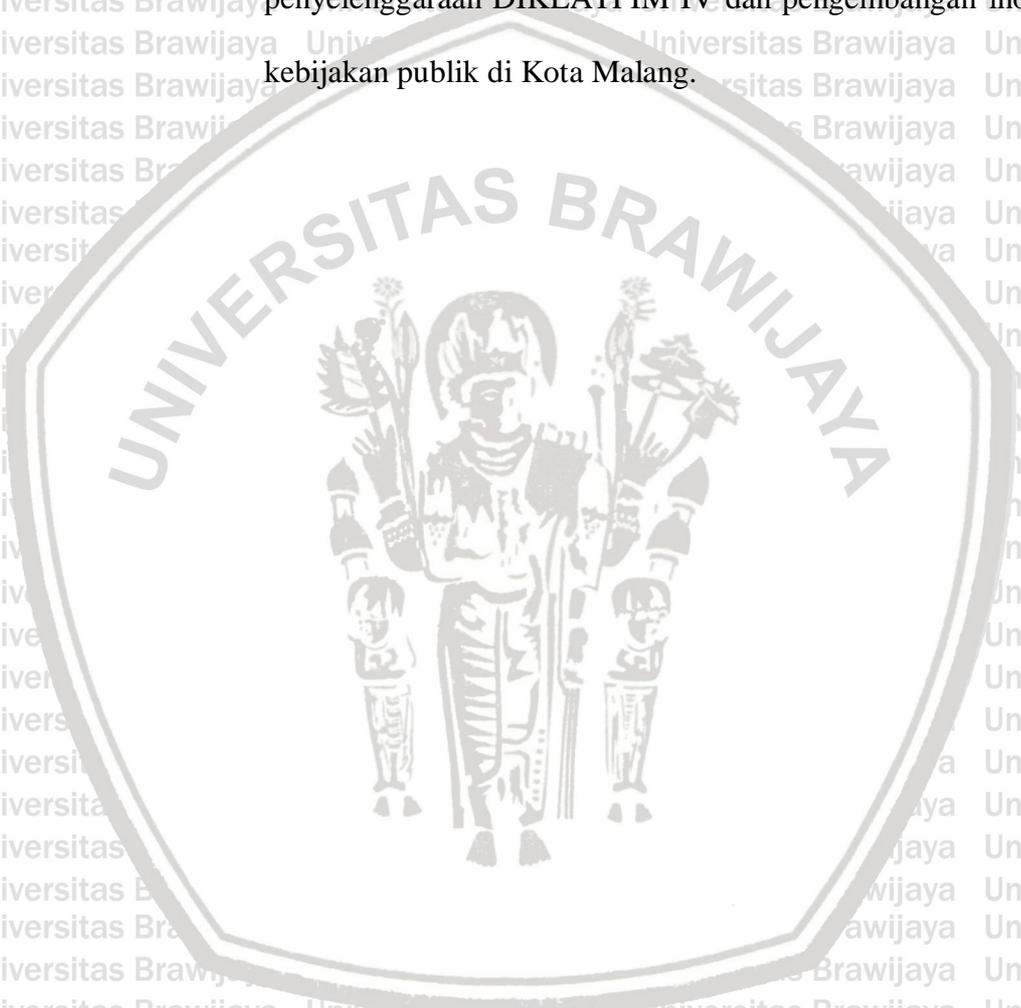
Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan dengan komponen-komponen yang meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis yang digunakan dalam pembahasan.

BAB IV : PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan lebih rinci mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan disajikan dalam bentuk penyajian data dan selanjutnya dianalisis dalam bagian analisis data, setelah dilakukannya analisis data terlihat dampak yang diberikan program DIKLATPIM IV terhadap pengembangan inovasi kebijakan publik serta beberapa alternatif yang dapat diterapkan dalam rangka menghadapi tantangan dan memecahkan masalah yang terdapat dalam program tersebut.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian untuk dijadikan lebih ringkas dan jelas serta berisikan saran-saran yang bertujuan dapat memberikan masukan dalam penyelenggaraan DIKLATPIM IV dan pengembangan inovasi kebijakan publik di Kota Malang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

Gerald Caiden (1982), Administrasi negara melingkupi segala kegiatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan urusan publik atau kebutuhan publik. Ruang lingkup administrasi adalah bagaimana orang mengorganisir diri mereka sebagai publik secara kolektif dan dengan tugas dan kewajiban masing-masing memecahkan masalah publik untuk mencapai tujuan bersama.

Nigro dan Nigro (1984), Administrasi negara secara lebih khusus dapat dijelaskan sebagai apa yang dilakukan oleh pemerintah, terutama lembaga eksekutif (dengan sarana birokrasi), didalam memecahkan masalah kemasyarakatan/publik. Menurut Kerlinger dalam Pasolong (2011:9) teori adalah serangkaian konstruk (konsep), batasan, dan proposisi, yang menyajikan suatu pandangan sistematis tentang fenomena dengan fokus hubungan dengan merinci hubungan-hubungan antar variabel, dengan tujuan menjelaskan dan memprediksi gejala itu. Sedangkan menurut Pasolong (2011:10) teori adalah pernyataan atau konsep yang teruji kebenarannya melalui riset.

Administrasi publik, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2008:4) adalah proses dimana sumber daya dan personil publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Sedangkan Keban menyatakan bahwa istilah Administrasi Publik menunjukkan

bagaimana pemerintah berperan sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan selalu berinisiatif dalam mengatur atau mengambil langkah dan prakarsa, yang menurut mereka penting atau baik untuk masyarakat karena diasumsikan bahwa masyarakat adalah pihak yang pasif, kurang mampu, dan harus tunduk dan menerima apa saja yang diatur pemerintah (Keban, 2008:4), sedangkan (Henry Fayol, 1841-1925) menggunakan pendekatan atas manajemen administrasi, yaitu suatu pendekatan dari pimpinan atas sampai pada tingkat pimpinan terbawah. Fayol melahirkan tiga sumbangan besar bagi administrasi dan manajemen yaitu (1) aktivitas organisasi, (2) fungsi atau tugas pimpinan, (3) prinsip-prinsip administrasi atau manajemen.

Selanjutnya Fayol mengemukakan prinsip-prinsip administrasi yaitu:

1. Pembagian pekerjaan, prinsip ini sama dengan pembagian tenaga kerja menurut Adam Smith, spesialisasi meningkatkan hasil yang membuat tenaga kerja lebih efisien.
2. Wewenang. Manajer harus memberi perintah, wewenang akan membuat mereka melakukan dengan baik.
3. Disiplin. Tenaga kerja harus membantu dan melaksanakan aturan yang ditentukan oleh organisasi.
4. Kesatuan komando. Setiap tenaga kerja menerima perintah hanya dari yang berkuasa.
5. Kesatuan arah. Beberapa kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan yang sama dapat diperintah oleh seorang manajer menggunakan

satu rencana.

6. Mengarahkan kepentingan individu untuk kepentingan umum.

Kepentingan setiap orang, pekerja atau kelompok pekerja tidak dapat

diutamakan dari kepentingan organisasi secara keseluruhan.

7. Pemberian upah. Pekerja harus dibayar dengan upah yang jelas untuk pelayanan mereka.

8. Pemusatan. Berhubungan pada perbandingan yang mana mengurangi keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

9. Rentang kendali. Garis wewenang dari manajemen puncak pada tingkatan di bawahnya merepresentasikan rantai skalar.

10. Tata tertib. Orang dan bahan-bahan dapat ditempatkan dalam hal yang tepat dan dalam waktu yang tepat.

11. Keadilan. Manajer dapat berbuat baik dan terbuka pada bawahannya.

12. Stabilitas pada jabatan personal, perputaran yang tinggi merupakan ketidakefisienan.

13. Inisiatif. Tenaga kerja yang menyertai untuk memulai dan membawa rencana akan menggunakan upaya pada tingkat tinggi.

14. Rasa persatuan. Kekuatan promosi tim akan tercipta dari keharmonisan dan kesalahan dalam organisasi.

B. Pelayanan Publik

1. Pengertian Pelayanan Publik

Menurut Undang Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan

Publik diuraikan bahwa pelayanan publik adalah: Segala bentuk kegiatan dalam rangka pengaturan, pembinaan, bimbingan, penyediaan fasilitas, jasa dan lainnya yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kepada masyarakat sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut AG. Subarsono (Agus Dwiyanto, 2005: 141) pelayanan publik didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksud adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pembuatan akta kelahiran, pembuatan KTP, akta nikah, akta kematian, sertifikat.

Merujuk pada pengertian dari Departemen Dalam Negeri (2004) menyebutkan bahwa "Pelayanan Publik adalah Pelayanan Umum" dan mendefinisikan "Pelayanan Umum adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal tercipta kepuasan dan keberhasilan. Setiap pelayanan menghasilkan produk, baik berupa barang dan jasa".

Menurut Joko Widodo (2001:131), pelayanan publik dapat dimaknai sebagai pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Dari berbagai pengertian pelayanan dan pelayanan publik di atas dapat disimpulkan definisi pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) yang

dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik(pemerintah) sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan dan keperluan penerima pelayanan atau masyarakat maupun pelaksana ketentuan peraturan perundang-undangan yang mempunyai kepentingan pada organisasi tersebut sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah di tetapkan. Kebutuhan dalam hal ini bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan masyarakat.

Pelayanan Publik menurut Sinambela dkk (2010 :128) adalah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

Pelayanan publik menurut Wasistiono (Hardiyansyah 2011 : 11) adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat.

2. Ciri-ciri Pelayanan Publik

Ciri-ciri pelayanan publik yang baik, dalam hal ini pelayanan bank, menurut Kasmir (2006:34) adalah memiliki unsur sebagai berikut:

a. Tersedianya karyawan yang baik

Karyawan yang baik harus ramah, sopan, menarik, cepat tanggap, pandai bicara, menyenangkan serta pintar, karena kenyamanan nasabah sangat tergantung dari karyawan yang melayani, dalam hal ini customer service officer.

b. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik

Peralatan dan fasilitas yang dimiliki seperti ruang tunggu dan ruang untuk menerima tamu harus dilengkapi dengan berbagai

fasilitas yang memadai sehingga membuat pelanggan merasa nyaman, betah, dan tidak bosan di ruangan tersebut.

c. Bertanggung jawab kepada setiap nasabah (pelanggan) sejak awal hingga akhir.

Pelanggan akan merasa puas jika mereka merasakan adanya tanggungjawab dari karyawan tersebut. Apabila ada pelanggan yang tidak dilayani secara tuntas akan menjadi citra yang buruk bagi perusahaan tersebut.

d. Mampu melayani secara cepat dan tepat.

Karyawan harus melakukan pelayanan sesuai dengan prosedur layanan yang ditetapkan perusahaan. Layanan yang diberikan harus sesuai jadwal dan jangan membuat kesalahan.

e. Mampu berkomunikasi

Karyawan harus mampu dengan cepat memahami keinginan pelanggan, selain itu karyawan juga harus mampu berkomunikasi dengan bahasa yang mudah dimengerti.

f. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi

Karyawan harus menjaga kerahasiaan informasi data pelanggan, terutama yang berkaitan dengan uang pribadi pelanggan. Dalam perusahaan perbankan, kerahasiaan nasabah sangat dijunjung tinggi.

g. Memiliki pengetahuan dan kemampuan tertentu

Di karenakan tugas karyawan dalam hal ini customer service officer, selalu berhubungan dengan nasabah, oleh karena itu dididik khusus mengenai kemampuan dan pengetahuan untuk menghadapi nasabah maupun kemampuan dalam bekerja.

h. Berusaha memahami kebutuhan nasabah (pelanggan).

Artinya karyawan harus cepat tanggap terhadap apa yang diinginkan oleh nasabah, usahakan mengerti dan memahami keinginan dan kebutuhan nasabah secara tepat.

i. Mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah (pelanggan)

Sehingga calon nasabah mau menjadi nasabah bank yang bersangkutan. Kepercayaan merupakan ujung tombak bank dalam menjalankan aktivitasnya. Sekali pelayanan yang diberikan dapat memuaskan nasabah, maka akan menimbulkan kepercayaan kepada nasabah tersebut.

3. Klasifikasi Pelayanan Publik

Menurut Mahmudi dalam Hardiyansyah (2011:20-23) pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yaitu:

a. Pelayanan Kebutuhan Dasar

Pelayanan kebutuhan dasar adalah pelayanan yang meliputi kebutuhan dasar masyarakat, yaitu:

1) Kesehatan

Kesehatan merupakan salah satu kebutuhan dasar masyarakat, maka kesehatan adalah hak bagi setiap warga masyarakat yang dilindungi oleh Undang-Undang Dasar. Setiap Negara mengakui bahwa kesehatan menjadi modal terbesar untuk mencapai kesejahteraan. Oleh karena itu, perbaikan pelayanan kesehatan pada dasarnya merupakan suatu investasi sumber daya manusia untuk mencapai masyarakat yang sejahtera (*welfare society*).

2) Pendidikan dasar

Bentuk pelayanan dasar lainnya adalah pendidikan dasar, sama seperti kesehatan, pendidikan merupakan suatu bentuk investasi sumber daya manusia. Masa depan suatu bangsa akan sangat ditentukan oleh seberapa besar perhatian pemerintah terhadap pendidikan masyarakatnya. Tingkat pendidikan juga berpengaruh terhadap tingkat kemiskinan karena pendidikan merupakan salah satu komponen utama dalam lingkaran setan kemiskinan sebagaimana digambarkan di atas. Oleh karena itu, untuk memotong lingkaran setan kemiskinan salah satu caranya adalah melalui perbaikan kualitas pendidikan.

3) Bahan kebutuhan pokok masyarakat.

Selain kesehatan dan pendidikan, pemerintah juga harus memberikan pelayanan kebutuhan dasar yang lain, yaitu bahan kebutuhan pokok. Bahan kebutuhan pokok masyarakat itu misalnya beras, minyak goreng, minyak tanah, gula pasir, daging, telur ayam, susu, garam beryodium, tepung terigu, sayur mayur, semen, dan sebagainya. Dalam hal penyediaan bahan kebutuhan pokok, pemerintah perlu menjaga stabilitas harga kebutuhan pokok masyarakat dan menjaga ketersediannya di pasar maupun di gudang dalam bentuk cadangan atau persediaan.

4) Pelayanan Umum

Selain pelayanan kebutuhan dasar, pemerintah sebagai instansi penyedia pelayanan publik juga harus menyediakan pelayanan umum kepada masyarakatnya. Pelayanan umum yang harus diberikan pemerintah terbagi dalam tiga kelompok, yaitu:

a) Pelayanan Administratif

Merupakan pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen yang dibutuhkan oleh publik misalnya: pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), sertifikat tanah, Akta Kelahiran, Akta Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), pasport.

b) Pelayanan Barang

Pelayanan barang adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang menjadi kebutuhan publik, meliputi: jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, penyediaan air bersih.

5) Pelayanan Jasa

Pelayanan jasa adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik, misalnya: pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, jasa pos, sanitasi lingkungan persampahan, drainase, jalan dan trotoar, parkir, penanggulangan bencana banjir, gempa, gunung meletus dan kebakaran, pelayanan sosial (asuransi atau jaminan sosial).

Sedangkan jenis-jenis pelayanan publik menurut Lembaga Administrasi Negara yang dimuat dalam SANKRI Buku III dalam Hardiyansyah (2011:24) adalah:

a) Pelayanan pemerintahan adalah jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan, seperti pelayanan KTP, SIM, pajak, perizinan, dan keimigrasian.

b) Pelayanan pembangunan adalah suatu jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitas kepada masyarakat dalam melakukan aktivitas sebagai warga Negara. Pelayanan ini meliputi penyediaan jalan-jalan, jembatan-jembatan,

pelabuhan-pelabuhan, dan lainnya.

c) Pelayanan utilitas adalah jenis pelayanan yang terkait dengan utilitas bagi masyarakat seperti penyediaan listrik, air, telepon, dan transportasi lokal.

d) Pelayanan sandang, pangan, dan papan adalah pelayanan yang menyediakan bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan, seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil, dan perumahan murah.

e) Pelayanan kemasyarakatan adalah jenis pelayanan yang dilihat dari sifat dan kepentingannya lebih ditekankan pada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu, dan lainnya.

4. Azas-azas Pelayanan Publik

Menurut Undang-Undang No. 25/2009 tentang pelayanan publik, penyelenggaraan pelayanan publik berazaskan:

- a. Kepentingan umum, yaitu pemberi pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi dan/atau golongan.
- b. Kepastian hukum, yaitu jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.
- c. Kesamaan hak, yaitu pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pemenuhan hak harus

sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.

- e. Keprofesionalan, yaitu pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.
- f. Partisipatif, yaitu peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
- g. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, yaitu setiap warga Negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.
- h. Keterbukan, yaitu setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.
- i. Akuntabilitas, yaitu proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- j. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, yaitu pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.
- k. Ketepatan waktu, yaitu penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.
- l. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan, yaitu setiap jenis pelayanan dilakukan secara cepat, mudah, dan terjangkau.

Menurut Ratminto dan Winarsih (2005:245) terdapat beberapa azas

dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan dan perizinan yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

a. Empati dengan *costumers*

Pegawai yang melayani urusan perizinan dari instansi penyelenggara jasa perizinan harus dapat berempati dengan masyarakat pengguna jasa layanan.

b. Pembatasan prosedur

Prosedur harus dirancang sependek mungkin, dengan demikian konsep one stop shop benar-benar diterapkan.

c. Kejelasan tata cara pelayanan

Tata cara pelayanan harus didesain sesederhana mungkin dan dikomunikasikan kepada masyarakat pengguna jasa pelayanan

d. Minimalisasi persyaratan pelayanan

Persyaratan dalam mengurus pelayanan harus dibatasi sesedikit mungkin dan sebanyak yang benar-benar diperlukan.

e. Kejelasan wewenang

Kewenangan pegawai yang melayani masyarakat pengguna jasa pelayanan harus dirumuskan se jelas mungkin dengan membuat bagan tugas dan distribusi wewenang.

f. Transparansi biaya

Biaya pelayanan harus ditetapkan seminimal mungkin dan setransparan mungkin.

g. Kepastian jadwal dan durasi pelayanan

Jadwal dan durasi pelayanan juga harus pasti, sehingga masyarakat memiliki gambaran yang jelas dan tidak resah.

h. Minimalisasi formulir

Formulir-formulir harus dirancang secara efisien, sehingga akan dihasilkan formulir komposit (satu formulir yang dapat dipakai untuk berbagai keperluan).

i. Maksimalisasi masa berlakunya izin

Untuk menghindari terlalu seringnya masyarakat mengurus izin, maka masa berlakunya izin harus ditetapkan selama mungkin.

j. Kejelasan hak dan kewajiban *providers* dan *costumers*

Hak-hak dan kewajiban-kewajiban baik bagi *providers* maupun bagi *costumers* harus dirumuskan secara jelas, dan dilengkapi dengan sanksi serta ketentuan ganti rugi.

k. Efektivitas penanganan keluhan

Pelayanan yang baik sedapat mungkin harus menghindari terjadinya keluhan.

5. Standar Pelayanan Publik

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Nomor 36 Tahun 2012) tentang Petunjuk Teknis Penyusunan, Penetapan, dan Penerapan Standar Pelayanan, komponen standar pelayanan adalah komponen yang merupakan unsur-unsur administrasi dan manajemen yang menjadi bagian dalam sistem dan proses

penyelenggaraan pelayanan publik. Berdasarkan Bab 5, Pasal 21 UU Nomor 25 Tahun 2009, setiap standar pelayanan dipersyaratkan harus mencantumkan komponen sekurang- kurangnya meliputi :

- a. Dasar hukum, adalah peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar penyelenggaraan pelayanan.
- b. Persyaratan, adalah syarat (dokumen atau hal lain) yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif.
- c. Sistem, mekanisme, dan prosedur, adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan.
- d. Jangka waktu penyelesaian, adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.
- e. Biaya/tarif, adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.
- f. Produk pelayanan, adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- g. Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas, adalah peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan, termasuk peralatan dan fasilitas pelayanan bagi kelompok rentan.
- h. Kompetensi pelaksana, adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh

pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman.

i. Pengawasan internal, adalah sistem pengendalian intern dan pengawasan langsung yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana.

j. Penanganan pengaduan, saran dan masukan, adalah tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut.

k. Jumlah pelaksana, adalah tersedianya pelaksana sesuai dengan beban kerja. Informasi mengenai komposisi atau jumlah petugas yang melaksanakan tugas sesuai pembagian dan uraian tugasnya.

l. Jaminan pelayanan, adalah memberikan kepastian pelayanan yang dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan.

m. Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan, adalah dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, risiko, dan keragu-raguan. Evaluasi kinerja pelaksana, adalah penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar pelayanan.

6. Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan (*Service Quality*) seperti yang dikatakan oleh Parasuraman dalam Lupiyoadi (2001) dapat didefinisikan yaitu seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan konsumen atas pelayanan yang mereka terima/peroleh. Menurut Lewis & Booms dalam Tjiptono & Chandra (2005), kualitas pelayanan sebagai ukuran seberapa baik tingkat

layanan yang diberikan mampu sesuai dengan harapan pelanggan.

Sedangkan menurut Ibrahim (2008:22), pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut.

Wyckof dalam Tjiptono (1996:59) berpendapat bahwa:

“kualitas pelayanan diartikan sebagai keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan bukanlah dilihat dari sudut pandang pihak penyelenggara atau penyedia layanan, melainkan berdasarkan persepsi masyarakat (pelanggan) penerima layanan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan merasakan pelayanan yang diberikan, sehingga merekalah yang seharusnya menilai dan menentukan kualitas pelayanan”.

7. Inovasi Pelayanan Publik

Menurut Rina Mei Mirnasari (2013) mengartikan inovasi didalam pelayanan publik bisa diartikan sebagai prestasi dalam meraih, meningkatkan, dan memperbaiki efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas pelayanan publik yang dihasilkan oleh inisiatif pendekatan, metodologi, dan atau alat baru dalam pelayanan masyarakat.

Inovasi layanan dapat didefinisikan sebagai “suatu proses yang berisi konsep-konsep baru dan produksi, pengembangan dan implementasi perilaku. Ini juga merupakan metode, perubahan respon terhadap lingkungan eksternal atau tindakan pertama akibat pengaruh lingkungan terhadap transformasi organisasi.” (Lu and Tseng, 2010).

8. Jenis – Jenis Pelayanan publik

Menurut Agus Dwiyanto (2010) jenis-jenis inovasi pelayanan publik terbagi menjadi empat jenis yaitu:

- a. Inovasi pelayanan
- b. Inovasi dalam proses
- c. Inovasi sistim
- d. Inovasi konseptual

9. Proses Inovasi

Rogers (1983 dalam Chitta et al, 2014) menyampaikan teori difusi inovasi, dalam teori tersebut terdapat lima tahapan dalam inovasi yaitu:

- a. *Knowledge* (pengetahuan)
- b. *Persuasion* (kepercayaan)
- c. *Decision* (keputusan)
- d. *Implementation* (penerapan)
- e. *Confirmation* (konfirmasi)

10. Terwujudnya Inovasi Dalam Sebuah Pelayanan Publik

Menurut Rogers (2003) dalam Ladiatno, 2013:9) terdapat lima atribut yang dapat digunakan dalam melihat inovasi pada sebuah instansi yaitu:

- a. *Relative Advantage* (keuntungan relatif)
- b. *Compability* (kesesuaian)
- c. *Complexity* (kerumitan)
- d. *Triability* (kemungkinan dicoba)

e. *Observability* (kemudahan diamati)

11. Hambatan Dalam Inovasi

Menurut Geoff Mulgan dan David Albury (2003) terdapat delapan penghambat dalam tumbuhnya inovasi :

- a. *Reluctance to close down failing program or organization* (keengganan untuk menutup program atau organisasi yang gagal)
- b. *Over-reliance on high performers as source of innovation* (tingginya ketergantungan pada salah satu pihak sebagai sumber inovasi)
- c. *Technologies available but constraining cultural or organizational arrangement* (Teknologi tersedia tetapi tidak sesuai dengan budaya organisasi).
- d. *No rewards or incentives to innovate or adopt innovations* (Tidak ada imbalan atau insentif untuk berinovasi atau mengadopsi inovasi).
- e. *Poor skills in active risk or change management* (rendahnya kemampuan)
- f. *Short-term budget and planning horizons* (perencanaan dan penganggaran jangka pendek)
- g. *Delivery pressures and administrative burdens* (adanya tekanan administrasi)
- h. *Culture of risk aversion* (budaya menghindari resiko).

C. Teori Program

1. Pengertian Program

Pengertian program seperti yang dikutip oleh Owen dari Smith (1989:26) mengatakan bahwa:

“program defines as a set of planned activities directed toward bringing about specified change (s) in an identified and identifiable audience. This Suggests that a program has two essential components: a documented plan; and action consistent with the documentation contained in the plan.”

Dapat diartikan bahwa program adalah seperangkat kegiatan rencana yang diarahkan untuk membawa perubahan yang ditentukan dan diidentifikasi melalui audiens yang teridentifikasi. Dalam hal ini menunjukkan bahwa program memiliki dua komponen penting, yaitu rencana yang terdokumentasikan, dan tindakan yang konsisten dengan dokumentasi yang terkandung dalam rencana.

Menurut Donald B. Yarbrough dkk (2010:24), bahwa:

“Programs as the systematic application of resources guided by logic, beliefs, and assumptions identifying human needs and factors related to them. Defined completely, a program is: 1) a set of planned systematic activities 2) using managed resources 3) to achieve specified goals 4) related to specific needs 5) of specific, identified, participating human individuals or groups 6) in specific contexts 7) resulting in documentable outputs, outcomes, and impacts following assumed (explicit or implicit) systems of beliefs (diagnostic, causal, intervention, and implementation theories about how the program works) with specific, investigable costs and benefits.

Dapat diartikan program sebagai aplikasi sistematis dari sumber daya yang di dasarkan pada logika, keyakinan, dan asumsi identifikasi kebutuhan manusia dan faktor-faktor yang berhubungan dengan hal-hal yang sudah disebutkan. Program juga disebut sebagai hal yang termasuk di dalamnya serangkaian kegiatan sistematis yang direncanakan, adanya sumber daya yang dikelola, adanya sasaran target atau tujuan, adanya kebutuhan yang spesifik, diidentifikasi, adanya partisipasi individu atau kelompok, adanya konteks tertentu, menghasilkan output terdokumentasi, hasil, dan dampak, adanya sistem keyakinan yang terimplementasi dengan program kerja, dan memiliki manfaat.

Menurut Arikunto dan Jabar (2009:3) ada dua pengertian untuk istilah “program”: Program dapat diartikan dalam arti khusus dan program dalam arti umum. Pengertian secara umum program adalah sebuah bentuk rencana yang akan dilakukan. ”Program” apabila dikaitkan langsung dengan evaluasi program maka program diartikan sebagai unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang. Lebih lanjut Arikunto mengatakan bahwa ada tiga pengertian penting dan perlu ditekankan dalam menentukan program, yaitu (1) realisasi atau implementasi suatu kebijakan, (2) terjadi dalam waktu relatif lama bukan kegiatan tunggal tetapi jamak berkesinambungan, dan (3) terjadi dalam organisasi yang melibatkan sekelompok orang. Program diartikan sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang dapat disebut sebagai sistem yang didalamnya terdapat rangkaian kegiatan yang dilakukan bukan hanya satu kali tetapi berkesinambungan.

2. Evaluasi Program

Menurut Isaac dan Michael (1984:6) sebuah program harus diakhiri dengan evaluasi. Hal ini dikarenakan apakah program tersebut berhasil menjalankan fungsi sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut mereka, ada tiga tahap rangkaian evaluasi program yaitu: (1) menyatakan pertanyaan serta menspesifikasikan informasi yang hendak diperoleh, (2) mencari data yang relevan dengan penelitian dan (3)

menyediakan informasi yang dibutuhkan pihak pengambil keputusan untuk melanjutkan, memperbaiki atau menghentikan program tersebut. Evaluasi program merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan suatu program. Melakukan evaluasi program ialah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang telah direncanakan (Suharsimi Arikunto, 2009:297).

Menurut Tyler dalam Arikunto dan Jabar (2009:5), evaluasi program merupakan proses untuk mengetahui apakah tujuan telah terealisasi. Selanjutnya menurut Cronbach (1963) dan Stufflebeam (1971) yang dikutip oleh Arikunto dan Jabar (2009:5), evaluasi program merupakan upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan. Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi program merupakan rangkaian kegiatan pengumpulan data atau informasi ilmiah yang hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam menentukan alternatif kebijakan program dimasa akan datang. Karenanya, dalam keberhasilan suatu evaluasi program ada dua konsep yang terdapat didalamnya yaitu efektifitas dan efisiensi. Efektifitas adalah perbandingan antara output dan input sedangkan efisiensi merupakan taraf pendayagunaan input untuk menghasilkan output melalui suatu proses.

Evaluasi program adalah segala sesuatu yang dilakukan dengan harapan akan mendatangkan hasil atau manfaat. Evaluasi program dapat

dilakukan terhadap sebagian atau seluruh unsur-unsur implementasi program. Hal ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana program tersebut berhasil mencapai maksud pelaksanaan dari program yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa adanya evaluasi, program-program yang berjalan tersebut tidak dapat dilihat tingkat pencapaian tujuannya. Keterlaksanaan (implementasi) program dalam pencapaian tujuannya sangat ditentukan oleh banyak faktor yang saling berkaitan. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh proses program adalah sebuah sistem, oleh karenanya dalam melaksanakan evaluasi perlu adanya pendekatan sistem dan berpikir secara sistemik.

3. Langkah-langkah Evaluasi Program

Langkah-langkah evaluasi program menurut Oemar Hamalik (2008:13) adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun suatu rencana evaluasi dalam bentuk kisi-kisi apa yang akan dinilai berkaitan dengan tujuan program.
- b. Menyusun instrumen evaluasi, misalnya. skala, daftar rentang, pedoman observasi/ kuesioner, pedoman wawancara, pedoman dokumentasi.
- c. Melaksanakan pengamatan lapangan, yaitu mengumpulkan data dari responden atau sampel evaluasi.
- d. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, selanjutnya dapat ditentukan tingkat keberhasilan program, kelemahan -kelemahan atau kendala-kendala untuk diperbaiki.
- e. Mengajukan sejumlah rekomendasi terhadap program yang telah dievaluasi tersebut.
- f. Menyusun laporan evaluasi dan menyebarluaskan hasil evaluasi kepada pihak yang berkepentingan.

4. Model-model Evaluasi Program

Model-model evaluasi yang satu dengan yang lainnya memang

tampak bervariasi, akan tetapi maksud dan tujuannya sama yaitu melakukan kegiatan pengumpulan data atau informasi yang berkenaan dengan objek yang dievaluasi. Selanjutnya informasi yang telah terkumpul dapat diberikan kepada pengambil keputusan supaya dapat dengan tepat menentukan tindak lanjut mengenai program yang telah dievaluasi. Menurut Kaufman dan Thomas yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009: 40), membedakan model evaluasi menjadi delapan, yaitu:

a. *Goal Oriented Evaluation Model*, dikembangkan oleh Tyler. Dalam model ini, seorang evaluator secara terus menerus melakukan pantauan terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian yang berkelanjutan ini menilai tentang kemajuan-kemajuan yang dicapai peserta program serta efektifitas dari temuan yang telah dicapai oleh sebuah program. Salah satu model yang bisa mewakili model ini adalah model kesenjangan atau discrepancy yang dikembangkan oleh Provus. Model ini melihat lebih jauh tentang adanya kesenjangan (*Discrepancy*) yang ada dalam setiap komponen yakni apa yang seharusnya dan apa yang secara riil telah dicapai;

b. *Goal Free Evaluation Model*, dikembangkan oleh Scriven. *Goal Free Evaluation Model* adalah model evaluasi yang dikembangkan oleh Scriven. Dalam *Goal Free Evaluation*, Scriven mengemukakan bahwa dalam melakukan evaluasi program evaluator tidak perlu memperhatikan apa yang menjadi tujuan program. Yang perlu

diperhatikan dalam program tersebut adalah bagaimana kerjanya (kinerja) suatu program, dengan jalan mengidentifikasi penampilan-penampilan yang terjadi (pengaruh) baik hal-hal yang positif (yaitu hal yang diharapkan) maupun hal-hal yang negatif (yang tidak diharapkan);

c. *Formatif Sumatif Evaluation Model*, dikembangkan oleh Michael Scriven. Model ini menunjuk adanya tahapan dan lingkup obyek, yang dievaluasi, yaitu evaluasi yang dilakukan pada program masih berjalan (disebut evaluasi formatif) dan ketika program selesai atau berakhir (disebut evaluasi sumatif). Pada proses belajar mengajar evaluasi sumatif dilakukan oleh evaluator untuk mendapatkan informasi untuk menentukan keputusan para siswa selama mengikuti proses belajar mengajar. (a) Evaluasi sumatif, evaluasi ini dilakukan oleh guru setelah siswa mengikuti proses pembelajaran dengan waktu tertentu, misalnya pada akhir proses belajar mengajar, termasuk akhir semester. Secara umum evaluasi sumatif bertujuan untuk menentukan posisi siswa dalam kelompoknya terkait dengan penguasaan materi pembelajaran yang telah diikuti. selama satu proses pembelajaran. Fungsi evaluasi sumatif adalah sebagai laporan pertanggungjawaban pelaksanaan proses pembelajaran, disamping juga menentukan pencapaian hasil belajar yang telah diikuti oleh siswa, selain itu juga untuk mengukur ketercapaian program. (b) Evaluasi formatif, pada prinsipnya dilaksanakan ketika program masih berlangsung atau ketika program masih dekat dengan permulaan kegiatan. Tujuan evaluasi ini

adalah untuk mengetahui seberapa jauh program yang telah dirancang dapat berlangsung, sekaligus untuk mengidentifikasi hambatan.

Dengan diketahui hambatan ini diharapkan dapat mengambil keputusan secara dini dapat mengadakan perbaikan yang mendukung kelancaran pencapaian tujuan program (Arikunto: 2009). Evaluasi ini dilaksanakan secara kontinyu, atau periodik tertentu dalam proses belajar mengajar;

d. *Countenance Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stake. Model

yang dikembangkan oleh Stake dan Fernades ini menekankan atau memiliki dua kelengkapan utama pada Diskripsi (*description*) dan Pertimbangan (*judgement*), serta terbagi menjadi 3 tahapan dalam evaluasi program yaitu anteseden yang diartikan sebagai konteks, transaksi yang diartikan sebagai proses dan keluaran yang mengacu pada output dan outcome yang diartikan sebagai hasil (Suharsimi Arikunto: 2009).

e. *Responsive Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stake. Model

responsive evaluation yang dikembangkan oleh Robert Stake, merupakan model yang cocok digunakan untuk mengevaluasi program yang banyak menimbulkan konflik di masyarakat. Keputusan evaluasiberorientasi kepada klien atau pengguna program;

f. *CSE-UCLA Evaluation Model*. CSE-UCLA terdiri dari dua singkatan,

yaitu CSE dan UCLA. CSE merupakan singkatan dari *Center for the Study of Evaluation*, sedangkan UCLA merupakan singkatan dari *University of California in Los Angeles*. Ciri dari model CSE-UCLA

adalah adanya lima tahapan evaluasi, yaitu perencanaan, pengembangan, implementasi, hasil dan dampak. Sementara itu, menurut Fernandes (1984) dalam model CSE-UCLA ini jugadapat dibagi ke dalam empat tahapan evaluasi, yaitu:

- 1) *Needs assessment*;
- 2) *Program planning*;
- 3) *Formative evaluation*;
- 4) *Sumatife evaluation*.

Pada dasarnya, pentahapan yang dikemukakan oleh Fernandes (1984) adalah samadengan tahapan yang ada pada CSE- UCLA model.

Tahapan perencanaan dan pengembangan program memerlukan tahapan evaluasi yang disebut *needs assessment*. Pada tahap implementasi, diperlukan evaluasi formatif, sedangkan untuk mengetahui hasil dan dampak program, diperlukan evaluasi sumatif.

g. Alkin mendefinisikan evaluasi sebagai suatu proses meyakinkan keputusan, memilih informasi yang tepat mengumpulkan, dan menganalisis informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuatan keputusan dalam memilih berbagai alternatif.

Ia mengemukakan lima macam evaluasi, yakni:

- 1) *System assesment*, memberikan informasi tentang keadaan atau posisi sistem.
- 2) *Program planning*, membantu pemulihan program tertentu yang mungkin akanberhasil memenuhi kebutuhan program.

3) *Program implementation*, yang menyiapkan informasi mengenai apakah program telah diperkenalkan pada kelompok tertentu yang tepat seperti yang telah direncanakan.

4) *Program improvement*, memberikan informasi mengenai bagaimana program berfungsi, bagaimana program berjalan, atau bekerja? Apakah menuju pencapaian tujuan, adakah hal-hal atau masalah-masalah baru yang muncul tak terduga?

5) *Program certification*, yang memberikan informasi tentang nilai atau guna program;

h. *CIPP Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stufflebeam (2003:7).

Isi dari model evaluasi ini terdiri dari:

1) *Context evaluation*: Merupakan panduan untuk mengidentifikasi intervensi yang diperlukan dan memilih serta menentukan tujuan atau sasaran. Evaluasi terhadap konteks, evaluasi ini menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek.

2) *Input evaluation*: Panduan untuk memilih program atau strategi lain (berdasarkan penilaian strategi alternatif dan rencana alokasi sumberdaya) diikuti dengan pemeriksaan rencana kerja. Evaluasi terhadap masukan, yaitu evaluasi tentang kemampuan awal siswa dan sekolah.

3) *Process evaluation*: Evaluasi terhadap proses, evaluasi ini diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan di dalam

program sudah terlaksana sesuai dengan rencana.

- 4) *Product evaluation*: Evaluasi terhadap hasil, evaluasi ini diarahkan kepada hal-hal yang menunjukkan adanya perubahan yang terjadi pada masukan mentah. Model ini lebih memandang bahwa pada hakikatnya evaluasi adalah sebuah sistem sehingga model ini akan digunakan untuk mengevaluasi program yang ditugaskan maka mau tidak mau mereka harus menganalisis program tersebut berdasarkan komponen-komponennya.

- i) *Discrepancy Model*, dikembangkan oleh Provus. Model ini dikembangkan oleh Malcolm Provus, yang merupakan model yang menekankan pada pandangan adanya kesenjangan di dalam pelaksanaan program untuk mengukur besarnya kesenjangan yang ada dalam setiap komponen. Dalam hal ini, evaluator mengukur adanya perbedaan (kesenjangan) antara yang seharusnya dicapai (berdasarkan tujuan program) dengan realitas hasil yang dapat dicapai. Objek sasaran evaluasi program (lembaga pendidikan, misalnya) dengan menggunakan model *discrepancy Provus* itu ada lima aspek (kadang ada yang menyebutnya cuma empat), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Design* (rancangan; program design). Yang dimaksud adalah rancangan kegiatan atau program kerja. Oleh karena itu ada yang menyebutnya dengan program definition (penetapan program).

Yang dievaluasi mengenai adanya atau tidaknya unsur input, proses, dan output;

2) *Installation* (program installation; penyediaan perangkat-perengkapan yang dibutuhkan program). Agar program bisa dilaksanakan, lembaga pembuat program itu tentu harus menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk mendukungnya.

Jadi, yang dievaluasi adalah ketepatan berbagai sumber daya, perangkat dan perlengkapan yang tersedia untuk pelaksanaan program;

3) *Process (program process)*. Yang dimaksud adalah proses pelaksanaan program. Di dalamnya termasuk kepemimpinan dan penugasan-penugasan (*instruction*). Yang dievaluasi adalah keterkaitan (kegayutan) antara sesuatu yang akan diubah, dibangun, dikembangkan dsb;

4) *Product (program product, hasil program)*. Yang dievaluasi adalah efektivitas desain atau rancangan program; tegasnya apakah tujuan atau target program bisa tercapai;

5) *Cost* (biaya, pengeluaran). Yang dimaksud adalah implikasi (kemanfaatan) sosial politik ekonomi apa yang diharapkan bisa tergapai dari pelaksanaan program tersebut.

Beberapa model evaluasi yang telah dipaparkan di atas memiliki banyak kesamaan. Pada umumnya perancang model evaluasi menyusun model evaluasi sesuai dengan alur sistem yaitu terdiri dari *input* – proses – *output*. Pada elemen input digunakan beberapa istilah yang memiliki makna serupa yaitu *antecedent* dan *entry capability*. Pada elemen proses digunakan istilah *operation, transaction, process*. Sedangkan pada elemen

output digunakan istilah *result*, *product*, dan *outcome*. Tiap-tiap model evaluasi mempunyai keunggulan yang cocok untuk diterapkan pada situasi tertentu, namun tidak ada satu model pun yang dapat menjawab semua permasalahan evaluasi yang ingin ditelusuri. Selain model-model evaluasi yang telah dipaparkan oleh para ahli tersebut, pada dasarnya peneliti juga dapat mengembangkan model evaluasi yang berbeda dengan yang sudah ada, sesuai dengan kebutuhan akan informasi yang harus dikumpulkan.

D. Organisasi Perangkat Daerah

1. Perangkat Daerah

Perangkat Daerah adalah organisasi atau lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Pada Daerah Provinsi, Perangkat Daerah terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, dan Lembaga Teknis Daerah. Pada Daerah Kabupaten/Kota, Perangkat Daerah terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Kelurahan. Perangkat Daerah dibentuk oleh masing-masing Daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi, dan kebutuhan Daerah. Organisasi Perangkat Daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah setempat dengan berpedoman kepada Peraturan Pemerintah. Pengendalian organisasi perangkat daerah dilakukan oleh Pemerintah Pusat untuk Provinsi dan oleh Gubernur untuk Kabupaten/Kota dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah. Formasi

dan persyaratan jabatan perangkat daerah ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah.

2. Definisi Organisasi Perangkat Daerah

Untuk penyelenggaraan administrasi pemerintahan serta program dan kegiatan pemerintah, Kepada Daerah baik itu Gubernur dan Bupati/Walikota dibantu oleh perangkat daerah. Perangkat Daerah atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan organisasi atau lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Perangkat Daerah dibentuk oleh masing-masing Daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi, dan kebutuhan Daerah. Perangkat Daerah Provinsi adalah unsur pembantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Perangkat Daerah Kabupaten/Kota adalah unsur pembantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Kelurahan.

3. Besaran Variabel OPD

Besaran organisasi perangkat daerah sekurang-kurangnya mempertimbangkan faktor keuangan, kebutuhan daerah, cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan, jenis dan banyaknya tugas, luas wilayah kerja dan kondisi geografis, jumlah dan kepadatan

penduduk, potensi daerah yang bertalian dengan urusan yang akan ditangani, sarana dan prasarana penunjang tugas. Oleh karena itu kebutuhan akan organisasi perangkat daerah bagi masing-masing daerah tidak senantiasa sama atau seragam. Demikian juga mengenai jumlah susunan organisasi disesuaikan dengan beban tugas masing-masing perangkat daerah.

Besaran organisasi perangkat daerah (OPD) ditetapkan berdasarkan variabel jumlah penduduk, luas wilayah dan jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Adapun pembobotannya variabel tersebut adalah 40% (empat puluh persen) untuk variabel jumlah penduduk, 35% (tiga puluh lima persen) untuk variabel luas wilayah dan 25% (dua puluh lima persen) untuk variabel Jumlah APBD.

4. Penyusunan dan Perumpunan

Penyusunan organisasi perangkat daerah berdasarkan pertimbangan adanya urusan pemerintahan yang perlu ditangani. Masing-masing urusan pada prinsipnya tidak mutlak dibentuk dalam lembaga tersendiri, namun sebaliknya masing-masing urusan dapat dikembangkan atau dibentuk lebih dari satu lembaga perangkat daerah sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi, kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing. Dalam hal beberapa urusan yang ditangani oleh satu perangkat daerah, maka penggabungannya sesuai dengan perumpunan urusan pemerintahan yang dikelompokkan dalam bentuk Dinas dan Lembaga Teknis Daerah.

Perangkat daerah yang dibentuk untuk melaksanakan urusan pilihan, berdasarkan pertimbangan adanya urusan yang secara nyata ada sesuai dengan kondisi, kekhasan dan potensi unggulan daerah.

Pelaksanaan tugas dan fungsi staf, pelayanan administratif serta urusan pemerintahan umum lainnya yang tidak termasuk dalam tugas dan fungsi Dinas maupun Lembaga Teknis Daerah seperti bidang hukum, organisasi, hubungan masyarakat, protokol dan pelayanan administratif, serta fungsi pemerintahan umum lainnya antara lain bidang penanganan perbatasan dan administrasi kerja sama luar negeri, yang termasuk sebagai bagian dari urusan pemerintahan, diwadahi dan dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah. Gubernur, Bupati/Wali kota dalam melaksanakan tugasnya dapat dibantu staf ahli. Dengan jumlah paling banyak 5 (lima) staf ahli. Staf ahli diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur, Bupati/Wali kota dari pegawai negeri sipil. Tugas dan fungsi staf ahli Gubernur, Bupati/Wali kota ditetapkan oleh Gubernur, Bupati/Wali kota di luar tugas dan fungsi perangkat daerah.

Perumpunan urusan adalah penanganan urusan pemerintahan yang terdiri dari urusan wajib dan urusan pilihan yang dapat digabung dalam satu perangkat daerah. Untuk perangkat daerah yang berbentuk Dinas, misalnya urusan koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah digabung dengan urusan perindustrian dan perdagangan. Untuk perangkat daerah yang berbentuk badan dan/atau kantor, misalnya urusan perencanaan pembangunan digabung dengan urusan penelitian dan pengembangan.

Perumpungan urusan yang diwadahi dalam bentuk Dinas terdiri dari:

- a. Bidang pendidikan, pemuda dan olahraga;
- b. Bidang kesehatan;
- c. Bidang sosial, tenaga kerja dan transmigrasi;
- d. Bidang perhubungan, komunikasi dan informatika;
- e. Bidang kependudukan dan catatan sipil;
- f. Bidang kebudayaan dan pariwisata;
- g. Bidang pekerjaan umum yang meliputi bina marga, pengairan, cipta karya dan tata ruang;
- h. Bidang perekonomian yang meliputi koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah, industri dan perdagangan;
- i. Bidang pelayanan pertanahan;
- j. Bidang pertanian yang meliputi tanaman pangan, peternakan, perikanan darat, kelautan dan perikanan, perkebunan dan kehutanan;
- k. Bidang pertambangan dan energi; dan
- l. Bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset.

Perumpungan urusan yang diwadahi dalam bentuk badan, kantor, inspektorat, dan rumah sakit, terdiri dari:

- a. Bidang perencanaan pembangunan dan statistik;
- b. Bidang penelitian dan pengembangan;
- c. Bidang kesatuan bangsa, politik dan perlindungan masyarakat;
- d. Bidang lingkungan hidup;

- e. Bidang ketahanan pangan;
- f. Bidang penanaman modal;
- g. Bidang perpustakaan, arsip, dan dokumentasi;
- h. Bidang pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan desa;
- i. Bidang pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana;
- j. Bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- k. Bidang pengawasan;
- l. Bidang pelayanan kesehatan.

E. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (DIKLAT PIM IV)

1. Definisi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (DIKLAT PIM IV)

Diklat Kepemimpinan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural (Perka LAN Nomor 25 Tahun 2015 Pasal 1 Ayat 5. Diklatpim Tingkat IV diselenggarakan untuk pejabat dan atau calon pejabat struktural eselon IV. Seorang pejabat struktural eselon IV memainkan peranan yang sangat menentukan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan-kegiatan instansi, memimpin bawahan, dan mengajak seluruh stakeholder strategik untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut secara efektif dan efisien.

2. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (DIKLAT PIM IV)

Tujuan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

- a. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
- b. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;
- c. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi;
- d. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;
- e. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

3. Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (DIKLAT PIM IV)

Kurikulum Diklatpim tingkat IV disusun menjadi lima tahap pembelajaran yaitu:

a. Tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi

Tahap ini merupakan tahap penentuan area dari pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan

b. Tahap *taking ownership*

Tahap ini mengarahkan peserta untuk membangun kesadaran dan pembelajaran bersama akan pentingnya mereformasi area dari kegiatan organisasi yang bermasalah.

c. Tahap merancang perubahan dan membangun tim

Tahap ini membekali peserta dengan membuat rancangan perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal dari pengelolaan kegiatan organisasi yang dicita-citakan

d. Tahap ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya

e. Tahap evaluasi

Tahap ini merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi proyek perubahan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif, yaitu menjelaskan fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data. Penelitian ini muncul karena adanya perubahan paradigma sehingga dapat dipandang sebagai sesuatu yang holistik/utuh, kompleks, dinamis dan penuh makna. Menurut Bodgan dan Biklen dalam Sugiyono (2003:9), secara umum penelitian kualitatif memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci.
2. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.
3. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses dari pada produk atau *outcome*.
4. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati).

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini bermanfaat bagi pembatasan mengenai objek penelitian yang diangkat. Manfaat lainnya adalah agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang diperoleh dilapangan. Penentuan fokus penelitian

lebih diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi perekonomian dan sosial, ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan data yang tidak relevan (Moleong, 2007:127). Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan dan urgensi masalah yang akan dipecahkan. Berdasarkan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka fokus penelitian ini adalah:

1. Bagaimana evaluasi program Diklat Pim tingkat IV yang dilaksanakan dalam pengembangan inovasi pelayanan publik di Kota Malang.

a. Konteks pada tujuan Diklatpim IV

- 1) Pembangunan karakter dan perilaku
- 2) Perencanaan pelaksanaan Instansi
- 3) Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas
- 4) Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan kegiatan yang lebih efektif dan efisien
- 5) Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

b. Input

- 1) Produk pembelajaran
- 2) Durasi pembelajaran
- 3) Syarat peserta

c. Proses pembelajaran Diklatpim IV :

1) Tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi :

a) Agenda Inovasi dengan mata Dikiat Berpikir Kreatif dan Inovasi dengan kekhususan Konsepsi Berpikir Kreatif dan Inovasi

b) Agenda *Self Mastery* dengan mata Dikiat: Pilar-Pilar Kebangsaan, Integritas, Standar Etika Publik, dan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI).

c) Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi dengan mata Diklat Isu- Isu Strategis, dan *Diagnostic Reading*.

d) Agenda Proyek Perubahan dengan mata Dikiat Proyek Perubahan dengan kekhususan Konsepsi Proyek Perubahan, dan Pembimbingan (Coaching):

2) Tahap membangun komitmen bersama

3) Tahap merancang perubahan dan membangun tim:

a) Agenda Inovasi dengan mata Dikiat Berpikir Kreatif dan Inovasi dengan kekhususan Strategi Inovasi dan *Benchmarking* ke *Best Practice*.

b) Agenda Tim Efektif dengan mata Diklat: Membangun Tim Efektif, Koordinasi dan Kolaborasi.

c) Agenda Proyek Perubahan dengan mata Diklat merancang proyek perubahan, evaluasi Rancangan

4) Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Leadership Laboratory*)

5) Tahap Evaluasi

d. Produk dari Diklatpim IV

1) Inovasi Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang

2) Inovasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang

2. Terwujudnya Inovasi Pelayanan Publik melalui Diklatpim IV

a. Kesesuaian dengan inovasi sebelumnya

b. Keunggulan dari inovasi sebelumnya

c. Tingkat kerumitan inovasi

d. Uji publik oleh *stakeholder*

e. Efektifitas Inovasi untuk pelayanan publik

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah tempat diadakannya suatu penelitian, sedangkan penelitian merupakan letak sebenarnya dimana peneliti mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat, dan benar-benar dibutuhkan dalam penelitian. Peneliti juga diharapkan dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti termasuk ciri-ciri lokasi, lingkungannya serta segala kegiatan yang ada di dalamnya. Penelitian ini lokasi di Badan Kepegawaian Daerah yang bertempat pada gedung BKD Lt.1 Jl. Agus Salim No 7 ,Dinas Lingkungan Hidup yang bertempat pada Lt. 2 Jl. Bingkil No.1 ,dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang yang bertempat pada lobby kantor Disparbud kompleks museum Empu Purwa perumahan Tria Santa No. B210 di Kota Malang. Pemilihan tempat di kantor dikarenakan

Badan Kepegawaian Daerah merupakan penyelenggara Diklatpim IV dan untuk Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang merupakan sample dari banyaknya OPD yang ikut dan atas saran dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

D. Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan keterangan data. Sumber data penelitian ini adalah subjek dari mana data dapat diperoleh (Arikunto, 2010:172). Sumber data yang dapat digunakan, digolongkan menjadi data primer dan data sekunder. Menurut Mustafa (2013:92) data primer adalah data yang diperoleh berdasarkan pengukuran secara langsung oleh peneliti dari sumbernya (objek penelitian), sedangkan data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, dan telah didokumentasikan, sehingga peneliti tinggal menyalin data tersebut untuk kepentingan penelitiannya. Dalam penelitian ini digunakan dua sumber data yaitu :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian yakni sumber data, dari informan yang bersangkutan dengan cara wawancara dan pengamatan atau observasi pada informan. Data primer, yaitu data yang dikutip langsung dari objeknya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari:

- a. Bapak Ferry Andriyono selaku Kepala Sub. Bidang pendidikan dan pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada 2 Februari

2019 di Kantor Badan Kepegawaian Kota Malang.

b. Ibu Riris selaku Kepala seksi penanggulangan dan pemulihan lingkungan hidup pada Dinas lingkungan hidup Kota Malang serta

alumni DIKLATPIMIV 2018 wawancara dilakukan pada 21 Februari

2019 di Kantor Dinas lingkungan hidup Kota Malang.

c. Ibu Endang Sumarlik selaku Kepala seksi Destinasi Pariwisata pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang serta alumni

DIKLATPIMIV 2018 wawancara dilakukan pada 22 Februari 2019 di

Kantor Dinas Pariwisata dan kebudayaan Kota Malang.

2. Data sekunder merupakan data yang berasal dari survei lapangan dan diperoleh dengan mempelajari bahan-bahan kepustakaan yang berupa buku- buku, literatur-literatur, dokumen-dokumen, laporan-laporan maupun arsip- arsip resmi yang dapat mendukung kelengkapan data primer yang sebelumnya telah dilaporkan oleh orang lain di luar peneliti biasanya dalam bentuk bacaan. Data sekunder pada penelitian ini berupa Peraturan kepala lembaga administrasi negara nomor 20 tahun 2015 tentang pelaksanaan Diklatpim IV dengan pola baru, Pedoman pelaksanaan pengelolaan limbah B3, dan pedoman pengelolaan kelompok sadar wisata (POKDARWIS). Selain itu sumber-sumber bacaan yang digunakan dalam penelitian ini seperti referensin undang-undang, buku-buku, literature, artikel, jurnal- jurnal penelitian serta sumber-sumber lainnya terkait Evaluasi Diklatpim IV dan pengembangan inovasi pelayanan publik di Kota Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Semua jenis data memiliki satu aspek kunci secara umum analisisnya terutama pada tergantung pada keterampilan integratif dan interpretatif dari peneliti. Interpretasi diperlukan karena data yang dikumpulkan jarang berbentuk angka dan karena data kaya rincian dan panjang (Gay & Airasian, 2000:210). Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah:

1. Observasi

Observasi atau pengamatan dapat didefinisikan sebagai perhatian yang terfokus terhadap kejadian, gejala, atau sesuatu. Adapun observasi ilmiah adalah “perhatian terfokus terhadap gejala, kejadian atau sesuatu dengan maksud menafsirkannya, mengungkapkan faktor-faktor penyebabnya, dan menemukan kaidah-kaidah yang mengaturnya (Garabiyah, et. al. 1981:33). Observasi dapat diklasifikasikan dalam berbagai bentuk, yang mempunyai berbagai fungsi sesuai dengan tujuan dan metode penelitian yang digunakan. Menurut Moelong (2011:175) observasi dibagi menjadi tiga yaitu observasi partisipatif, observasi terstruktur atau non partisipatif, dan observasi tak terstruktur. Peneliti harus mendapatkan sendiri informasi atau data melalui pengamatan gejala-gejalanya secara sendiri, atau melalui pengamatan orang lain yang sudah dilatih peneliti terlebih dahulu untuk tujuan tersebut.

2. Wawancara

Dalam bentuknya yang paling sederhana wawancara terdiri atas sejumlah pertanyaan yang dipersiapkan oleh peneliti dan diajukan kepada seseorang

mengenai topik penelitian secara tatap muka, dan peneliti merekam jawaban-jawabannya sendiri. Wawancara dapat didefinisikan sebagai “interaksi bahasa yang berlangsung antara dua orang dalam situasi saling berhadapan salah seorang, yaitu yang melakukan wawancara meminta informasi atau ungkapan kepada orang yang diteliti yang berputar di sekitar pendapat dan kenyataannya” (Hasan, 1963 dalam Garbiyah, 1981:43). Dalam kebanyakan studi yang berhubungan dengan ilmu humaniora, peneliti dapat menemukan bahwa teknik wawancara pribadi merupakan instrumen yang paling baik untuk memperoleh informasi. Walaupun hakikat atau pendapat tertentu dapat diperoleh melalui pos atau telepon, kecuali ada sebagian data yang tidak mungkin diperoleh melainkan melalui wawancara tatap muka. Dalam berbagai hal peneliti menyadari pentingnya pendapat dan mendengar suara dan perkataan orang tentang topik penelitian. Peneliti melakukan wawancara secara langsung kepada tiga informan dengan bersifat diskusi seperti yang ada pada konsep *Critical Discourse Analysis*.

3. Studi Dokumen

Studi dokumen merupakan cara pengumpulan data dan telaah pustaka dimana dokumen-dokumen yang dianggap menunjang dan relevan dengan permasalahan yang akan diteliti baik berupa literatur, laporan, jurnal, karya tulis ilmiah.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:146) instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati.

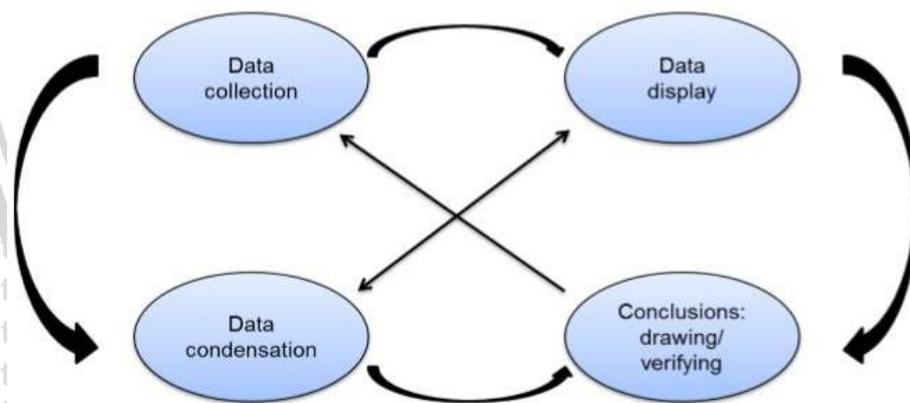
Sedangkan menurut Arikunto (2013:192) instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Dalam penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Peneliti sendiri merupakan alat pengumpulan data utama, terutama dalam proses wawancara dan analisis data. Dimana peneliti dapat menangkap langsung fenomena-fenomena yang terjadi mengenai objek yang diteliti.
2. Pedoman wawancara yaitu berupa daftar pertanyaan yang diajukan pada narasumber guna untuk mempermudah dalam mengarahkan peneliti dalam pengumpulan data.
3. Catatan lapangan merupakan catatan penelitian lapangan untuk mencatat hasil wawancara dan pengamatan dari objek yang diteliti. Catatan penelitian tersebut meliputi buku catatan lapangan dan alat tulis menulis yang digunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data di lapangan.

G. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, observasi, selama pelaksanaan penelitian di lapangan dan setelah

selesai penelitian di lapangan. Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan studi dokumen. Analisis data dilakukan dengan cara mengorganisasi data yang diperoleh kedalam sebuah kategori, menjabarkan data kedalam unit-unit, menganalisis data yang penting, menyusun atau menyajikan data yang sesuai dengan masalah penelitian dalam bentuk laporan dan membuat kesimpulan agar mudah untuk dipahami. Sesuai dengan jenis penelitian di atas, maka peneliti menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun model interaktif yang dimaksud sebagai berikut:



Gambar 1 Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif
 Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014:14)

H. Uji Keabsahan Data

Untuk memeriksa keabsahan data pada penelitian ini, peneliti mengacu pada kriteria sebagai berikut:

1. Kredibilitas

Kredibilitas merupakan pembuktian kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan yang ada di lapangan yang meliputi:

a. Triangulasi

Teknik ini menggunakan sesuatu diluar data untuk melakukan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang digunakan.

Triangulasi data dibagi lagi menjadi tiga:

1) Triangulasi Metode Wawancara

Teknik ini dilakukan peneliti melalui perbandingan atas substansi informasi yang diberikan antara satu informan dengan informan lain dalam satu fokus atau subfokus penelitian. Kemudian hasil reduksi ini disajikan dalam bentuk tabulasi triangulasi metode wawancara untuk selanjutnya di intepretasikan oleh peneliti.

2) Triangulasi Sumber

Teknik ini dilakukan peneliti melalui pertama, penyimpulan dan menginterpretasikan perbandingan substansi jawaban dari berbagai informan dalam tiap fokus penelitian. Penyimpulan tersebut kemudian diinterpretasikan oleh peneliti. Kedua, mereduksi berbagai dokumen dan menginterpretasikan substansi dokumen tersebut berdasarkan masing-masing fokus penelitian. Ketiga, mereduksi hasil observasi dan menginterpretasikan berdasarkan fokus penelitaian. Keempat membandingkan substansi data dari ketiga sumber tersebut (Wawancara, Dokumentasi dan Observasi)

dan melakukan penyimpulan serta interpretasi data yang kemudian disajikan kedalam tabel triangulasi teori.

3) Triangulasi Teori

Teknik ini dilakukan peneliti melalui perbandingan substansi temuan interpretasi data yang dilakukan bertahap dari mulai metode wawancara dan sumber data dengan teori-teori yang dan memiliki kesesuaian dengan mendukung fokus penelitian. Dari hal tersebut kemudian dilakukan kesimpulan mengenai temuan hasil penelitian.

b. Kecukupan Referensial

Teknik ini dilakukan dengan menggunakan bahan-bahan yang tercatat atau terekam sebagai acuan untuk menguji sewaktu diadakan analisis penafsiran data.

c. Keteralihan

Keteralihan dilakukan dengan melaporkan hasil penelitian setelah dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian dilakukan. Upaya untuk memenuhi hal ini dilakukan melalui tabulasi data (terlampir) serta disajikan oleh peneliti dalam hasil dan pembahasan.

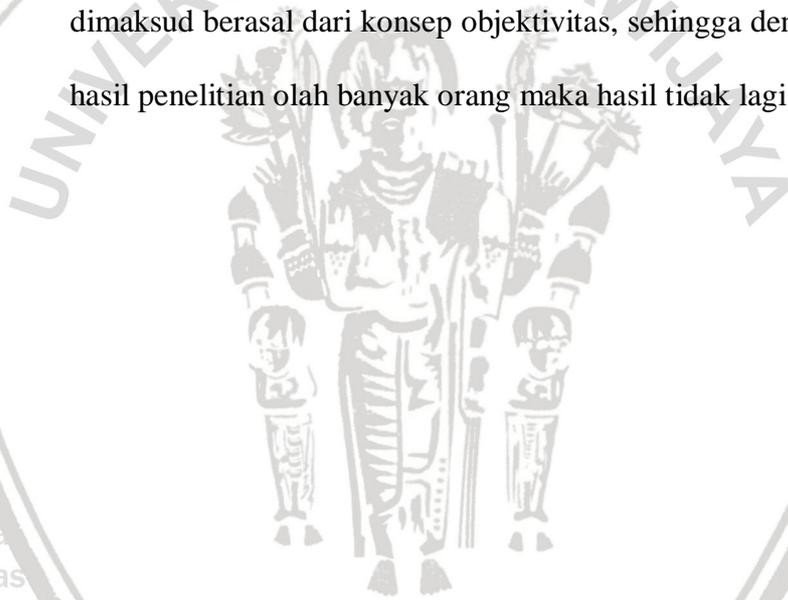
d. Kebergantungan (*Dependability*)

Penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Didalam sebuah penelitian sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke

lapangan, tetapi dapat memberikan data. Peneliti seperti ini perlu dilakukan uji dependability-nya. Jika proses penelitiannya tidak dilakukan tetapi terdapat data penelitian maka penelitian tersebut tidak *dependable*.

e. Kepastian (*confirmability*)

Kepastian merupakan kriteria untuk menilai kualitas hasil penelitian dengan pengumpulan data dan informasi seperti kesesuaian dengan catatan lapangan, transkrip wawancara dan sebagainya. Kepastian yang dimaksud berasal dari konsep objektivitas, sehingga dengan disepakati hasil penelitian oleh banyak orang maka hasil tidak lagi subjektif.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kota Malang

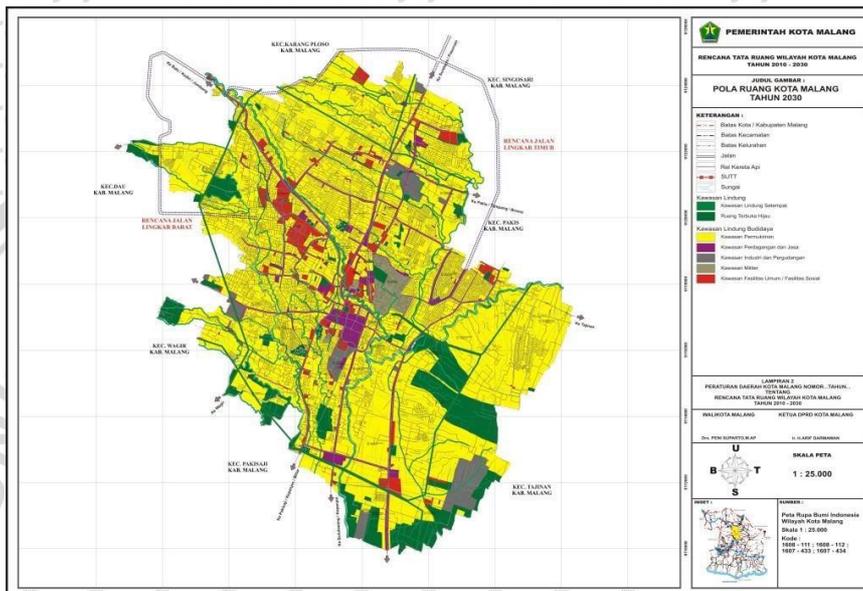
1. Kondisi Geografis

Kota Malang terletak di Provinsi Jawa Timur, Kota ini terletak 90 km sebelah selatan Kota Surabaya, dan wilayahnya dikelilingi oleh Kabupaten Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur. Kekayaan etnis dan budaya yang dimiliki Kota Malang berpengaruh terhadap kesenian tradisional yang ada. Salah satunya yang terkenal adalah Wayang Topeng Malangan (Topeng Malang), namun kini semakin terkikis oleh kesenian modern. Gaya kesenian ini adalah wujud pertemuan tiga budaya (Jawa Tengah, Madura, dan Tengger).

Kota ini berada di dataran tinggi yang cukup sejuk, terletak 90 km sebelah selatan Kota Surabaya. Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur, dan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak $112,06^{\circ}$ - $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ - $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kec. Karangploso Kabupaten Malang
- b. Sebelah Timur : Kecamatan Pakisk dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang

- c. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
- d. Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang



Gambar 2 Peta Wilayah Administratif Kota Malang

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

Kota Malang sebagai Kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya mempunyai fungsi dan peran yang regional. Fungsi dan peran Kota Malang berdasarkan potensi wilayah dan fungsi perannya dengan wilayah sekitarnya terdiri atas pusat pemerintahan, pusat perdagangan, pusat pelayanan umum, pusat pendidikan, pusat pengelolaan bahan baku dan kegiatan industri, pusat pertumbuhan bagi wilayah sekitarnya, pusat pelayanan kesehatan, pusat transportasi, dan pusat pelayanan sarana wisata. Selanjutnya ditetapkan rencana fungsional kegiatan primer Kota Malang adalah industri, perdagangan, pergudangan dan transportasi.

Selanjutnya Kota Malang dalam menjalankan pemerintahan mengarah



pada motto Kota Malang sebagai Kota Pendidikan, Kota Industri, dan Kota Pariwisata, yang kemudian dikenal dengan istilah “Tri Bina Cita”.

Sejalan perkembangan tersebut urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat di luar kemampuan pemerintah, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang di sekitar daerah perdagangan, di sepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Selang beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perkampungan, dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawannya. Gejala-gejala itu cenderung terus meningkat, dan sulit dibayangkan apa yang terjadi seandainya masalah itu diabaikan.

2. Aspek Demografi

Setiap tahunnya kepadatan penduduk Kota Malang selalu meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk. Pada tahun 2017, jumlah penduduk Kota Malang mencapai 861.414 jiwa. Kepadatan penduduk di Kota Malang tahun 2017 mencapai 7.826 jiwa/km².

Tabel 1 Demografis Kota Malang 2017

Kecamatan	Luas (km ²)	Presentase	Kepadatan Penduduk (Jiwa/Km ²)
Kedungkandang	39,89	36,24	4.769
Sukun	20,97	19,05	9.201
Klojen	8,83	8,02	11.679
Blimbing	17,77	16,15	10.093
Lowokwaru	22,6	20,53	8.658
Kota Malang	110,06	100,00	7.826

Sumber : BPS Kota Malang (2018)

Tabel 2 Jumlah Penduduk Kota Malang Menurut Jenis Kelamin 2017

Kecamatan	Laki-Laki (Jiwa)	Perempuan (jiwa)	Jumlah (jiwa)	Rasio Jenis Kelamin (%)
Kedungkandang	94.663	95.611	190.274	99.01
Sukun	95.852	97.099	192.951	98.72
Klojen	49.102	54.027	103.129	90.88
Blimbing	88.861	90.507	179.368	98.18
Lowokwaru	96.333	99.395	195.692	96.95
Kota Malang	424.811	436.603	861.414	97.30

Sumber : BPS Kota Malang (2018)

Pada Tahun 2017 di Kecamatan Kedungkandang jumlah penduduk laki-laki mencapai 94.663 jiwa dan jumlah penduduk perempuan mencapai 95.611 jiwa. Pada Kecamatan Sukun jumlah penduduk laki-laki mencapai 95.852 jiwa dan jumlah penduduk perempuan mencapai 97.099 jiwa. Pada Kecamatan Klojen jumlah penduduk laki-laki mencapai 49.102 jiwa dan jumlah penduduk perempuan mencapai 54.027 jiwa. Pada Kecamatan Blimbing jumlah penduduk laki-laki mencapai 88.861 dan jumlah penduduk perempuan mencapai 90.507. Pada Kecamatan Lowokwaru jumlah penduduk laki-laki mencapai 96.333 dan jumlah perempuan mencapai 99.395. Terdapat dua kecamatan di Kota Malang yang memiliki rasio jenis kelamin diatas 98.88% dan satu kecamatan tepat 99.01%, dimana hal tersebut menunjukkan jumlah penduduk perempuan lebih banyak dari jumlah penduduk laki-laki.

3. Pemerintah Kota Malang

Kota Malang terbagi menjadi 5 kecamatan, dan 57 kelurahan. Jumlah wakil rakyat yang duduk pada lembaga legislatif, yaitu Dewan

Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebanyak 45 orang. Daerah diberikan wewenang untuk mengatur dan menyelenggarakan pemerintah secara otonom, dimana semua urusan pemerintah menjadi wewenang pemerintah daerah, hal ini diatur dalam undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

4. Visi Misi Kota Malang

Kota Malang yang telah mengikuti Pilkada Serentak 2018 memiliki Visi dan Misi sesuai dengan cita-cita Walikota dan Wakil Walikota Terpilih. Walikota Kota Malang yaitu Drs. H. Sutiaji bersama Wakil Walikota Kota Malang yaitu Ir. H. Sofyan Edi Jarwoko telah menetapkan Visi & Misi yang tertuang dalam Naskah Visi, Misi dan Program yang dikumpulkan untuk syarat administratif kepada KPUD Malang.

a. Visi

“KOTA MALANG BERMARTABAT”

Hakekat Bermartabat:

Perwujudan dan Implementasi dari Kewajiban dan Tanggung Jawab Manusia Sebagai Khalifah, Kepada Masyarakat yang Dipimpin. Bermartabat Merujuk Pada Sebuah Nilai Harga Diri Kemanusiaan, yang Memiliki Arti Kemuliaan.

Baldatun Thoyibatun Wa Robbun Ghofur:

Tercipta Situasi, Kondisi, Tatanan Dan Karakter Yang Mulia Bagi Kota Malang Beserta Segenap Masyarakatnya.

b. Misi

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

B. Gambaran Umum Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang

1. Profil Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang

Kota Malang saat ini bentuk kelembagaan pemerintahan di bidang Lingkungan berbentuk Dinas Lingkungan Hidup secara struktural dalam bentuk yang bertanggung jawab kepada Walikota Malang melalui Sekretaris Daerah. Dalam upaya penyelesaian masalah lingkungan saat ini memerlukan koordinasi lintas instansi yaitu Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas Pekerjaan Umum. Keadaan lingkungan hidup saat ini di Kota Malang masih terbatas terhadap pemenuhan kebijakan pemanfaatan sumber daya yang digunakan oleh masyarakat. Sedangkan pengawasan dan pengendalian terhadap penggunaan dan pemanfaatan sumber daya kurang maksimal, sehingga penggunaannya kurang dapat dikendalikan.

Hal ini keterlibatan masyarakat dalam upaya pengelolaan lingkungan kurang maksimal dan masih perlu adanya sosialisasi dan pembinaan tentang pemahaman pengelolaan lingkungan, sehingga masyarakat sadar dan peduli terhadap pentingnya memelihara lingkungan secara mandiri.

Dari segi pelaksanaan penyelesaian dokumen kajian lingkungan dapat diselesaikan dengan baik, karena dokumen ini merupakan kelengkapan yang diperlukan dalam pengurusan ijin gangguan bagi tempat usaha.

2. Tugas Pokok dan Fungsi

Dinas Lingkungan Hidup mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik bidang lingkungan hidup dan pengelolaan sumber daya alam. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Dinas Lingkungan Hidup memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang lingkungan hidup;
- b. Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) di bidang lingkungan hidup;
- c. Pengkoordinasian dalam penyusunan dan evaluasi program di bidang pengendalian dampak lingkungan dan konservasi sumber daya alam;
- d. Pengkoordinasian dan penyelenggaraan pengawasan serta pemantauan di bidang pengendalian dampak lingkungan dan konservasi sumber daya alam;
- e. Pelaksanaan kegiatan bidang pemungutan retribusi;
- f. Pemberian pertimbangan teknis perijinan di bidang lingkungan hidup

- dan pengelolaan sumber daya alam;
- g. Pemberian dan pencabutan perijinan di bidang lingkungan hidup dan pengelolaan sumber daya alam;
- h. Pelaksanaan pengkajian dampak lingkungan;
- i. Pemberdayaan kapasitas kelembagaan di bidang lingkungan hidup;
- j. Pengembangan kesadaran masyarakat di bidang pengendalian lingkungan hidup;
- k. Pengembangan sistem informasi lingkungan hidup;
- l. Pelaksanaan penyidikan tindak pidana pelanggaran lingkungan hidup sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- m. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
- n. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- o. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
- p. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- q. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang lingkungan hidup dan pengelolaan sumber daya alam;
- r. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah;
- s. Penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional;

- t. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- u. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya.

3. Visi dan Misi

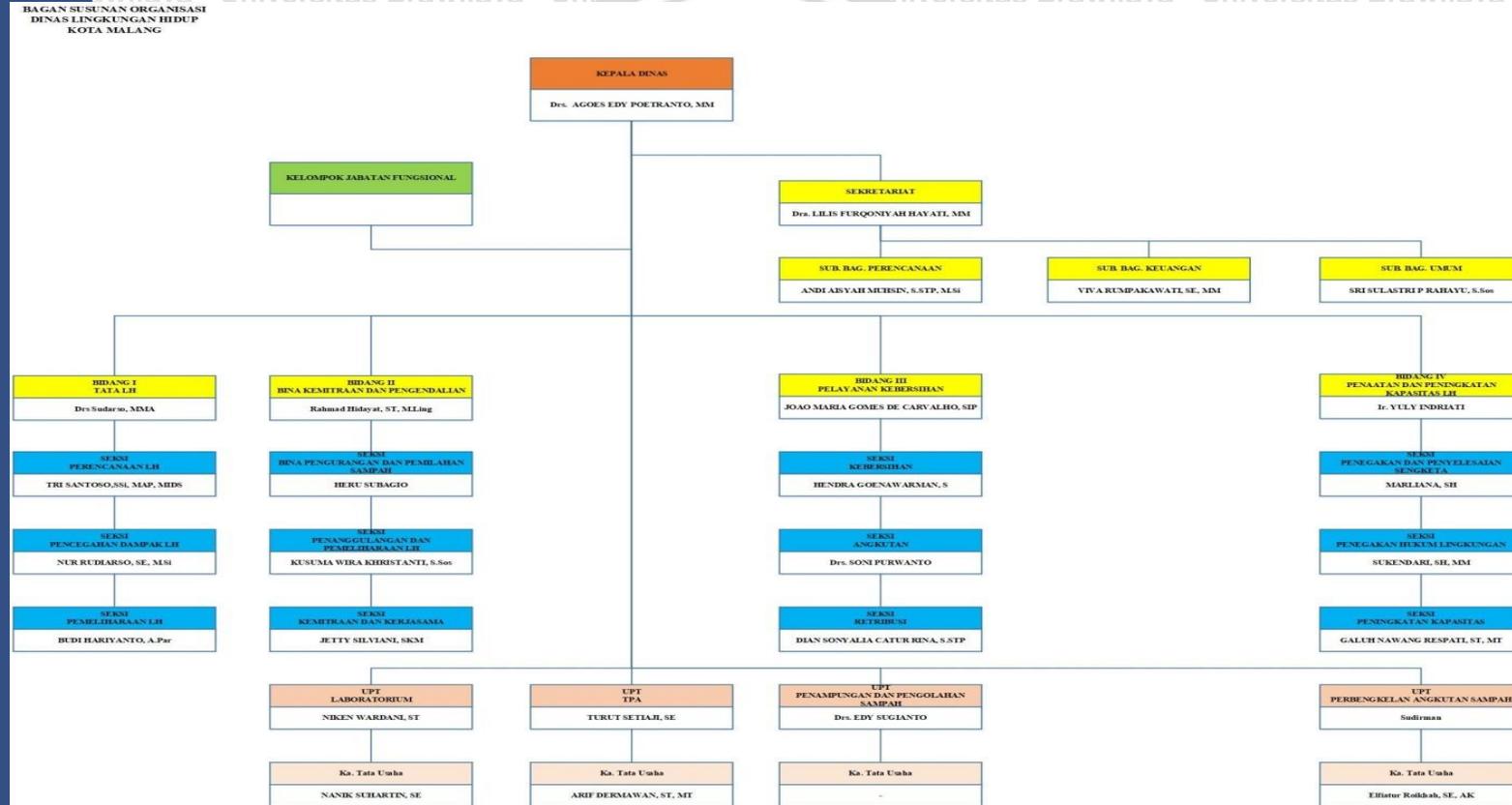
Visi

Terwujudnya Pengelolaan, Pelestarian dan Pengendalian Perusakan Lingkungan Hidup di Kota Malang.

Misi

- Meningkatkan kinerja peran instansi pemerintah dalam upaya pengelolaan lingkungan hidup.
- Meningkatkan pengendalian pemanfaatan sumber daya alam serta upaya pemulihan cadangan sumber daya alam.
- Meningkatkan kesadaran dan kepedulian masyarakat dalam upaya pelestarian lingkungan hidup.
- Meningkatkan upaya pengendalian pencemaran lingkungan hidup

4. Struktur Organisasi



Gambar 3 Struktur Organisasi Dinas Lingkungan Hidup

Sumber:

C. Gambaran Umum Dinas Pariwisata dan Kebudayaan

1. Profil Dinas Pariwisata dan Kebudayaan

Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata wilayah Kota Malang,

Jawa Timur memiliki tugas untuk melaksanakan urusan pemerintahan

Kota Malang dalam bidang budaya dan pariwisata berdasarkan asas

otonomi daerahnya. Melalui kantor Dinas pariwisata dan kebudayaan atau

yang disingkat Disparbud ini, berbagai urusan pemerintah daerah terkait

bidang pariwisata dan kebudayaan dilakukan. Adapun tugas Disparbud

adalah sebagai pelaksana urusan pemerintah daerah pada bidang

pariwisata dan pelestarian budaya di wilayah kerjanya. Fungsi Disparbud

ialah merumuskan kebijakan bidang pariwisata, kesenian, kebudayaan dan

perfilman, penyelenggara pariwisata dan kebudayaan, pembinaan dan

pembimbingan pada pelaku pariwisata dan budaya di wilayah kerjanya,

koordinator UPTD, hingga pelaporan dan koordinasi urusan pariwisata

dan budaya. Terkait dengan tugas dan fungsinya, Disparbud berwenang

untuk mengeluarkan izin-izin bidang pariwisata meliputi Izin Usaha

Pariwisata untuk travel agent dan lainnya, mengurus Izin Tetap Usaha

Pariwisata (ITUP), Tanda Daftar Usaha Pariwisata atau TDUP meliputi

surat Tanda Daftar Usaha Jasa Perjalanan Wisata, Tanda Daftar Usaha

Penyedia Akomodasi, Tanda daftar Usaha Kawasan Pariwisata, dan

lainnya. Selain izin-izin bidang pariwisata, Disparbud juga memiliki

wewenang dalam mengeluarkan izin terkait bidang kebudayaan seperti

kegiatan kebudayaan, alih fungsi bangunan bersejarah dan lainnya. Untuk

informasi lainnya Anda dapat berkunjung langsung pada kantor Disparbud terdekat, menghubungi kontak telepon, atau mengakses website resmi Disparbud untuk informasi umum.

2. Tugas Pokok dan Fungsi

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata merupakan perangkat daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kebudayaan dan bidang pariwisata. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mempunyai tugas pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang kebudayaan dan pariwisata, yaitu :

- a. Penyusunan perencanaan strategis Perangkat Daerah di bidang kebudayaan dan pariwisata
- b. Pengelolaan kebudayaan masyarakat daerah
- c. Pelestarian tradisi masyarakat yang penganutnya dalam daerah
- d. Pembinaan lembaga adat yang penganutnya dalam daerah
- e. Pembinaan kesenian yang masyarakat pelakunya dalam daerah
- f. Pembinaan sejarah lokal
- g. Pengelolaan cagar budaya tingkat lokal
- h. Pemberian dan pencabutan perijinan membawa cagar budaya ke luar daerah kabupaten/kota dalam satu daerah provinsi
- i. Pengelolaan museum daerah
- j. Pengelolaan daya tarik wisata, kawasan strategis pariwisata dan destinasi pariwisata
- k. Pemasaran pariwisata dalam dan luar negeri, daya tarik, destinasi dan

- kawasan strategis pariwisata
- l. Penyediaan prasarana (zona kreatif/ruang kreatif/kota kreatif) sebagai ruang berekspresi, berpromosi dan berinteraksi di daerah
 - m. Pelaksanaan peningkatan kapasitas sumber daya manusia pariwisata dan ekonomi kreatif tingkat dasar
 - n. Pembinaan, koordinasi, dan pengendalian bidang kebudayaan dan pariwisata
 - o. Pengelolaan Barang Milik Daerah yang menjadi kewenangannya
 - p. Pelaksanaan penyidikan tindak pidana pelanggaran bidang kebudayaan dan pariwisata
 - q. Pelaksanaan pendataan potensi retribusi daerah
 - r. Pelaksanaan pemungutan retribusi daerah dan penerimaan bukan pajak daerah
 - s. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan
 - t. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional
 - u. Penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional

3. Visi dan Misi

Visi:

Terwujudnya Kota Malang sebagai Kota Tujuan Wisata yang Bermartabat

Misi:

- a. Mengembangkan dan melestarikan kebudayaan, nilai sejarah, tradisi,

adat istiadat dan peninggalan purbakala sebagai media untuk mempererat persatuan dan kesatuan, rasa cinta tanah air.

b. Mengembangkan, mempromosikan dan menjadikan pariwisata kota

malang menjadi destinasi pariwisata unggulan memiliki daya jual dan daya saing yang kompetitif.

c. Menjadikan Sektor Pariwisata sebagai sector yang memberi manfaat untuk kemakmuran, keadilan, kesetaraan, pelestarian lingkungan hidup dan budaya;

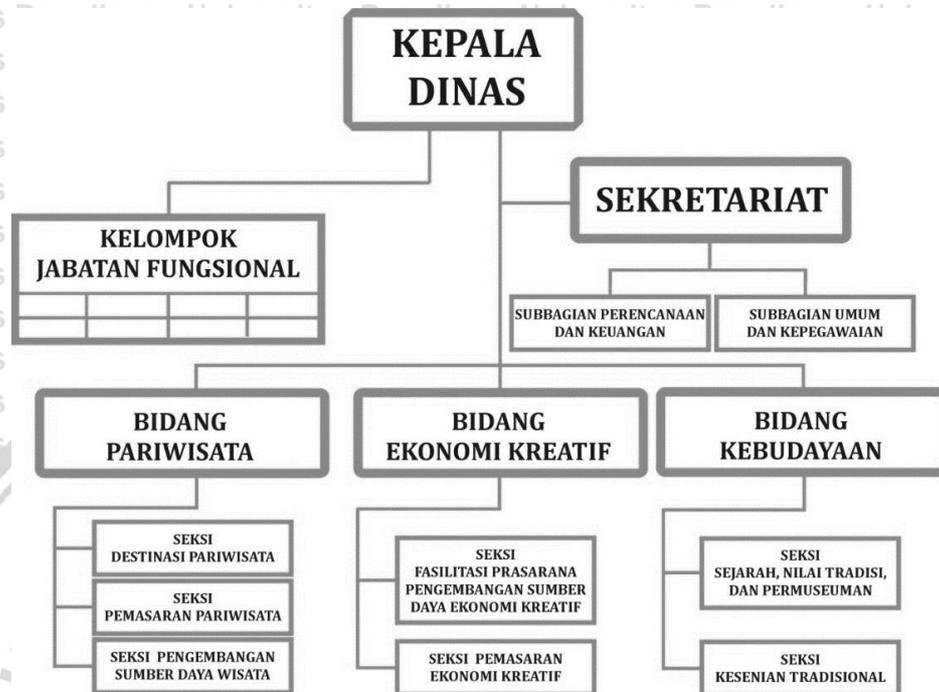
d. Mengembangkan seluruh potensi pariwisata yang ada menjadi Obyek Daya Tarik Wisata yang terkemuka, memiliki daya jual dan daya saing yang kompetitif untuk kemakmuran masyarakat Kota Malang ;

e. Mengembangkan, mempromosikan dan menjadikan pariwisata Kota Malang menjadi destinasi pariwisata unggulan yang menjunjung tinggi norma-norma religius-toleran, adat-istiadat, kearifan lokal, pelestarian lingkungan hidup dan karakteristik khas daerah Kota Malang ;

f. Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang handal dan professional melalui pembinaan, pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.

g. Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang handal dan professional melalui pembinaan, pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.

4. Struktur Organisasi



Gambar 4 Struktur Organisasi Dinas Pariwisata
 Sumber: malangkota.go.id

D. Evaluasi Program Diklatpim IV dalam Mengembangkan Inovasi Pelayanan Publik

1. Konteks atau Tujuan Diklatpim IV

Tujuan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintah di instansinya masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan

penguasaan diri, diagnosa perubahan, inovasi, tim efektif, dan proyek perubahan. Kompetensi yang dibangun dalam Diklatpim tingkat IV adalah kepemimpinan operasional yang mana ketika diklat akan mendapatkan produk pembelajaran adalah dengan membuat proyek perubahan yang nantinya akan mendapat nilai dan menentukan kelulusan pada Diklatpim yang diikuti, proyek perubahan juga diharapkan mampu diimplementasikan dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap SKPD. Sehingga ada korelasi antara input dan output serta peningkatan kualitas kinerja baik secara perorangan maupun kelompok untuk memberikan pelayanan yang baik untuk masyarakat. Berikut kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan :

a. Pembangunan karakter dan sikap perilaku

Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya. Menurut Ibu

Riris sebagai salah satu peserta dari Dinas Lingkungan Hidup:

“Setelah mengikuti beberapa materi kita berusaha untuk menerapkan sikap kedisiplinan, berfikir kreatif, dan yang terpenting adalah menerapkan etika pelayanan publik karena sangat penting dalam kegiatan sehari-hari sebab di dalamnya kita diajarkan tentang bagaimana melakukan pelayanan publik yang baik sesuai dengan standart dan aturan yang telah diberikan.

Kemudian kita juga diajarkan tentang bela negara agar semangat nasionalisme kita terutama sebagai ASN dapat diterapkan sehari-hari”. (wawancara pada 21 Februari 2019).

Hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa materi tentang pembangunan karakter dan sikap perilaku dirasa bermanfaat terhadap kegiatan pekerjaan sehari-hari karena para ASN yang telah mengikuti program Diklatpim IV harus berusaha menerapkan standart dan aturan yang telah diberikan. Mereka telah menjadi pemimpin operasional di dinasny masing-masing oleh sebab itu wawasan tentang bela negara dan kebangsaan sangatlah dibutuhkan agar mereka dapat menjadi contoh bagi para pegawai yang dipimpin.

b. Perencanaan Pelaksanaan Instansi

Sesuai dengan salah satu tujuan Diklatpim IV ingin mencetak ASN yang nantinya jadi pemimpin untuk suatu program maka kompetensi perencanaan pelaksanaan salah satu materi yang berguna agar suatu program dapat terlaksana dengan terstruktur dan dapat diukur keberhasilannya. Menurut Ibu Riris sebagai salah satu peserta dari Dinas Lingkungan Hidup:

“Kami diajarkan bagaimana untuk membuat pedoman perencanaan agar nantinya dapat lebih terstruktur dalam melakukan implementasi program. Ada tiga tahapan program yang kami laksanakan ketika keluar dari Diklatipim IV yaitu program jangka pendek, program jangka menengah, dan program jangka panjang nanti ketiganya mempunyai keterkaitan”. (wawancara pada 21 Februari 2019).

Dari wawancara tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa materi tentang perencanaan pelaksanaan instansi sangatlah penting dan bermanfaat untuk para peserta karena bukan hanya teori yang diajarkan namun mereka juga diharuskan untuk membuat program pelayanan publik sesuai dengan materi yang diajarkan saat mengikuti Diklatpim IV.

c. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi.

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menerapkan koordinasi dan kolaborasi melalui pembelajaran pengertian koordinasi dan kolaborasi, peranan koordinasi dan kolaborasi, dan penerapan koordinasi dan kolaborasi. Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi, dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya menerapkan koordinasi dan kolaborasi untuk efektivitas pengelolaan kegiatan. Suatu instansi tidak dapat mengelola suatu program sendiri, mereka membutuhkan kerja sama dengan pihak lain. Menurut Ibu Riris sebagai salah satu peserta dari Dinas Lingkungan Hidup:

“Kami diajarkan untuk merangkul pihak eksternal yang dimaksudkan disini adalah *stakeholder* atau pemangku kepentingan terkait dengan program yang direncanakan”.
(Wawancara pada 21 Februari 2019).

Dari hasil wawancara tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa setelah mendapatkan materi tentang melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi para peserta dapat dengan mudah memadukan antara pihak internal yang mungkin di dalamnya terdapat bidang-bidang yang berbeda struktur dengan pihak eksternal seperti *stakeholder* ataupun dengan dinas yang lain, tujuannya agar mempermudah jalannya suatu program demi memberikan inovasi pelayanan yang baik bagi masyarakat kota malang.

d. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien

Inovasi suatu bidang sangat penting untuk suatu program mengingat kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks dan dinamis maka dari itu diperlukan suatu inovasi agar program menjadi lebih efektif dan efisien. Menurut Ibu Endang sebagai salah satu peserta dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.

“Kita diwajibkan mas, untuk membuat proyek perubahan sebagai syarat utama selama mengikuti program Diklatpim. Proyek perubahan nanti bisa melanjutkan yang lama atau membuat proyek baru asalkan ada inovasi atau sentuhan baru yang lebih efektif dan efisien terhadap program tersebut”. (wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa dengan adanya materi tentang melakukan inovasi sesuai bidang tugas guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien akan

meningkatkan inovasi pelayanan publik yang semakin dapat dirasakan oleh para stakeholder ataupun masyarakat nantinya karena setiap dinas ataupun kecamatan akan melakukan inovasi program pada instansinya masing-masing.

e. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya

Pengoptimalan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi menjadi suatu tantangan dalam pengimplementasian kegiatan di unit instansi. Pemimpin operasional nantinya harus mempunyai kemampuan *leadership* yang tegas dan lugas agar dapat menjadi patron untuk menggerakkan seluruh pihak yang terlibat. Menurut Ibu Endang sebagai salah satu peserta dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.

“Bentuk pengoptimalan yang dimaksud sesuai dengan materi yaitu melibatkan dengan aktif seluruh pihak yang berkepentingan entah itu kita berikan bimtek dan lain- lain.”(wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa untuk menyatukan pihak tidak hanya diperlukan pemaparan ide inovasi namun juga harus ada pengoptimalan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam pengimplementasian kegiatan unit pada masing- masing instansi. Tujuan dari pengoptimalan tersebut adalah agar setiap komponen internal maupun eksternal yang terlibat di dalam program dapat lebih tersosialisasikan mengenai detail program yang

dilaksanakan, sekaligus lebih efektif apabila dilakukan pelatihan dan pendidikan untuk program yang memerlukan hal tersebut atau dapat juga dilakukan bimbingan teknis (Bimtek) untuk program yang memerlukan sumberdaya manusia dengan kualifikasi khusus agar program dapat terlaksana sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat dengan matang.

2. Input

a. Produk pembelajaran

Bentuk produk pembelajaran pada Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah proyek perubahan. Untuk penyajian proyek perubahan tidak harus selalu dalam bentuk dokumen, melainkan bisa dalam bentuk berupa poster, video, atau lainnya.

b. Durasi pembelajaran

Para peserta wajib mengikuti seluruh pembelajaran yang sudah direncanakan baik dalam bentuk *on campus* ataupun *off campus* selama kurang lebih dua puluh minggu

c. Syarat Kebersertaan

- 1) Jabatan minimal staf dengan pangkat golongan minimal III / a
- 2) Batas Usia dua tahun sebelum pensiun, jika staf maka minimal 5 tahun sebelum pensiun
- 3) Bahasa Inggris minimal memiliki nilai *TOEFL* 400, *TOEIC* 450, dan LAN *ECSCS* 50
- 4) Biaya untuk mengikuti Diklatpim IV sebanyak Rp 20.230.000

5) Harus memiliki surat usulan dan penugasan dari Sekjen/ Sesmen/ Sestama, Seswapres/ Deputi bidang SDM Setneg/ Deputi bidang Administrasi Setkab/ Ass SDM Polri/ Jaksa Agung muda bidang pembinaan SDM/ Sekda Prov, Kab, dan Kota.

6) Membawa perlengkapan pribadi karena pada saat pertama masuk akan menginap di lokasi diklat

7) Membawa dokumen sesuai dengan tugas dan fungsi para peserta di kantor masing-masing

3. Proses pembelajaran Diklatpim IV

a. Tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi.

Pada tahapan ini para peserta mendapatkan empat materi yang terdiri dari:

1) Agenda Inovasi dengan mata Dikiat Berpikir Kreatif dan Inovasi dengan kekhususan Konsepsi Berpikir Kreatif dan Inovasi.

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan berpikir kreatif dan melakukan inovasi dalam pengelolaan kegiatan instansinya melalui pembelajaran konsep berpikir kreatif, teknik-teknik berpikir kreatif dan inovasi, praktik berpikir kreatif dan inovasi. Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi, simulasi, dan praktik.

Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya berpikir kreatif dan melakukan inovasi pengelolaan kegiatan organisasi pada unit instansinya. Ibu Endang selaku peserta menyampaikan bahwa:

“Memang kita diajarkan untuk menjadi ASN yang cara berfikirnya tidak monoton dan harus selalu membuat pembaharuan seperti yang saya lakukan pada destinasi yang saya kelola pada kampung 3D bagaimana agar tiap dua minggu selalu dilakukan pembaharuan pada konsep.” (wawancara pada 22 Februari 2019).

Hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa para peserta memang dipersiapkan untuk mempunyai pemikiran-pemikiran yang mempunyai ide pembaharuan sebelum mereka ditempatkan menjadi pemimpin operasional pada instansinya masing-masing agar nantinya dapat memimpin suatu program dengan baik dan sesuai dengan aturan yang ada.

2) Agenda *Self Mastery* dengan mata Dikiat: Pilar-Pilar Kebangsaan, Integritas, Standar Etika Publik, dan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI).

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan etika publik dalam mengelola pelaksanaan kegiatan instansi melalui pembelajaran akuntabilitas, etika, dan aktualisasi akuntabilitas dan etika. Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi, studi kasus, simulasi, menonton film pendek, studi lapangan, dan demonstrasi.

Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mengaktualisasikan akuntabilitas dan etika dalam mengelola pelaksanaan kegiatan instansinya. Ibu Endang selaku peserta menyampaikan bahwa:

“Kita sebagai warga negara Indonesia tidak boleh mudah terpecah-pecah dan harus tetap menjaga persatuan NKRI dan sebagai ASN harus bebas dari kepentingan politik. Harus ditanamkan rasa kebangsaan pada seluruh ASN, dan tidak lupa hal itu dimulai dari lingkungan keluarga terutama dalam hal menjaga etika, saya sebagai ASN harus mempunyai etika yang baik karena dalam kegiatan sehari-hari saya bertemu dengan orang banyak yang wataknya berbeda-beda maka untuk dapat berinteraksi baik itu dalam melakukan pelayanan ataupun untuk menjalin kerja sama saya tetap harus mempunyai etika yang baik karena itu merupakan kunci pokok agar semua pihak nyaman dan kerja menjadi optimal”.(wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa pemberian dan pemahaman tentang wawasan kebangsaan, integritas, dan standart etika publik sangatlah bermanfaat sebagai pondasi awal dalam menjalani kehidupan karena manfaatnya tidak hanya dapat diterapkan pada dunia kerja namun juga dapat diterapkan langsung dalam kehidupan sehari-hari termasuk dalam membina keluarga agar mempunyai prinsip hidup yang mencintai tanah air.

3) Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi dengan mata Diklat Isu-Isu Strategis, dan *Diagnostic Reading*.

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengidentifikasi akar permasalahan pada pengelolaan kegiatan instansinya dalam mencapai organisasi berkinerja tinggi melalui pembelajaran berbagai teknik dan strategi dalam mengidentifikasi permasalahan pengelolaan kegiatan instansi. Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi, dan

praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya dalam mengidentifikasi akar permasalahan pada pengelolaan kegiatan instansinya menuju organisasi berkinerja tinggi.

“Kami lebih banyak dibekali dengan isu-isu lokal dan lebih ditujukan pada pada mencari isu-isu pada program isntansi kita. Kita juga diajarkan cara untuk mendiagnosa suatu isu agar ditemukan bagaiman langkah-langkah yang nantinya akan diambil untuk kedepannya”.(wawancara pada Februari 2019).

Dari hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu mengidentifikasi permasalahan pengelolaan kegiatan instansinya dan menyusun solusi pemecahannya.

- 4) Agenda Proyek Perubahan dengan mata Dikiat Proyek Perubahan dengan kekhususan Konsepsi Proyek Perubahan, dan Pembimbingan (Coaching).

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menentukan area dan cakupan perubahan pengelolaan kegiatan, melalui pembelajaran format dan isi Proyek Perubahan. Mata

Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab dan diskusi. Keberhasilan peserta dinilai

dari kemampuannya menentukan area dan cakupan dari pengelolaan kegiatan yang akan diubah, dan mengidentifikasi

stakeholder yang terkait dengan perubahan. Ibu Endang salah satu peserta menjelaskan bahwa:

“Berangkat dari adanya isu-isu di suatu bidang sesuai dengan tupoksi kita diwajibkan untuk membuat proyek perubahan pada isu tersebut sekaligus menetapkan target program dan membuat *milestone* agar target dapat terus dipantau dan hal tersebut membangun semangat saya untuk menyelesaikan program yang berguna untuk masyarakat sesuai dengan tugas saya sebagai pelayan publik”.
(wawancara pada 22 februari 2019).

Dari wawancara di atas sangat jelas bahwa mata diklat ini menjadi suatu cikal bakal terjadinya inovasi program di suatu instansi karena peserta dituntut untuk mengidentifikasi masalah atau isu yang sesuai dengan bidangnya dan kemudian membuat suatu solusi program dari proyek perubahan.

b. Tahap Membangun Komitmen Bersama.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan tugas dan fungsi unit. Agenda Pembelajaran dalam tahap ini adalah Proyek Perubahan dengan kegiatan pembelajaran pembimbingan (*coaching* dan *mentoring*), dan konseling. Ibu Riris sebagai salah satu peserta menjelaskan bahwa:

“Pada tahap ini kita lakukan komunikasi langsung sekaligus diskusi dengan mentor saya yaitu kepala bidang atasan saya sendiri, saya kembali ke kantor untuk menyampaikan apa yang saya rencanakan dan kemudian beliau memberi petunjuk bagaimana untuk melaksanakan program saya. Setelah itu ada juga arahan mengenai pembuatan program dari tim atau *coach* langsung dari Diklatpim untuk membantu pembimbingan”.
(wawancara pada 21 Februari 2019).

Pada hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan ini merupakan bimbingan secara langsung kepada peserta agar dapat melakukan pekerjaan secara terarah dan produk pembelajaran dalam tahap ini juga merupakan komitmen bersama antara peserta dengan pemangku kepentingan untuk melakukan perubahan terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

c. Tahap Merancang Perubahan dan Membangun Tim.

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Tahap ini terdiri dari 3 (tiga) agenda pembelajaran yang meliputi mata Dikiat sebagai berikut:

- 1) Agenda Inovasi dengan mata Dikiat Berpikir Kreatif dan Inovasi dengan kekhususan Strategi Inovasi dan *Benchmarking ke Best Practice*.

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki best practice dalam pengelolaan kegiatan, melalui pembelajaran *benchmarking*, *knowledge replication*, dan *knowledge customization*. Pembelajaran disampaikan secara interaktif dengan menggunakan metode kunjungan lapangan, tanya jawab dan diskusi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya dalam mengadopsi atau mengadaptasi *best*

practice. Ibu Endang sebagai peserta menyampaikan bahwa:

“Waktu itu kita diajak untuk studi banding sesuai dengan agenda dari *benchmarking* untuk mengambil hal-hal yang positif yang tentunya bisa diterapkan. Waktu itu kita diajak ke daerah Sulawesi selatan untuk belajar ditiga tempat yang berbeda, kemudian untuk *best practice* nya langsung diterapkan di kota malang yang dikembangkan dan diambil waktu itu adalah pusat pemantauan lalu lintas dan lingkungan”(wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari hasil wawancara di atas dijelaskan bahwa berkunjung ke suatu tempat percontohan dapat membantu proses internalisasi hasil belajar. Di penghujung pembelajaran, peserta menunjukkan kompetensinya dalam berpikir kreatif dan melakukan inovasi kegiatan instansinya.

2) Agenda Tim Efektif dengan mata Diklat: Membangun Tim Efektif, Koordinasi dan Kolaborasi.

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan membangun tim efektif untuk mengelola kegiatan instansinya melalui pembelajaran identifikasi stakeholder, pemetaan nilai dan interest stakeholder, dan strategi berkomunikasi. Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi, dan praktik. Mata Diklat ini juga membekali peserta dengan kemampuan menerapkan koordinasi dan kolaborasi melalui pembelajaran pengertian koordinasi dan kolaborasi, peranan koordinasi dan kolaborasi, dan penerapan koordinasi dan kolaborasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya

membangun persepsi yang sama di antara para stakeholder untuk mewujudkan pengelolaan kegiatan instansinya. Ibu Endang menjelaskan bahwa:

“Kita diajari mengerjakan sesuatu dengan berkelompok, jadi pada waktu itu kita juga langsung dibagi mejadi beberapa kelompok antar OPD agar bisa membangun kerja sama tim secara efektif, berkoordinasi, dan berkolaborasi. Kita juga mulai diajarkan untuk berkomunikasi dan berkolaborasi mengenai program tertentu dengan OPD terkait”.(wawancara pada 22 Februari 2019)

Dari hasil wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa para calon pemimpin operasional nantinya dapat membangun tim yang efektif dalam mengelola pelaksanaan kegiatan instansinya, selain itu juga sudah mulai diterapkan prinsip kolaborasi antara OPD untuk membuat suatu program yang saling mempunyai keterkaitan yang mana ketika nanti pada prosesnya diharapkan dapat berjalan secara efektif untuk pengelolaan kegiatan guna memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat.

- 3) Agenda Proyek Perubahan dengan mata Diklat merancang proyek perubahan, evaluasi Rancangan Proyek Perubahan, dan penjelasan

Implementasi Proyek Perubahan.

Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah sebuah rancangan proyek perubahan termasuk pemetaan potensi pemangku kepentingan (stakeholder) terkait untuk melakukan perubahan pada area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit.

Mata diklat disajikan dengan metode penulisan kertas kerja yang

bersifat mandiri yang nantinya akan dipresentasikan, setelah itu peserta harus menerapkan Proyek Perubahan di tempat kerjanya, melalui pembelajaran pengelolaan penerapan Proyek Perubahan dan antisipasi kendala penerapan. Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab, dan diskusi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya memprediksi kendala penerapan Proyek Perubahan dan rencana antisipasinya. Ibu Riris menjelaskan bahwa:

“Untuk merancang kita berpatokan dengan isu-isu strategis yang ada pada instansi kita masing-masing dengan melihat apa yang akan nantinya kita hadapi, kemudian kita buat solusinya dalam bentuk proyek perubahan yang tentunya dirancang dengan matang”.(wawancara pada 21 Februari 2019).

Dari hasil wawancara di atas dijelaskan bahwa peserta memang difokuskan untuk membuat agenda proyek perubahan dengan kata lain salah satu fokus penting dari Diklatpim ini adalah bagaimana agar para peserta terbiasa berfikir inovatif dalam mengatasi isu-isu yang akan dihadapi sesuai dengan instansi masing-masing ketika lulus dari Diklatpim IV.

d. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (Leadership Laboratory).

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya. Dalam tahap ini, peserta kembali ke tempat kerjanya untuk melakukan pembimbingan dan memimpin implementasi Proyek Perubahan yang

telah dibuatnya. Ibu Endang menyampaikan bahwa:

“Setelah mengikuti rangkaian diklatpim kita harus membuat laporan kepada atasan sekaligus mentor, kegiatan ini merupakan kegiatan *off campus* untuk melakukan pembimbingan mengenai *milestone* proyek perubahan yang saya kerjakan”(wawancara pada 22 Februari 2019).

Pada wawancara di atas dijelaskan bahwa setelah kegiatan *on campus* para peserta akan kembali mengumpulkan stakeholders dan meminta persetujuan mentor (atasan langsung) untuk menyampaikan permasalahan di mentor serta menentukan area perubahan. Penentuan area perubahan ini untuk menjawab permasalahan yang dihadapi melalui proyek perubahan.

e. Tahap Evaluasi (*Coaching*)

Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan milestone disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis /audio/visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya. Produk pembelajaran dalam tahap ini adalah laporan hasil implementasi proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi berdasarkan milestones serta sudah dievaluasi dan didiseminasikan kepada peserta lain.

Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan kegiatan pembelajaran yaitu pembimbingan (*coaching*).

Kegiatan ini diberikan kepada peserta yang mengalami permasalahan interpersonal. Peserta akan dibekali kemampuan untuk membangun

motivasi diri dalam melaksanakan tahap Membangun Komitmen Bersama melalui konsultasi peningkatan motivasi dalam menerapkan tahap tersebut di tempat tugas. Pada kegiatan Pembelajaran ini juga peserta menentukan area proyek perubahan dan mengimplementasikan rancangan proyek perubahan bersama mentor dan *coach* melalui pembimbingan. Ibu Riris menjelaskan bahwa :

“Pada saat jangka pendek proyek perubahan berjalan kami wajib untuk melakukan pembimbingan mengenai *milestone* proyek perubahan yang dijalankan, karena kita sering menghadapi kendala personal maka dari itu kita membutuhkan motivasi dan masukan-masukan untuk menyempurnakan proyek perubahan”. (wawancara pada 21 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dijelaskan bahwa pihak penyelenggara memang melakukan pemantauan secara fokus karena harus terus mengetahui masalah dan perkembangan dari jangka pendek proyek perubahan yang telah dijalankan oleh para peserta sesuai dengan isntansinya masing-masing agar dapat memberikan motivasi dan masukan-masukan sesuai dengan kebutuhan mereka.

4. Produk dari Diklatpim IV

a. Inovasi Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang

1) Proyek Perubahan Pengelolaan Limbah B3

Proyek perubahan yang dicetuskan oleh Ibu Riris selaku perwakilan dari Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang yaitu Pengelolaan Limbah B3. Limbah B3 adalah setiap limbah yang mengandung bahan berbahaya dan/atau beracun yang karena sifat

dan/atau konsentrasinya dan atau jumlahnya, baik secara langsung maupun secara tidak langsung dapat merusak dan/atau mencemarkan lingkungan hidup dan/atau dapat membahayakan manusia. Limbah B3 terbagi dalam beberapa jenis buangan seperti radioaktif, bahan kimia, bahan yang bersifat biologis, bahan yang mudah terbakar, dan bahan yang mudah meledak. Proyek perubahan yang mengambil isu pengelolaan limbah terbagi menjadi tiga tahap yaitu :

a) Inovasi Jangka Pendek

Ibu Riris menjelaskan bahwa:

“kita membuat penyusunan pedoman program pengelolaan limbah B3 agar kita mempunyai landasan yang jelas dalam melaksanakan tahapan program”.(wawancara pada 21 Februari 2019).

Dalam wawancara di atas dijelaskan bahwa Pedoman yang dibuat nantinya akan menjadi penuntun utama dalam melaksanakan tahapan program dan dapat juga meminimalisir kesalahan agar lebih efektif dan efisien.

b) Inovasi jangka menengah

Ibu Riris menjelaskan bahwa:

“kita membuat penyusunan *database* terhadap pelaku kegiatan usaha. *Database* dilakukan untuk nantinya kita akan membuat aplikasi, jadi jelas mulai dari identifikasi inventaris sampai seluruh stakeholder mulai dari pelaku kegiatan usaha sampai pada rumah sakit kita punya dapat dipantau jumlah dan jenis pembuangan limbahnya, kemudian di aplikasi juga dijelaskan strategi penanganan untuk mengoptimalkan system pengelolaan dan proses pengelolaan limbah B3”.(wawancara pada 21 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dijelaskan bahwa adanya progres pada inovasi jangka menengah yaitu pembuatan aplikasi untuk penanganan program limbah b3 dan diharapkan pembuangan limbah dapat tertibkan agar tak merusak lingkungan.

c) Inovasi jangka panjang

Ibu Riris menjelaskan bahwa:

“Pada tahap ini kita menjaga, dan memantau memastikan keberlanjutan program tetap berjalan melalui pembinaan dari tahun ke tahun agar program ini dapat dilaksanakan terus-menerus. Pada tahap ini juga dilakukan evaluasi agar dapat menjadi perbaikan untuk pelaksanaan selanjutnya”. (wawancara pada 21 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dijelaskan bahwa pelaksanaan program ini diharapkan berjalan terus-menerus dan merupakan program yang mempunyai prospek jangka panjang yang nantinya dapat dikembangkan sesuai dengan hal-hal yang telah dievaluasi.

b. Inovasi dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang

Proyek perubahan Kelompok Sadar Wisata (POKDARWIS)

Proyek perubahan yang dicetuskan oleh Ibu Endang selaku perwakilan dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang yaitu

Kelompok Sadar Wisata (POKDARWIS). Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) adalah lembaga yang didirikan warga desa yang anggotanya terdiri dari para pelaku kepariwisataan yang memiliki kepedulian dan tanggung jawab serta berperan sebagai penggerak untuk

menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya kepariwisataan di wilayah desa mereka serta mewujudkan Sapta Pesona.

Kepariwisataan ini diharapkan bakal meningkatkan pembangunan daerah dan memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi warga desa. Pokdarwis adalah kelompok yang bergerak secara swadaya artinya pengembangan kepariwisataan yang dilakukan di desa itu bersumber dari kekuatan desa sendiri dengan segala potensinya.

Pokdarwis juga harus membangun dirinya secara swakarsa alias menciptakan pengembangan berdasar potensi kreativitas yang mereka miliki karena mereka lah yang memiliki kuasa atas pengembangan desa dengan segala sumber daya yang mereka miliki. Maka beberapa hal yang harus dilakukan.

Pokdarwis adalah meningkatkan pemahaman mengenai kepariwisataan. Kepariwisataan memiliki banyak cakupan mulai dari cara melihat potensi wisata di desa, mengolah daya dukung yang ada dan mengembangkannya menjadi sebuah sektor yang bisa mendongkrak pendapatan warga maupun pemasukan daerah. Maka, warga desa yang menjadi anggota Pokdarwis harus terus mengasah dirinya mengenai pemahaman kepariwisataan agar terus berkembang.

Inovasi yang diangkat oleh Ibu Endang selaku perwakilan dari Dinas Pariwisata dan kebudayaan Kota Malang ini terbagi menjadi tiga tahap dalam pelaksanaan sesuai dengan ajaran yang diberikan oleh Diklatpim

IV yang menjadi cikal bakal terwujudnya inovasi pelayanan yang

efektif dan efisien bagi masyarakat kota Malang. Adapun tiga tahapan inovasi yang dilaksanakan yaitu:

1) Inovasi Jangka pendek. Ibu Endang menjelaskan bahwa:

“inovasi jangka pendek yang saya buat yaitu kami melaksanakan bimbingan teknis (bimtek) untuk kampung-kampung tematik dan pokdarwis baik yang baru akan terbentuk maupun yang sedang dalam tahap perkembangan.” (Wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari wawancara ini dijelaskan bahwa tahapan awal yang dilakukan oleh Ibu Endang selaku peserta dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yaitu melaksanakan bimbingan teknis (bimtek) bersama para *stakeholder* untuk memberikan petunjuk dalam mengembangkan potensi di setiap desa yang terdaftar dalam kelompok sadar wisata (pokdarwis).

2) Inovasi jangka menengah. Ibu Endang menjelaskan bahwa:

“dari inovasi jangka menengah saya merencanakan terbentuknya kelompok sadar wisata (pokdarwis) yang lebih banyak, kalau di awal kita sudah meramu potensi setiap desa melalui bimtek sekarang kita bentuk kelompoknya, dan alhamdulillah sudah banyak kampung tematik yang sudah bergabung dan kita juga ingin melaksanakan pengukuhan sembari menunggu surat keputusan (SK) untuk diberikan kepada para kelompok sadar wisata (pokdarwis).” (wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari wawancara ini dapat dijelaskan bahwa tahapan kedua yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang yaitu membentuk dengan resmi setiap kelompok sadar wisata (podarwis) yang telah siap untuk dikembangkan, bentuk

dari pembentukan ini berupa diklat dan pemberian surat keputusan (SK) kepada setiap kampung akan menjadi anggota pokdarwis.

3) Inovasi jangka panjang Ibu Endang menjelaskan bahwa:

“saya ingin mengintegrasikan seluruh kelompok sadar wisata (pokdarwis) agar dapat saling berkomunikasi dengan lancar, lebih terarah, jadi tidak hanya maju di satu kampung saja namun dapat saling membantu segala kekurangan-kekurangan yang ada di masing-masing kampung agar dapat maju bersama-sama. Karena ini jaman teknologi jadi kami merencanakan untuk membentuk digital pokdarwis, digital pokdarwis ini semacam aplikasi, kalau sebelumnya kita punya aplikasi malang menyapa tapi itu hanya khusus menampilkan destinasi-destinasi wisata saja, dan sekarang kita ingin membuat khusus untuk pokdarwis dan alhamdulillah pada tanggal 4 februari dengan respon yang baik kita sudah sepakat dengan seluruh forum komunikasi pokdarwis seluruh kota malang untuk selanjutnya diajukan kepada Walikota.” (wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa inovasi jangka panjang yang ingin dibuat oleh ibu Endang adalah sebuah aplikasi yang khusus untuk menginformasikan tentang kelompok sadar wisata (pokdarwis) dengan harapan selain mempublikasi, aplikasi ini juga dapat lebih mengintegrasikan seluruh pokdarwis agar dapat saling berkomunikasi dengan lancar, lebih terarah, saling membantu, dan dapat maju bersama.

E. Terwujudnya Inovasi Pelayanan Publik melalui Diklatpim IV

1. Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang

a. Kesesuaian dengan Inovasi sebelumnya (*Compability*)

Inovasi juga mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian

dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat. Dalam mengajukan proyek perubahan program tidak harus dibuat secara baru namun juga dapat meneruskan program yang lama namun tentunya harus mempunyai nilai-nilai pembaharuan yang lebih efektif dan efisien agar manfaat program dapat dirasakan lebih jelas. Penjelasan Ibu Riris Bahwa:

“Iya program ini memang sudah dijalankan sebelumnya hanya saja masih belum menjadi perhatian khusus dari Dinas Lingkungan Hidup sebelum sekarang”. (wawancara pada 21 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa program Pengelolaan Limbah B3 merupakan program lanjutan yang sebelumnya kurang mendapatkan perhatian khusus dari dinas terkait, namun sekarang sudah berjalan dengan perencanaan yang matang melalui pedoman pelaksanaan.

b. Keunggulan dari Inovasi sebelumnya (*Relative Advantage*)

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain. Program yang sifatnya lanjutan haruslah mempunyai nilai-nilai yang berbeda dari sebelumnya dengan

kata lain nilai pembaharu. Nilai pembaharu diciptakan dengan melihat evaluasi program sebelumnya guna mencapai perbaikan untuk dapat terlaksana secara efektif agar manfaatnya terasa demi melakukan pelayanan publik yang baik. Ibu Riris menjelaskan bahwa:

“yang menjadi pembaharu dari kegiatan program sebelumnya yaitu pedoman yang dibuat dalam hal ini yang paling menonjol adalah *database*. Jika tahun sebelumnya memang sering dilakukan pembinaan terhadap penghasil limbah B3 namun belum ada pedoman yang jelas dan lengkap jadi membuat kita kewalahan dalam hal melakukan *controlling*. Dengan adanya pedoman ini kita dapat bekerja secara terstruktur dan lebih efisien dalam membina”. (wawancara pada 21 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dijelaskan bahwa pedoman pelaksanaan adalah nilai pembaharu dalam program pengelolaan limbah b3 yang dirasa sangat membantu untuk melakukan pekerjaan secara terstruktur, melakukan *controlling* dengan mudah, dan pekerjaan menjadi lebih efisien karena adanya data yang lengkap dari seluruh *stakeholder* yang terkait.

c. Kerumitan Inovasi (*Complexity*)

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting. Dengan adanya kegiatan pembimbingan pada Diklatpim maka itu suatu bentuk upaya untuk melancarkan kegiatan inovasi yang dilakukan oleh para peserta, karena selalu ditemukan beberapa kendala atau hambatan setiap melakukan

proses kegiatan. Ibu Riris menyampaikan bahwa:

“Terkait dengan hambatan kita mengalami dua jenis hambatan yang pertama hambatan dari internal yaitu karena kita kerja tim tentunya masih ada beberapa yang masih belum berupaya dengan maksimal karena ada beberapa yang masih terbiasa dengan pola lama bekerja tanpa pedoman yang matang dan bahkan tidak mau menggunakan pedoman jadi cenderung bekerja dengan seadanya, tidak mau susah. Kalau hambatan eksternalnya belum semua *stakeholder* memahami tentang program ini dalam hal ini para pelaku kegiatan usaha, jadi begitu kita kesana yang kita dapati mereka belum tau kewajiban mereka tentang pengelolaan limbah b3 dan berbagai macam hal yang kita tanyakan mereka juga belum mengetahui seperti halnya aturan yang sudah jelas tercantum mereka juga belum mengetahui dan akhirnya kita harus menjelaskan lagi dari awal”. (wawancara pada 21 Februari 2019).

Dalam wawancara ini dapat dijelaskan bahwa hambatan yang dialami oleh Ibu Riris selaku pelaksana program pengelolaan limbah b3 ini adalah hambatan berupa kurangnya kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh beberapa anggota tim dan juga ditambah sulitnya mengubah budaya lama yang cenderung tidak disiplin dalam melaksanakan tugas menjadi salah satu faktor yang sangat dirasakan oleh Ibu Riris, serta minimnya pengetahuan para pelaku usaha mengenai aturan pengelolaan limbah b3 yang harus disosialisasikan lagi oleh tim dari Dinas Lingkungan Hidup akan memakan waktu yang terlalu lama mengingat banyaknya pelaku kegiatan usaha di kota malang.

d. Uji Publik oleh *stakeholder* (*Triability*)

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi

yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi. Ibu Riris menjelaskan bahwa:

“Uji publik dilakukan pada saat kita melakukan sosialisasi dan pembinaan pada stakeholder dan alhamdulillah mereka merespon positif kegiatan yang kami lakukan mengingat kegiatan ini justru meningkatkan kontrol kami sebagai pihak pemerintah untuk para pelaku usaha agar tidak membuang limbah secara sembarangan, ini harusnya menjadi masalah baru bagi mereka namun dengan pendekatan yang kami lakukan akhirnya kegiatan ini berjalan dengan lancar.” (Wawancara pada 21 Februari 2019).

Pada wawancara ini dapat dijelaskan bahwa para pelaku kegiatan usaha di kota Malang memberikan kesan positif dari sosialisasi dan pembinaan program pengelolaan limbah b3 yang dilakukan oleh Dinas Lingkungan Hidup. Uji publik ini juga merupakan salah satu faktor utama terselenggaranya program ini secara massif karena mengingat sulitnya mengontrol begitu banyak pelaku usaha untuk melakukan pengelolaan limbah yang mereka hasilkan.

e. Efektifitas Inovasi untuk Pelayanan Publik (*Observability*)

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Nilai-nilai dari inovasi yang terbaru haruslah memberi dampak yang signifikan bagi suatu program dengan kata lain proses yang dihasilkan dari tahap awal sampai akhir harus berjalan dengan efektif. Ibu Riris menjelaskan bahwa:

“Kegiatan ini sangat mempermudah kami selaku ASN yang bertanggung jawab dalam melakukan pemantauan pengelolaan

limbah b3, mengingat limbah b3 ini berbahaya bagi lingkungan apabila tidak diperhatikan karena dampaknya bagi kesehatan tidak langsung nampak terlihat namun berkepanjangan. Makanya kenapa pengelolaan limbah b3 itu sangat penting meskipun kompleks “.(Wawancara pada 21 Februari 2019).

Pada wawancara ini dapat dijelaskan bahwa dampak yang diberikan langsung kepada masyarakat dan lingkungan dapat dirasakan langsung karena tujuan dari program ini yaitu menertibkan aturan pengelolaan limbah b3 yang berbahaya bagi lingkungan.

2. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang

a. Kesesuaian dengan Inovasi Sebelumnya (*Compatibility*)

Inovasi juga mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat. Dalam mengajukan proyek perubahan program tidak harus dibuat secara baru namun juga dapat meneruskan program yang lama namun tentunya harus mempunyai nilai-nilai pembaharuan yang lebih efektif dan efisien agar manfaat program dapat dirasakan lebih jelas. Penjelasan Ibu Endang bahwa:

“ini merupakan kegiatan lanjutan dari sebelumnya tahun 2016 dan ini merupakan fase pengembangan untuk kelompok sadar wisata (pokdarwis) apalagi sudah ada seksi destinasi yang menaungi pokdarwis secara khusus”. (wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari wawancara ini dijelaskan bahwa kegiatan ini merupakan kegiatan lanjutan yang sudah dilaksanakan sebelumnya dan tahap ini merupakan pengembangan dari kegiatan sebelumnya yang ditandai dengan adanya seksi destinasi di dalam Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yang menangani program kelompok sadar wisata (pokdarwis) dengan khusus.

b. Keunggulan dari Inovasi sebelumnya (*Relative Advantage*)

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain. Program yang sifatnya lanjutan haruslah mempunyai nilai-nilai yang berbeda dari sebelumnya dengan kata lain nilai pembaharu. Nilai pembaharu diciptakan dengan melihat evaluasi program sebelumnya guna mencapai perbaikan untuk dapat terlaksana secara efektif agar manfaatnya terasa demi melakukan pelayanan publik yang baik. Ibu Endang menjelaskan bahwa:

“kalau dulu suatu desa hanya tau mengolah tempe saja, hanya fokus pada satu potensi saja tidak memperhatikan potensi yang lain. Pokdarwis saat ini mencoba untuk mengembangkan potensi lain yang ada di daerah wisata tersebut, misalnya di kampung keramik, kalau dulu orang hanya datang membeli keramik saja sekarang kita mereka bisa latihan melukis, membuat keramik, dll ini merupakan salah satu hasil dari bimtek yang kita lakukan. Kita menambahkan kegiatan agar wisata yang ada lebih berwarna dan tidak membosankan hal itu dapat membuat wisatawan merasa senang dan lebih tertarik”. (wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa ada

peningkatan yang dilakukan oleh pihak Dinas Pariwisata dan Kebudayaan mengenai pengembangan potensi wisata pada kelompok sadar wisata (pokdarwis). Adanya kolaborasi dan edukasi yang dilakukan guna meningkatkan kreatifitas para *stakeholder* dalam mengelola potensi wisata yang mereka punya dan mengupayakan penambahan pilihan wisata pada satu destinasi agar dapat membuat wisatawan lebih tertarik dan tidak cepat bosan, upaya ini sangat bagus karena selain menambah nilai pada destinasi tersebut nantinya juga akan mengundang lebih banyak wisatawan untuk datang berkunjung, dan tentunya akan berdampak positif pada sector pariwisata dan perekonomian para *Stakeholder* dan pemerintah Kota Malang.

c. Kerumitan Inovasi (*Complexity*)

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting. Dengan adanya kegiatan pembimbingan pada Diklatpim maka itu suatu bentuk upaya untuk melancarkan kegiatan inovasi yang dilakukan oleh para peserta, karena selalu ditemukan beberapa kendala atau hambatan setiap melakukan proses kegiatan. Ibu Endang menjelaskan bahwa:

“semua pekerjaan pasti ada hambatannya, pada pekerjaan ini kadang masyarakat sendiri yang menghambat karena di dalam masyarakat terdapat perbedaan watak, karakter, pendidikan, dan kepentingan. Kalau kita berkunjung masyarakat ada yang

mempunyai respon positif dan ada yang punya respon negatif, kadang ada kegiatan yang sudah berjalan tiba-tiba ada yang memprotes tidak setuju sampai menyekal kegiatan, dan kadang ada yang tidak setuju dengan hal yang baru yang terjadi di lingkungan mereka, namun alhamdulillah masalah- masalah kecil seperti itu bisa teratasi dengan kita sering melakukan kunjungan ke kampung-kampung yang masuk dalam pokdarwis, melalui forkom kita juga sering melakukan anjaksana antar pokdarwis digilir bergantian yang menjadi tuan rumah agar para pokdarwis menjadi lebih rekat dan harmonis karena harapan kita adalah pokdarwis tidak maju sendiri-sendiri namun harus maju bersama-sama.” (wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dijelaskan bahwa kesulitan yang dihadapi oleh pihak Dinas Pariwisata dan Kebudayaan berasal dari masyarakat yang tinggal pada kampung-kampung pokdarwis itu sendiri. Masih terdapat masyarakat yang tidak ingin menerima hal-hal yang baru oleh karena itu pihak Dinas Pariwisata dan Kebudayaan sering mengadakan kunjungan-kunjungan agar dapat mengontrol langsung problematika yang terjadi di lapangan, selain itu diperkuatnya forum komunikasi antar pokdarwis agar terciptanya tukar pikiran, keharmonisan ,dan kekompakan dalam memajukan dan melaksanakan program yang telah disusun agar dapat maju bersama-sama.

d. Uji Publik oleh *stakeholder* (*Triability*)

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi. Ibu Endang menjelaskan bahwa:

“sudah dilaksanakan bahkan kita sudah pernah satu forum dengan pihak provinsi dan pusat kemudian ketua-ketua tentang pariwisata juga ikut hadir kita saling *sharing* mengenai perkembangan pariwisata. alhamdulillah kampung biru yang berada disebelah jodipan sangat cepat perkembangannya setelah kita kukuhkan tahun 2018 sekarang sudah sangat rame dan berkembang sampai mendapatkan perhatian dan bantuan dari Kementerian Pariwisata. Di kampung biru sekarang bukan hanya wisata berkeliling bangunan namun sudah ada tempat kuliner dan juga ada wahana seperti *flying fox* ini menandakan bahwa para pokdarwis sudah mulai mengembangkan kreatifitas mereka ”. (wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dijelaskan bahwa uji Publik dari *stakeholder* sudah dilakukan dan bahkan kegiatan ini mendapat respon yang sangat positif dari pihak-pihak yang secara lembaga mempunyai pengaruh seperti pihak dari Kementerian Pariwisata, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur, dan lembaga- lembaga peduli pariwisata. Respon yang sangat positif datang dari Kementerian Pariwisata yang menyetujui proposal bantuan dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang untuk bantuan pengadaan fasilitas pendukung pada kampung biru yang merupakan salah satu destinasi wisata baru yang dikembangkan oleh Pemerintah Kota Malang.

e. Efektifitas Inovasi untuk Pelayanan Publik

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Nilai-nilai dari inovasi yang terbaru haruslah memberi dampak yang signifikan bagi suatu program dengan kata lain proses yang dihasilkan dari tahap awal sampai akhir harus berjalan dengan efektif. Ibu Endang menjelaskan bahwa:

“kita di sini sebagai pelayan publik harus selalu siap dalam melakukan pelayanan pada siapapun sangat sering masyarakat kampung destinasi selalu menanyakan bagaimana cara untuk mengembangkan destinasi mereka meminta pedoman juga, saya ajarkan pelan-pelan karena memang membutuhkan kesabaran dan ketelatenan karena mungkin faktor pendidikan yang tidak terlalu tinggi jadi agak sulit untuk merubah dan menjelaskan mereka, apalagi masyarakat yang tinggal dipinggir sungai yang dulunya mereka sering membuang sampah ke sungai namun dengan pendekatan yang sangat telaten kami secara bertahap merubah kebiasaan lama mereka untuk kemajuan mereka juga.”
(wawancara pada 22 Februari 2019).

Dari wawancara di atas dijelaskan bahwa sebagai pelayan publik Ibu Endang melakukan pembinaan dan selalu siap untuk memberikan informasi apa yang dibutuhkan oleh masyarakat termasuk masyarakat yang sering menanyakan tentang pedoman untuk mengembangkan destinasi wisata mereka. Pembinaan yang dilakukan merupakan pelayanan yang diberikan untuk masyarakat termasuk melakukan pendekatan yang dirasa sulit karena rendahnya tingkat pendidikan dan kebiasaan buruk yang merusak lingkungan yang dilakukan oleh masyarakat secara bertahap dan sabar dilakukan penyuluhan untuk kemajuan kampung dan kehidupan mereka termasuk dapat memberikan omset ketika nantinya dapat menjadi destinasi wisata yang nyaman dan aman.

F. Analisa dan Pembahasan

1. Evaluasi Program Diklatpim IV dalam Mengembangkan Inovasi Pelayanan Publik

a. Konteks atau Tujuan Diklatpim IV

Tujuan penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV adalah membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintah di instansinya masing-masing. kegiatan pendidikan dan pelatihan ini sangat menunjang karir dan kualitas masing-masing aparatur ketika nanti sudah memimpin ke tingkat yang lebih tinggi. mengingat semakin besarnya tanggung jawab yang akan dilaksanakan pada tingkat yang lebih tinggi maka pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV ini harusnya dapat betul-betul membuat peserta mengikuti secara serius dan kondusif. mereka memang masih terikat dengan tanggung jawab di kantor dan masih terkendala dengan tugas-tugas mereka selama di kantor, hal ini menyebabkan terpecahnya fokus dan konsentrasi para peserta ketika mengikuti diklat ini.

Peserta harus meminta izin kepada atasan untuk mengikuti rangkaian kegiatan diklat apabila harus menginap di lokasi kegiatan dan ketika waktu senggang mereka kadang sibuk untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Mengingat pendidikan dan pelatihan sangatlah penting untuk menciptakan calon pemimpin operasional maka mereka harus menempuh diklat ini dengan serius tanpa beban

yang lain selama waktu yang ditentukan agar ilmu dan pengalaman yang mereka serap dapat diterima secara maksimal. Kegiatan ini dilaksanakan setiap tahun mengingat daerah akan selalu menciptakan pemimpin struktural dan mereka akan mendapatkan peluang untuk menempati jabatan struktural eselon IV yang dituntut untuk menjadi pemimpin operasional seperti yang menjadi tujuan dari pendidikan dan pelatihan tingkat IV. Tahap dari tujuan ini juga merupakan bagian dari *context evaluation* yang terdapat pada teori CIPP yang dikemukakan Stufflebeam (2003:7).

- 1) Pembangunan karakter dan perilaku
Pada tahap pembangunan karakter dan perilaku yang telah dilaksanakan sudah dirasa sesuai dengan bagaimana seharusnya Aparatur Sipil Negara berperilaku karena mereka mengatur hajat hidup orang banyak melalui pelayanan publik. keterlibatan dari pihak militer menandakan bahwa Diklatpim IV menyiapkan para calon pemimpin operasional memiliki rasa kebangsaan yang tinggi dan diharapkan dapat menerapkan prinsip-prinsip bela negara pada kehidupan sehari-hari terutama di dalam lingkungan kantor.
- 2) Perencanaan Pelaksanaan Instansi
Tahap perencanaan pelaksanaan instansi sangatlah penting pada Diklatpim IV ini karena para peserta diajarkan untuk membuat pedoman perencanaan yang terstruktur termasuk dalam hal pengimplementasiannya. tenaga pengajar yang diistilahkan *coach* haruslah betul-betul memiliki metode yang tepat untuk mengajar mengingat tingkat pemahaman para peserta berbeda-beda. Tahap ini sangat menentukan produk atau *outcome* yang dihasilkan para peserta melalui proyek perubahan pada akhir diklat.
- 3) Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas
Tahap pada mata diklat ini mengharuskan para peserta untuk dapat berkomunikasi dengan aktif dan baik karena nantinya akan terbuka kerjasama antara pihak internal antar dinas maupun pihak eksternal dengan *stakeholder*, oleh sebab itu pembagian kelompok yang baik dengan melihat latar belakang dan kepribadian para peserta sangatlah penting agar mereka

dapat saling berinteraksi dengan baik, mengingat tipe kepribadian setiap orang berbeda maka sangat penting untuk penyelenggara mengamati perilaku dan interaksi setiap peserta melalui penilaian khusus.

- 4) Melakukan Inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien
Pemahaman Inovasi merupakan salah satu kunci yang menjadi indikator keberhasilan pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV karena tugas akhir dari ini adalah para peserta harus membuat proyek perubahan. Untuk mewujudkan hal tersebut sudah sangat sesuai karena selain ada *coach* dari tenaga pengajar profesional ada pula mentor yang terdiri dari atasan mereka, bahkan ada juga yang melanjutkan inovasi yang terdahulu, selain itu mereka juga diajak untuk *study banding* ke beberapa daerah yang melaksanakan inovasi pada bidang pelayanan publik dan itu bagus untuk pembelajaran para pegawai.
- 5) Mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi
Pengoptimalan seluruh sumberdaya harus betul-betul dapat dilakukan oleh para calon pemimpin eselon IV karena mereka merupakan pemimpin operasional, tenaga ekstra sangatlah dibutuhkan karena harus selalu untuk melakukan kontrol ke lapangan termasuk melakukan sosialisasi atau bimtek jika dirasa perlu, namun mereka juga haruslah tetap pada bimbingan mentor sampai betul-betul siap.

b. Input

Input sebagai masukan yang mendukung berjalannya kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV. Input juga memiliki beberapa item dan sumberdaya yang menunjang rancangan kerja sesuai dengan *Input Evaluation* yang pada teori evaluasi CIPP yang dikemukakan oleh Stufflebeam (2003:7)

- 1) Produk pembelajaran
Produk pembelajaran yang diberikan oleh tenaga pengajar atau *coach* cukup variatif karena bukan hanya memberikan berbagai jenis dokumen yang bermanfaat namun juga para peserta disuguhkan materi melalui video, dan lainnya. begitupun dengan produk yang dihasilkan oleh peserta yaitu proyek perubahan, penyajiannya tidak hanya dapat berupa

dokumen saja namun juga dapat berupa video, poster, dan lainnya. Hal demikian menunjukkan tingkat kekreatifan para peserta dan dapat dilihat dengan jelas Inovasi yang dihasilkan dengan penyajian yang menarik. Aturan ini juga membuktikan bahwa memang pihak penyelenggara dan juga para peserta sama-sama mendukung prinsip-prinsip Inovatif.

2) Durasi pembelajaran

Terdapat dua sistem dalam pembelajaran yaitu *on campus dan off campus* selama kurang lebih 20 (dua puluh) minggu, dan kurang lebih dari 900 jam (sembilan ratus jam) pelajaran yang diikuti. Durasi tersebut sudah dirasa sesuai dengan harapan bahwa para peserta dapat menimbah ilmu dan pengalaman sebaik dan sebanyak mungkin, asalkan dengan catatan bahwa tenaga pengajar maupun panitia penyelenggara haruslah menjaga kualitas diklat mulai dari hal terkecil seperti makanan hingga hal yang besar seperti kualitas tenaga pengajar karena itu sangat menunjang hasil yang akan didapatkan para peserta apakah sesuai dengan harapan atau tidak. Begitupun dengan sistem yang diberlakukan haruslah membuat peserta dan penyelenggara sama- sama merasa nyaman.

3) Syarat kepersertaan

Syarat kepersertaan sudah sesuai dengan yang diharapkan terkhusus dengan persoalan biaya yang mencapai Rp 20.230.000 sudah sangat layak dengan durasi belajar selama kurang lebih 20 (dua puluh) minggu dengan sistem *weekdays* dan menginap di lokasi yang mempunyai fasilitas pendukung. Begitupun untuk syarat Bahasa Inggris juga sangat standart yaitu Bahasa Inggris minimal memiliki nilai *TOEFL* 400, *TOEIC* 450, dan LAN *ECSCS* 50. Syarat-syarat lain juga sudah sesuai dengan aturan seperti pangkat harus minimal golongan III/A, dan lain-lain.

c. Proses Diklatpim IV

Proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV (Diklatpim

IV) pada dasarnya menggunakan kurikulum yang sudah ditentukan

langsung oleh Lembaga Administrasi Negara melalui Peraturan Kepala

Lembaga Administrasi Negara (PERKA LAN Nomor 25 Tahun 2015

Pasal 1 Ayat 5. semua aturan tentang Diklatpim dilindungi oleh

undang-undang tersebut. Maka dari itu seluruh proses yang dilalui

peserta semua berasal dari kurikulum yang ditentukan oleh Lembaga Administrasi Negara mulai dari seluruh tahapan sudah tercantum dengan jelas dan ini merupakan *procces evaluation* yang tercantum pada teori evaluasi CIPP yang dikemukakan Stufflebeam (2003:7).

2. Tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi

Ada tahapan ini para peserta mendapatkan empat materi yang terdiri dari:

- a. Deskripsi agenda inovasi dengan mata diklat berpikir kreatif dan inovasi.

Mata diklat berpikir kreatif dan inovasi merupakan aspek penting yang ada dalam kegiatan diklat ini, namun tidak jelas bagaimana indikator keberhasilan ketika suatu program dapat dikatakan berhasil dengan selalu mengutamakan prinsip kreatif dan inovasi seperti halnya yang dilakukan oleh Ibu Endang perwakilan dari Dnas Pariwisata dan Kebudayaan yang mengatakan "setiap dua (2) minggu sekali selalu melakukan pembaharuan pada konsep kampung 3D". Ketika indikator keberhasilan Inovasinya tidak jelas maka akan terkesan hanya membuang-buang anggaran saja selama dua (2) minggu sekali.

- b. Bagaimana deskripsi agenda *Self Mastery* dengan mata Dikiat: Pilar-Pilar Kebangsaan, Integritas, Standar Etika Publik, dan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI).

Bahwa pemberian dan pemahaman tentang wawasan kebangsaan, integritas, dan standart etika publik sangatlah bermanfaat sebagai

pondasi awal dalam menjalani kehidupan karena manfaatnya tidak hanya dapat diterapkan pada dunia kerja namun juga dapat diterapkan langsung dalam kehidupan sehari-hari termasuk dalam membina keluarga agar mempunyai prinsip hidup yang mencintai tanah air. namun hal ini hanyalah menjadi ajaran yang lewat apabila aturannya tidak dijadikan sebagai aturan yang formal dan mengikat di lingkungan kantor.

c. Deskripsi agenda Diagnosa Perubahan Organisasi dengan mata Diklat Isu- Isu Strategis, dan *Diagnostic Reading*.

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu mengidentifikasi permasalahan pengelolaan kegiatan instansinya dan menyusun solusi pemecahannya. Kerja sama tim sangatlah dibutuhkan untuk memecahkan masalah suatu isu, harusnya di *diagnostic reading* sering diadakan konsep *forum group discussion* agar para peserta mempunyai kebiasaan diskusi bersama-sama untuk memecahkan masalah.

d. Agenda Proyek Perubahan dengan mata Dikiat Proyek Perubahan dengan kekhususan Konsepsi Proyek Perubahan, dan Pembimbingan (Coaching).

Mata diklat ini menjadi suatu cikal bakal terjadinya inovasi program di suatu instansi karena peserta dituntut untuk mengidentifikasi masalah atau isu yang sesuai dengan bidangnya dan kemudian membuat suatu solusi program dari proyek perubahan. maka dari itu mereka harus selalu mengikuti perkembangan yang terjadi di masyarakat.

3. Tahap membangun komitmen bersama

Kegiatan ini merupakan bimbingan secara langsung kepada peserta agar dapat melakukan pekerjaan secara terarah dan produk pembelajaran dalam tahap ini juga merupakan komitmen bersama antara peserta dengan pemangku kepentingan untuk melakukan perubahan terhadap area permasalahan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unit. pada tahap ini juga seharusnya para peserta harusnya lebih aktif untuk menemui mentor dan mencari solusi permasalahan.

4. Tahap merancang perubahan dan membangun tim

Tahap ini terdiri dari tiga agenda yaitu :

- a. Agenda Inovasi dengan mata Dikiat Berpikir Kreatif dan Inovasi dengan kekhususan Strategi Inovasi dan *Benchmarking* ke *Best Practice*

Para peserta diajak untuk berkunjung ke suatu tempat percontohan dapat membantu proses internalisasi hasil belajar. Di penghujung pembelajaran, peserta menunjukkan kompetensinya dalam berpikir kreatif dan melakukan inovasi kegiatan instansinya. dalam hal ini kunjungan ke suatu tempat sudah baik, namun lokasi yang dipilih haruslah yang dapat menjangkau semua dinas agar tidak timpang dalam hal pendalaman ilmu.

- b. Agenda Tim Efektif dengan mata Diklat: Membangun Tim Efektif, Koordinasi dan Kolaborasi.

Para calon pemimpin operasional nantinya dapat membangun tim yang

efektif dalam mengelola pelaksanaan kegiatan instansinya, selain itu juga sudah mulai diterapkan prinsip kolaborasi antara OPD untuk membuat suatu program yang saling mempunyai keterkaitan yang mana ketika nanti pada prosesnya diharapkan dapat berjalan secara efektif untuk pengelolaan kegiatan guna memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat. pada kegiatan ini pengelompokan setiap anggota OPD haruslah memperhatikan sisi kepribadian agar nantinya mereka dapat berbaur dan dapat melatih kemampuan kepemimpinan dan komunikasi.

c. Agenda Proyek Perubahan dengan mata Diklat merancang proyek perubahan, evaluasi Rancangan Proyek Perubahan, dan penjelasan Implementasi Proyek Perubahan

Peserta memang difokuskan untuk membuat agenda proyek perubahan dengan kata lain salah satu fokus penting dari Diklatpim ini adalah bagaimana agar para peserta terbiasa berfikir inovatif dalam mengatasi isu-isu yang akan dihadapi sesuai dengan instansi masing-masing ketika lulus dari Diklatpim IV. Pembuatan proyek perubahan haruslah membutuhkan bimbingan yang ekstra untuk itu dibutuhkan *coach* yang lebih banyak agar pembelajarannya dapat lebih efektif untuk para peserta, satu *coach* untuk satu orang sangatlah diharapkan.

5. Tahap Laboratorium Kepemimpinan (*Leadership Laboratory*)

Setelah kegiatan on campus para peserta akan kembali mengumpulkan stakeholders dan meminta persetujuan mentor (atasan

langsung) untuk menyampaikan permasalahan di mentor serta menentukan area perubahan. Penentuan area perubahan ini untuk menjawab permasalahan yang dihadapi melalui proyek perubahan.

Peranan mentor, coach, dan peserta. Mentor ikut bertanggung jawab kelancaran pelaksanaan dan keberhasilan proyek perubahan sampai selesai. Oleh sebab itu mentor harus memberi dukungan, membimbing dan membantu mengatasi masalah kepada peserta selama masa pelaksanaan.

Kalau diperlukan mentor dapat berkomunikasi dengan coach selama melaksanakan bimbingan.

6. Tahap Evaluasi (*coaching*)

Pihak penyelenggara memang harus melakukan pemantauan secara fokus karena harus terus mengetahui masalah dan perkembangan dari jangka pendek proyek perubahan yang telah dijalankan oleh para peserta sesuai dengan isintansinya masing-masing agar dapat memberikan motivasi dan masukan-masukan sesuai dengan kebutuhan mereka.

G. Produk Diklatpim IV

Dalam suatu kegiatan evaluasi haruslah memiliki produk yang menjadi tujuan akhir produk juga kadang diartikan sebagai *outcome* yang menjadi bentuk akhir dari suatu kegiatan, seperti pada tahapan *product evaluation* yang terdapat pada teori evaluasi CIPP yang dikemukakan oleh Stufflebeam (2003:7).

1. Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang Proyek Perubahan Pengelolaan Limbah B3

a. Inovasi jangka pendek

Pembuatan pedoman pengelolaan limbah B3. Pedoman yang dibuat nantinya akan menjadi penuntun utama dalam melaksanakan tahapan program dan dapat juga meminimalisir kesalahan agar lebih efektif dan efisien. Pedoman yang dibuat juga seharusnya harus menjadi pedoman yang digunakan untuk seterusnya bukan hanya untuk jangka pendek saja agar fungsi program dapat memberikan efek jangka panjang begitupun dengan para *stakeholder*.

b. Inovasi Jangka Menengah

Pembuatan aplikasi untuk penanganan program limbah b3 dan diharapkan pembuangan limbah dapat tertibkan agar tak merusak lingkungan. Aplikasi yang dibuat juga alangkah lebih baik apabila menampilkan informasi selain pengelolaan limbah B3, selain itu masih belum ada kejelasan tentang keadaan aplikasi apakah sudah berfungsi atau belum.

c. Inovasi Jangka Panjang

Pelaksanaan program ini diharapkan berjalan terus-menerus dan merupakan program yang mempunyai prospek jangka panjang yang nantinya dapat dikembangkan sesuai dengan hal-hal yang telah dievaluasi. Harusnya sudah terpikirkan keberlanjutan dari program ini seperti apa agar program yang akan datang dapat menjadi pembaharu

dan tidak menghilangkan nilai-nilai yang sudah dibuat, selain itu harusnya dapat memudahkan pembuatannya program yang akan datang.

2. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang

Proyek perubahan Kelompok sadar wisata (POKDARWIS)

a. Inovasi Jangka Pendek

Tahapan awal yang dilakukan oleh Ibu Endang selaku peserta dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yaitu melaksanakan bimbingan teknis (bimtek) bersama para *stakeholder* untuk memberikan petunjuk dalam mengembangkan potensi di setiap desa yang terdaftar dalam kelompok sadar wisata (pokdarwis). Alangkah lebih baik sebelum bimtek pihak dinas memperkuat data setiap desa dan potensi yang terbaru agar lebih efisien.

b. Inovasi Jangka Menengah

Tahapan kedua yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang yaitu membentuk dengan resmi setiap kelompok sadar wisata (podarwis) yang telah siap untuk dikembangkan, bentuk dari pembentukan ini berupa diklat dan pemberian surat keputusan (SK) kepada setiap kampung akan menjadi anggota pokdarwis. Meskipun begitu inovasi yang dilaksanakan dirasa lambat karena belum ada hasil yang pasti terlihat jelas dari bimtek sebelumnya.

c. Inovasi Jangka Panjang

Bahwa inovasi jangka panjang yang ingin dibuat oleh ibu Endang adalah sebuah aplikasi yang khusus untuk menginformasikan tentang

kelompok sadar wisata (pokdarwis) dengan harapan selain mempublikasi, aplikasi ini juga dapat lebih mengintegrasikan seluruh pokdarwis agar dapat. Harus ada pengawasan lanjutan untuk memastikan apakah aplikasi benar-benar dibuat atau hanya rencana.

3. Terwujudnya Inovasi Pelayanan Publik melalui Diklatpim IV

a. Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang

1) Kesesuaian dengan Inovasi sebelumnya (*Compatibility*)

Program Pengelolaan Limbah B3 merupakan program lanjutan yang sebelumnya kurang mendapatkan perhatian khusus dari dinas terkait, namun sekarang sudah berjalan dengan perencanaan yang matang melalui pedoman pelaksanaan. Hanya saja hal ini harus betul-betul mendapatkan perhatian secara berkelanjutan karena isi pedoman hanya di dominasi oleh *database* tempat- tempat yang sekiranya menjadi sarang pembuangan limbah B3 seperti rumah makan, mengingat semakin menjamurnya bisnis kuliner di malang maka hal ini harus terus menjadi perhatian Dinas Lingkungan Hidup untuk terus dapat menjangkau tempat- tempat yang baru tersebut. Apabila luput dari perhatian maka program yang lahir dari proyek perubahan ini akan dirasa tidak efektif dan imbasnya dapat menambah pencemaran lingkungan di Kota Malang.

2) Keunggulan dari Inovasi sebelumnya (*Relative Advantage*)

Pedoman pelaksanaan adalah nilai pembaharu dalam program pengelolaan limbah b3 yang dirasa sangat membantu untuk

melakukan pekerjaan secara terstruktur, melakukan *controlling* dengan mudah, dan pekerjaan menjadi lebih efisien karena adanya data yang lengkap dari seluruh *stakeholder* yang terkait. Pedoman pelaksanaan memang sudah sesuai dengan bagaimana seharusnya.

Dinas Lingkungan Hidup bekerja agar dapat sistematis, namun harus ada terobosan yang lebih karena setiap minggu dapat dikatakan selalu ada tempat kuliner atau tempat lain yang berpotensi menghasilkan limbah B3 yang terus bertambah, oleh karena itu lebih baik jika pedoman pengelolaan limbah b3 ini diusulkan sebagai syarat perizinan dengan berkolaborasi dengan Dinas terkait agar dapat dengan mudah dijangkau setiap ingin mengontrol.

3) Kerumitan Inovasi (*Complexity*)

Hambatan yang dialami oleh Ibu Riris selaku pelaksana program pengelolaan limbah b3 ini adalah hambatan berupa kurangnya kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh beberapa anggota tim dan juga ditambah sulitnya merubah budaya lama yang cenderung tidak disiplin dalam melaksanakan tugas menjadi salah satu faktor yang sangat dirasakan oleh Ibu Riris, serta minimnya pengetahuan para pelaku usaha mengenai aturan pengelolaan limbah b3 yang harus disosialisasikan lagi oleh tim dari Dinas Lingkungan Hidup akan memakan waktu yang terlalu lama mengingat banyaknya pelaku kegiatan usaha di kota Malang. Penambahan sumber daya manusia haruslah dilaksanakan agar

program dapat berjalan secara terus menerus sehingga memberikan dampak yang maksimal untuk perawatan lingkungan di Kota Malang. Selain itu anggaran untuk program ini juga harus ditambah mengingat beban kerja di lapangan tidak sebanding dengan upah yang didapatkan oleh tim pengontrol pengelolaan limbah B3, selain itu perlunya sosialisasi dan pelatihan bagi personel maupun stakeholder secara berkala membutuhkan anggaran yang cukup.

Hal ini sejalan dengan *Goal Oriented Evaluation Model* yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto (2009:40) yang melakukan penilaian berkelanjutan untuk menilai tentang kemajuan-kemajuan yang dicapai peserta serta efektifitas dari temuan yang telah dicapai oleh sebuah program.

4) Uji Publik oleh *Stakeholder (Triability)*

Para pelaku kegiatan usaha di Kota Malang memberikan kesan positif dari sosialisasi dan pembinaan program pengelolaan limbah b3 yang dilakukan oleh Dinas Lingkungan Hidup. Uji publik ini juga merupakan salah satu faktor utama terselenggaranya program ini secara massif karena mengingat sulitnya mengontrol begitu banyak pelaku usaha untuk melakukan pengelolaan limbah yang mereka hasilkan. Kegiatan inipun juga sangat patut diapresiasi karena pihak Dinas turun langsung untuk menjemput para *stakeholder* agar ingin bekerja sama demi mewujudkan lingkungan yang bersih dan sehat di Kota Malang. Pertemuan langsung

bersama dengan para *stakeholder* harus terus dilaksanakan secara berkala agar menjaga komunikasi tetap terjaga dan Pelayanan Publik dapat berjalan dengan baik.

5) Efektifitas Inovasi untuk Pelayanan Publik

Dampak yang diberikan langsung kepada masyarakat dan lingkungan dapat dirasakan langsung karena tujuan dari program ini yaitu menertibkan aturan pengelolaan limbah b3 yang berbahaya bagi lingkungan. Selain membuat pedoman untuk aturan salah satu proyek jangka panjang dari Ibu Riris yaitu ingin program ini terus berlanjut dan dapat membuat aplikasi, namun sampai saat ini Aplikasi yang direncanakan belum juga ada, maka dari itu harus ada pemantauan lebih lanjut dari mentor untuk para kader agar tidak terkesan lepas tanggung jawab karena tujuan dari pelaksanaan diklatpim ini adalah proyek perubahan yang akan memberi manfaat banyak pada pelayanan publik di Kota Malang.

b. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang

1) Kesesuaian dengan Inovasi sebelumnya (*Compatibility*)

Kegiatan ini merupakan kehiatan lanjutan yang sudah dilaksanakan sebelumnya dan tahap ini merupakan pengembangan dari kegiatan sebelumnya yang ditandai dengan adanya seksi destinasi di dalam Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yang menangani program kelompok sadar wisata (pokdarwis) dengan khusus. Dengan adanya seksi destinasi menandai keseriusan pihak Dinas Pariwisata dan

Kebudayaan Kota Malang dalam hal pengembangan destinasi wisata pada kampung-kampung tematik, namun dengan adanya pembentukan seksi destinasi pada tubuh struktur Dinas Pariwisata dan Kebudayaan ini haruslah mempunyai indikator keberhasilan yang jelas karena mengingat adanya *cost* atau biaya yang dialokasikan untuk seksi destinasi ini. Sesuai dengan *Cost*

Evaluation yang berasal dari teori *Discrepancy Model* yang dikutip oleh Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009:40) bahwa implikasi (kemanfaatan) sosial, politik, dan ekonomi dengan apa yang diharapkan bisa tergapai dari pelaksanaan program tersebut. Indikator sangatlah dibutuhkan agar mampu mengingatkan keberlangsungan kebijakan nantinya dapat tepat sasaran dan mengembangkan destinasi wisata di Kota Malang sesuai dengan harapan satu kampung tematik terdapat dua destinasi.

2) Keunggulan dari inovasi sebelumnya (*Relative Advantage*)

Ada peningkatan yang dilakukan oleh pihak Dinas Pariwisata dan Kebudayaan mengenai pengembangan potensi wisata pada kelompok sadar wisata (pokdarwis). Adanya kolaborasi dan edukasi yang dilakukan guna meningkatkan kreatifitas para *stakeholder* dalam mengelola potensi wisata yang mereka punya dan mengupayakan penambahan pilihan wisata pada satu destinasi agar dapat membuat wisatawan lebih tertarik dan tidak cepat bosan, upaya ini sangat bagus karena selain menambah nilai pada destinasi

tersebut nantinya juga akan mengundang lebih banyak wisatawan untuk datang berkunjung, dan tentunya akan berdampak positif pada sektor pariwisata dan perekonomian para *Stakeholder* dan pemerintah Kota Malang. Tentunya peningkatan ini haruslah terus didukung dan dijaga agar nantinya para pengelola wisata dapat mandiri dalam mengelola destinasinya, peran Dinas sangatlah dituntut untuk responsif karena para *stakeholder* pada tahap pengembangan wisata.

3) Kerumitan Inovasi

Kesulitan yang dihadapi oleh pihak Dinas Pariwisata dan Kebudayaan berasal dari masyarakat yang tinggal pada kampung-kampung pokdarwis itu sendiri. Masih terdapat masyarakat yang tidak ingin menerima hal-hal yang baru oleh karena itu pihak Dinas Pariwisata dan Kebudayaan sering mengadakan kunjungan-kunjungan agar dapat mengontrol langsung problematika yang terjadi di lapangan, selain itu diperkuatnya forum komunikasi antar pokdarwis agar terciptanya tukar pikiran, keharmonisan, dan kekompakan dalam memajukan dan melaksanakan program yang telah disusun agar dapat maju bersama-sama. Hal ini sudah dirasa sangat sesuai dengan *Program Implementation* pada teori alkin yang dikutip Suharismi Arikunto (2009:40). Masyarakat yang cenderung tidak menerima mungkin hanya belum mengerti apa keuntungan yang mereka peroleh dengan dibukanya destinasi

wisata maka dari itu pihak Dinas Pariwisata dan Kebudayaan harus selalu menyiapkan informasi mengenai bagaimana program itu berfungsi meningkatkan kesejahteraan, bagaimana program itu berjalan dan bekerja tanpa merugikan pihak manapun, serta harus selalu siap dengan masalah-masalah baru yang muncul tak terduga dan terjadi di lapangan.

4) Uji Publik oleh *Stakeholder*

Uji Publik dari *stakeholder* sudah dilakukan dan bahkan kegiatan ini mendapat respon yang sangat positif dari pihak-pihak yang secara lembaga mempunyai pengaruh seperti pihak dari Kementerian Pariwisata, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur, dan lembaga-lembaga peduli pariwisata. Respon yang sangat positif datang dari Kementerian Pariwisata yang menyetujui proposal bantuan dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang untuk bantuan pengadaan fasilitas pendukung pada kampung biru yang merupakan salah satu destinasi wisata baru yang dikembangkan oleh Pemerintah Kota Malang. Tren positif seperti ini harus dipertahankan dan juga pembinaan untuk destinasi-destinasi yang sudah mendapatkan penghargaan harus ditingkatkan lagi agar dapat menjadi daya tarik atau ikon di Kota Malang.

5) Efektifitas Inovasi untuk Pelayanan Publik (*Observability*)

Sebagai pelayan publik Ibu Endang melakukan pembinaan dan

selalu siap untuk memberikan informasi apa yang dibutuhkan oleh masyarakat termasuk masyarakat yang sering menanyakan tentang pedoman untuk mengembangkan destinasi wisata mereka.

Pembinaan yang dilakukan merupakan pelayanan yang diberikan untuk masyarakat termasuk melakukan pendekatan yang dirasa sulit karena rendahnya tingkat pendidikan dan kebiasaan buruk yang merusak lingkungan yang dilakukan oleh masyarakat secara bertahap dan sabar dilakukan penyuluhan untuk kemajuan kampung dan kehidupan mereka termasuk dapat memberikan omset ketika nantinya dapat menjadi destinasi wisata yang nyaman dan aman. Kesiapan sebagai pelayan publik juga harus dibarengi dengan peningkatan kinerja dalam hal ini Inovasi kebijakan. Pada proyek perubahan yang disusun ketika mengikuti Diklatpim IV terdapat rencana pembuatan aplikasi yang diutarakan oleh Ibu Endang, tentunya rancangan kerja ini sangat baik mengingat semakin berkembangnya zaman teknologi terutama ketika dikolaborasikan dengan destinasi wisata, para calon wisatawan akan dengan mudah mengakses informasi yang menarik tentang destinasi wisata yang ada di Kota Malang, dan begitupun sebaliknya Pihak Dinas berkolaborasi dengan stakeholder untuk menyajikan dan mempublikasi seluruh destinasi wisata Pokdarwis yang ada di Kota Malang, yang kadang publikasi dirasa sangat sulit padahal terkadang lokasi wisata sudah siap namun karena

kurangnya publikasi akhirnya destinasi menjadi sepi pengunjung dan menyebabkan kerugian bagi para pemilik dan pemerintah.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan teknik analisis wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah, Dinas Lingkungan Hidup, dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang tentang evaluasi program Diklatpim IV terhadap OPD untuk mengembangkan inovasi pelayanan publik dapat ditarik kesimpulan. Beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Evaluasi program Diklatpim IV untuk pengembangan Inovasi Pelayanan Publik
 - a. Diklatpim IV memberikan perubahan pola pikir dan budaya kerja yang diterapkan oleh peserta khususnya pada pihak Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang dalam berkinerja dan membuat perencanaan pedoman pelaksanaan program, serta dapat mengintegrasikan seluruh pihak yang terkait baik dari pihak internal maupun eksternal.
 - b. Pemahaman mengenai tujuan Diklatpim IV sangat berpengaruh dalam menciptakan kinerja yang profesional dan dapat mewujudkan visi lembaga sebisa mungkin. Hal ini sudah dibuktikan oleh peserta dari Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang dengan ditempatkannya para alumni Diklatpim tahun 2018 ini dijabat kepala seksi yang mana memang membutuhkan kapasitas



pemimpin operasional.

c. Persiapan dan hal-hal lain yang menyangkut rancangan untuk mengikuti Diklatpim IV sudah sesuai dengan aturan dari UU tentang

Diklatpim IV dan tidak memberatkan para calon peserta.

d. Kurikulum yang ditentukan dalam Diklatpim IV yang melewati lima tahap mata perkuliahan sangat membantu peserta khususnya peserta

dari Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan

untuk menjadi pemimpin operasional yang berintegritas, kolaboratif,

inovatif, dan mewujudkan nilai-nilai sesuai dengan aturan lembaga.

Pada mata kuliah yang diajarkan proyek perubahan merupakan produk

utama dari hasil Diklatpim IV ini dan menjadi syarat kelulusan bagi

peserta.

e. Proyek perubahan adalah *outcome* atau produk yang dihasilkan yang

kemudian diimplementasikan pada opd masing-masing. Proyek

perubahan dari Dinas Lingkungan Hidup yaitu Pengelolaan limbah B3

dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yaitu Pengelolaan kelompok

sadar wisata (POKDARWIS).

2. Terwujudnya Inovasi Pelayanan Publik

a. Program inovasi yang dimasukkan pada proyek perubahan merupakan

program-program yang memiliki potensi untuk memberikan dampak

positif bagi kebijakan publik di kota malang namun terbengkalai dan

akhirnya dilanjutkan kembali.

- b. Pembuatan pedoman pelaksanaan menjadi keunggulan dari inovasi sebelumnya yang hanya mengandalkan aturan seadanya. Kemudian ada juga pembuatan aplikasi untuk memudahkan keberlangsungan program agar dapat menjadi program jangka panjang.
- c. Kerumitan Inovasi atau hambatan yang dialami oleh Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang hampir sama yaitu sulitnya mengakomodir para *stakeholder* karena masih terdapat penolakan dengan adanya budaya baru dan kurangnya SDM yang dimiliki oleh para perangkat pendukung program sehingga memperlambat jalannya inovasi program.
- d. Uji Publik telah dilewati untuk mematangkan program yang telah dirancang dengan hasil adanya respon yang baik oleh para *stakeholder* mengenai program yang ditawarkan, dan bahkan pihak dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan mendapatkan bantuan proposal dari Kementerian Pariwisata untuk pengembangan kampung biru.
- e. Inovasi program yang dicetuskan pihak Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan sangat efektif untuk memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat Kota Malang, karena dampak yang diberikan oleh pengelolaan limbah B3 sangat berpengaruh besar dalam menjaga terciptanya lingkungan sehat dan bersih di Kota Malang, begitupun dengan pengelolaan kelompok sadar wisata (POKDARWIS) dapat mengembangkan banyak destinasi wisata khususnya kampung-kampung tematik yang pada ujungnya akan

meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat kecil dan pemerintah kota.

B. Saran

Setelah melakukan penelitian di Dinas Lingkungan Hidup dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang maka peneliti memberi saran-saran sebagai berikut :

1. Tujuan pembuatan aplikasi dari proyek perubahan yang sudah ditetapkan ketika mengikuti Diklatpim IV harus terus mendapat perhatian agar dapat direalisasikan sesuai rencana awal, mengingat manfaatnya yang sangat baik untuk Inovasi kebijakan di Kota Malang.
2. Pihak Dinas harus membebas tugaskan para peserta yang mengikuti Diklatpim IV agar para peserta dapat mengikuti kegiatan secara kondusif dan mendapat penyerapan ilmu yang maksimal.
3. Penambahan jumlah tenaga pengajar pada kegiatan Diklatpim IV.
4. Tetap menjaga hubungan baik dengan para *stakeholder* agar meminimalisir hambatan-hambatan yang terjadi di lapangan berupa penolakan mengikuti program inovasi proyek perubahan.

Dengan adanya *gap* yang ditemukan oleh peneliti, diharapkan dapat menjadi masukan untuk kedepannya seperti perbaikan kualitas tenaga pengajar dan juga sekaligus penambahan tenaga pengajar. Selain itu harus ada *follow up* yang jauh untuk meninjau sejauh mana implementasi proyek perubahan seperti pembuatan aplikasi benar-benar dilaksanakan agar tidak menjadi wacana saja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Airasian, P and L. R. Gay. 2000. *Educational Research: Competencies for Analysis and Application Sixth Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc
- Arikunto dan Jabar C. 2010. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi. Aksara
- Arikunto dan Suharsimi. 2009. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- _____. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Caiden, Gerald E. 1982. *Public Administrative. Second Edition*. California : Palides Publisher
- Donald B dkk. 2010. *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation: The Program Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users*. California : Sage Publication
- Drucker, Peter F. 1996. *Inovasi dan Kewiraswastaan*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Dwiyanto, Agus. 2010. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Fandy, Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2005. *Service, Quality, Satisfaction*. Yogyakarta : Andi Offset
- Fandy, Tjiptono. 1996. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Fayol, Henry. 2010. *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT. Elex Media
- Hamalik, Oemar. 2008. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Sinar Grafika
- Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media
- Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Jakarta : Mandar Maju

- Kasmir. 2006. *Kewirausahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, Dan Isu*. Yogyakarta : Gava Media
- Lupiyoadi, Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan praktik*. Jakarta:Salemba Empat
- Miles, Michael Huberman, dkk. 2005. *Qualitative Data Analysis* (terjemahan). Jakarta : UI Press
- Moleong, L.J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- Mulgan, Geoff and David Albury. 2003. *Innovation in the Public Sector, Strategy Unit, Cabinet Office*. London: Involve
- Mulgan, Geoff. 2005. *People and Participation*. London: Involve
- Nigro, A. Felix and G. Liyd Nigro. 1984. *Modern Public Administration*. New York: Harper International Edition
- Pasolong, Harbani. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sinambela, Lijan Poltak dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta:Bumi Aksara
- Sinambela, Lijan Poltak. 2010. *Reformasi Pelayanan Publik; Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Smith, Spencer B. 1989, *Computer-Based Production and Inventory Control*. New Jersey: Prentice-Hall Inc
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Widodo, Joko. 2001. *Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*. Malang: CV Yarbrough

Jurnal

Chitta, dkk. 2014. *Difusi Inovasi Model Representasi Masyarakat Dalam Perencanaan Publik Di Kabupaten Sumedang*. Volume 1

Mirnasari, Rina Mei. 2013. *Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purabaya-Bungurasih. Kebijakan dan Manajemen Publik*. Volume 1 Nomor 1.

Universitas Airlangga Cahyani, Radita Tri. (2017). Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah *Initial Public Offering (IPO)* di Bursa Efek Indonesia (BEI) : Studi Pada Perusahaan yang *Listing* Di BEI

Samsara, Ladiatno. 2013. *Inovasi Pelayanan Paspor di Kantor Imigrasi (Studi Tentang Peningkatan Kualitas Pelayanan Surat Perjalanan Republik Indonesia di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya)*. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik* Volume 1, Nomor 1

Tahun 2013. *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 45 No 1 April 2017 : halaman 1-9

Peraturan Pemerintah

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 20 tahun 2015

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 36 Tahun 2012

Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Undang Undang No.8 Tahun 1974 Pasal 5

Undang Undang No. 25 Tahun 2009 Bab 5

Undang Undang No. 25 Tahun 2015 Pasal 1 Ayat 5

Undang-Undang No.43 Tahun 1999 Pasal 4

Internet

Stufflebeam, D.L. 2003. The CIPP Model for Evaluation. The article presented at the 2003 annual conference of the Oregon Program Evaluator Network (OPEN) 3 Oktober 2003. <http://www.wmnich.edu/evalctr/cippmodel> diakses pada tanggal 08 November 2018

Website Kota Batu. 2010. *Visi dan Misi Kota Batu 2012-2017*. (Online) <http://website.batukota.go.id/statis-2-visi-dan-misi/> diakses pada 08 November 2018

LAMPIRAN

Lampiran 1 Proses Diklatpim IV



Lampiran 2 Penutupan Diklatpim IV



Lampiran 3 Bimtek Pengelolaan Limbah B3 Bersama Stakeholder



Lampiran 4 Bimtek Program POKDARWIS Bersama Stakeholder



Lampiran 5 Buku Pedoman Pelaksanaan POKDARWIS

DAFTAR ISI

Buku Pedoman

do

Bab 1

Kelompok Sadar Wisata

Bab 2

PENDAHULUAN

- 1.1. Latar Belakang
- 1.2. Dasar Hukum
- 1.3. Tujuan dan Sasaran Penyusunan Pedoman
- 1.4. Pengertian Umum

ORGANISASI POKDARWIS

- 2.1. Maksud dan Tujuan Pembentukan
- 2.2. Fungsi dan Kedudukan
- 2.3. Keanggotaan
- 2.4. Kepengurusan
- 2.5. Struktur Organisasi
- 2.6. Fungsi dan Tugas Pengurus
- 2.7. Kegiatan Pokdarwis





Bab 3 PEMBENTUKAN POKDARWIS 29

3.1. Proses Pembentukan 29

3.2. Jangka Waktu dan Sumber
Pendanaan 33

Bab 4 PEMBINAAN POKDARWIS 34

4.1. Tujuan dan Sasaran Pembinaan 34

4.2. Bentuk Pembinaan 35

4.3. Unsur Pembina dan Kegiatan
Pembinaan 36

4.4. Sumber Pendanaan Pembinaan 42

4.5. Pemantauan dan Evaluasi 42

Bab 5 PENUTUP 43

LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Formulir Data
Pendaftaran Kelompok Sadar Wisata
(Pokdarwis)
- Lampiran 2 : Surat Keputusan
Kepala Dinas Pariwisata
Kabupaten/ Kota

Lampiran 6 Pedoman Pembinaan Pengelolaan Limbah B3



**PROPOSAL RANCANGAN
PROYEK PERUBAHAN INSTANSIONAL
DINAS LINGKUNGAN HIDUP**

**PENYUSUNAN PEDOMAN PEMBINAAN
PENGELOLAAN LIMBAH BAHAN
BERBAHAYA BERACUN DAN AIR LIMBAH
SEBAGAI UPAYA PENCEGAHAN
PENCEMARAN LINGKUNGAN HIDUP**

**DISUSUN OLEH :
KUSUMA WIRA KHRISTANTI, S.Sos.**

**DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV
ANGKATAN 170 TAHUN 2018
PROVINSI JAWA TIMUR**



Lampiran 7 SOP Pengelolaan Limbah B3

 <p>DINAS LINGKUNGAN HIDUP KOTA MALANG</p>	Nomor SOP	05/PPLH
	Tanggal Pembuatan	01 Februari 2019
	Tanggal Revisi	
	Tanggal Efektif	01 Februari 2019
	No Revisi	
	Diabkan Oleh	<p>KEPALA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KOTA MALANG</p> <p>Dr. AGOES EDY POETRANTO, MM Pembina Tingkat I NIP. 19600802 199303 1 009</p>
SEKSI PENANGGULANGAN DAN PEMULIHAN LINGKUNGAN HIDUP	Nama SOP	PEMANTAUAN PENGELOLAAN LIMBAH BAHAN BERBAHAYA DAN BERACUN (B3)
Dasar Hukum	Kualifikasi Pelaksanaan	
<ol style="list-style-type: none"> Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Limbah Bahan Berbahaya Dan Beracun Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2001 tentang Pengelolaan Bahan Berbahaya Beracun Peraturan Menteri Nomor 30 Tahun 2009 tentang Tata laksana Perizinan dan Pengawasan Pengelolaan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun Serta Pengawasan Pemulihan Akibat Perencanaan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun Oleh Pemerintah Daerah Peraturan Walikota Malang Nomor 31 Tahun 2016 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang 	<ol style="list-style-type: none"> Memahami Peraturan Perundang-undangan terkait Pengelolaan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun Memiliki kemampuan survey 	
Keterkaitan	Peralatan/Perlengkapan	
<ol style="list-style-type: none"> Kegiatan dan/atau usaha penghasil limbah B3 	<ol style="list-style-type: none"> Alat transportasi yang memadai untuk menuju lokasi APD Form lapangan/form pemantauan Alat dokumentasi Alat navigasi/GPS Komputer/Laptop Alat penunjang lainnya 	
Peringatan	Pencetakan dan pendataan	
<ol style="list-style-type: none"> Gunakan APD ketika memasuki area TPS Limbah B3 	<ol style="list-style-type: none"> Berita Acara pemantauan Limbah B3 Laporan pemantauan Limbah B3 	



Lampiran 8 Dokumentasi Wawancara Kepala Seksi Penanggulangan dan Pemulihan Lingkungan Hidup



Lampiran 9 Dokumentasi Wawancara Kepala Seksi Destinasi Pariwisata

