EFEKTIVITAS PASAL 9 PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000 TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG BERKAITAN DENGAN PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat Memperoleh Gelar

Kesarjanaan Dalam Ilmu Hukum

Oleh :

MITHA KURNIA RAMADHAN
165010100111089

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS HUKUM

MALANG

2019

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **EFEKTIVITAS PASAL 9 PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000 TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG BERKAITAN DENGAN PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG**

Identitas Penulis :

a. **Nama** : **Mitha Kurnia Ramadhan**

b. **NIM** : **165010100111089**

Konsentrasi : **Hukum Administrasi Negara**

Jangka Waktu Penelitian : **3 Bulan**

Disetujui pada tanggal :

Pembimbing Utama,

Lutfi Effendi, S.H., M.Hum.
NIP. 19600810 198601 1 002

Pembimbing Pendamping,

Amelia Ayu P., S.H., M.H.
NIK. 201607870427 2001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Ilmu Hukum

Dr. Sukarmi, S.H., M.Hum.
NIP. 19670503 199103 2 002

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya

repository.ub.ac.id

HALAMAN PENGESAHAN

EFEKTIVITAS PASAL 9 PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000 TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG BERKAITAN DENGAN PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh:

MITHA KURNIA RAMADHAN

165010100111089

Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan Majelis Penguji pada tanggal 4 Maret 2020, dan disahkan pada tanggal 17 April 2020

Pembimbing Utama	Pembimbing Pendamping
Lutfi Effendi, S.H., M.Hum.	**Amelia Ayu P., S.H., M.H.**
NIP. 19600810 198601 1 002	**NIK. 2016078704272001**

Mengetahui,

Ketua Jurusan Ilmu Hukum

Fakultas Hukum Universitas Brawijaya

Dr. Sukarmi, S.H., M.Hum.

NIP. 19670503 199103 2 002

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya yang tidak terhingga, penulis dapat menyelesaikan sampai pada tahap ini dengan baik dan tepat waktu yang telah ditentukan sebagai pemenuhan dari Tugas Akhir yakni mata kuliah skripsi yang telah penulis lakukan selama melaksanakan kegiatan penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yang dilaksanakan kurang lebih 3 (tiga) bulan, sejak tanggal 10 Agustus 2019 hingga 10 November 2019. Dengan judul "**EFEKTIVITAS PASAL 9 PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000 TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG BERKAITAN DENGAN PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG**"

Penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang membantu dan memungkinkan terselesaikannya laporan dengan baik antara lain kepada :

1. Yang terhormat, Bapak Dr. Muchamad Ali Safa'at, S.H., M.H. selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Brawijaya
2. Yang terhormat, Bapak Lutfi Effendi, S.H., M.Hum. selaku Ketua Departemen Hukum Administrasi Negara Fakultas Hukum Universitas Brawijaya sekaligus sebagai Pembimbing Utama Skripsi.
3. Yang terhormat, Ibu Amelia Ayu P., S.H., M.H. selaku Dosen Pembimbing Pendamping Skripsi.
4. Yang terhormat, Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, Ibu Dra. Anita Sukmawati beserta jajaran yang telah berkenan menerima penulis guna melakukan penelitian serta menimba ilmu dan pengalaman dalam menyelesaikan skripsi.
5. Yang terhormat, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, Ibu Moerti Indriani, S.H., M.Si, dan Kepala Sub. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, dan Bapak Dr. Ferry Andriono, S.T., M.Si.,

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

beserta para jajaran Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, yang telah memberikan kesempatan serta arahan demi terselesaikannya penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.

6. Yang terkasih, Mama, Papa, Parama, Ibuk, Tante Lidia, Mbak Nydia, Mbak Rina, Mbak Dewi, Rafa, Keturunan Bapak Sadjidi dan Bapak Tajik beserta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dukungan tak terhingga kepada penulis.
7. Yang terkasih, sahabat serta rekan-rekan seperjuangan kuliah, Shabrina, Firliananda, Kanita, Hilda, Reza, Adelya, Awandayuri, Alfiana, Sahal, Anisa Mahira, Dinar, Bangun Citra, Anita, Nabilla, Mifta Oktavianda, Didir, Ilham, Guntur, Fica, Heidy, Elina, Yuyun, Devi Atika, Vinanda, Indah, Nadra Annisa, Ayak, Savira, Aisyah, Riska Ruth, Fanisa, Rolland, Rhaka, Pradini, Annisa Fitri, Sylvia, Ayu, Aulia, Sultan, Jundi, Mahendita, Faisal, Putri Nadia, Eryc, Viar, Nevyta, Melinda, dan lain-lain atas motivasi dan dukungannya.
8. Yang tidak terlupakan, Mas Edwin, Mas Adam, Mas Dimas, Mas Aditya Dheny, Mbak Dicha, Mas Danis, Mbak Nia, Mbak Karina Tassa, Teh Aoura, Mas Abid, Mas Nuril, Mas Ryan, Aldy, Ibu Pur (Lilik), Budhe Bambang, Kak Seldi, Ibu Isbarudin, Mas Riko, Abang Fiqri, dan Friefal Randy atas kesabarannya mendukung penulis.
9. Yang membersamai, rekan-rekan sesama mahasiswa yang melaksanakan kegiatan Kuliah Kerja Lapangan sekaligus menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi di Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, Sastia, Angga, Gholib, Via, Ute.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala perhatian dan bantuannya, terutama doa yang diberikan. Semoga Allah SWT memberikan balasan dan keberkahan-Nya. Aamiin Aamiin Aamiin Yaa Rabbal Aalamiin.

Skripsi ini dibuat berdasarkan kemampuan dalam diri penulis, sehingga dalam penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan baik dari segi susunan serta cara penulisan, karenanya saran dan kritik yang sifatnya membangun demi kesempurnaan bagi skripsi ini sangat

penulis harapkan. Akhirnya semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca pada umumnya, juga bermanfaat bagi penyusun pada khususnya.

Malang, 12 Januari 2020

Penulis,

Mitha Kurnia Ramadhan

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan i
Lembar Pengesahan ii
Kata Pengantar iii
Daftar Isi vi
Daftar Tabel viii
Daftar Gambar ix
Daftar Lampiran x
Ringkasan xi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian 1
B. Orisinalitas Penelitian 12
C. Rumusan Masalah 14
D. Tujuan Penelitian 14
E. Manfaat Penelitian 15
F. Sistematika Penulisan 16
G. Metode Penelitian 17
1. Jenis Penelitian 17
2. Pendekatan Penelitian 18
3. Lokasi Penelitian 19
4. Jenis dan Sumber Data 19
5. Teknik Memperoleh Data 20
6. Populasi, Sample dan Teknik Sampling 22
7. Teknik Analisis Data 22

H. Definisi Operasional 23

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan tentang Efektivitas 25
B. Tinjauan tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat Kepemimpinan) 29
C. Tinjauan tentang Kompetensi 34
D. Tinjauan tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) 36

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

E. Tinjauan tentang Pelayanan Publik 42
F. Tinjauan tentang Kewenangan 44
G. Tinjauan tentang Pengawasan 49

BAB III

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 51
B. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 52
C. Efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang Berkaitan Dengan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 60
D. Kendala Yang Terjadi dan Upaya Yang Dilakukan Untuk Menanggulangi Kendala Dalam Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 106

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan 111
B. Saran 112

DAFTAR PUSTAKA

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

LAMPIRAN

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN PENULIS

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel Orisinalitas 12
Tabel 2. Daftar Nama Aparatur Sipil Negara (ASN) Yang Berprestasi 79
Tabel 3. Daftar Nama Anggota Keluarga Aparatur Sipil Negara (ASN) Yang Berprestasi 81

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Bagan Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan ASN 31
Gambar 2. Tabel Jenis Jabatan Aparatur Sipil Negara 41
Gambar 3. Bagan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang..57
Gambar 4. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 1 (a) 84
Gambar 5. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 1 (b) 85
Gambar 6. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 2 (a) 86
Gambar 7. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 2 (b) 87
Gambar 8. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 2 (c) 88
Gambar 9. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 2 (d) 89
Gambar 10. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 2 (e) 90
Gambar 11. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 3 91
Gambar 12. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 4 (a) 92
Gambar 13. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 4 (b) 93
Gambar 14. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 5 94
Gambar 15. Diagram Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 6 95

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Dokumentasi Penelitian
Lampiran 2. Surat Pra-Survey Skripsi kepada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang
Lampiran 3. Surat Pra-Survey Skripsi kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Lampiran 4. Surat Permohonan Ijin Survey Skripsi kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Lampiran 5. Surat Keputusan Dekan Fakultas Hukum Universitas Brawijaya Nomor 1204 Tahun 2019 tentang Penugasan Dosen Sebagai Pembimbing Skripsi Mahasiswa Program Studi Sarjana Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Brawijaya
Lampiran 6. Kartu Bimbingan Skripsi
Lampiran 7. Berita Acara Seminar Proposal Penelitian Skripsi
Lampiran 8. Berita Acara Seminar Hasil Penelitian Skripsi
Lampiran 9. Surat Keterangan Deteksi Plagiasi
Lampiran 10. Surat Pernyataan Keaslian Skripsi
Lampiran 11. Hasil Kuesioner Peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV
Lampiran 12. Standar Operasional Prosedur (SOP) Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

RINGKASAN

MITHA KURNIA RAMADHAN, Hukum Administrasi Negara, Fakultas Hukum, Universitas Brawijaya Malang, Februari 2020, **"EFEKTIVITAS PASAL 9 PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000 TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG BERKAITAN DENGAN PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG"**. Lutfi Effendi, S.H., M.Hum., Amelia Ayu P., S.H., M.H.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis membahas terkait *output* dari penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV berdasarkan Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Era Revolusi Industri 4.0 di Indonesia, menuntut mengejar ketertinggalan kompetensi dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas. Dalam hal ini, Diklat Kepemimpinan yang masuk ke dalam Diklat Dalam Jabatan, dilaksanakan dengan maksud untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangungan yang sebagaimana mestinya.

Dengan ini, rumusan masalah penelitian yang pertama, bagaimana efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, dan yang ke dua, apa saja kendala yang terjadi dan bagaimana upaya yang dilakukan untuk menanggulangi kendala dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Jenis penelitian yang dipilih oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian hukum yuridis empiris, menggunakan pendekatan penelitian yuridis sosiologis dengan teknik pengamatan secara langsung dan menyeluruh untuk mengetahui atau melihat suatu kegiatan dan menggunakannya sebagai data penelitian.

Penelitian yuridis sosiologis ini dengan tujuan menghasilkan data yang bersifat deskriptif analitis. Data yang digunakan dalam penelitian terdapat data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh penulis dari hasil observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder di peroleh dari hasil kuesioner dan studi pustaka, baik menggunakan literatur buku maupun jurnal serta dokumen lainnya yang berkaitan dengan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

Penjabaran pembahasan untuk rumusan masalah pertama, dari 5 (lima) indikator berdasarkan teori Soerjono Soekanto terdiri dari Indikator Peraturan, Aparatur, Sarana dan Prasarana, Pelaksanaan dan Kondisi Masyarakat, atas efektivitas hukum Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS berkaitan penyelenggaraan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, belum memenuhi indikator "Pelaksanaan" yang objeknya yakni Proyek Perubahan sebagai hasil dari Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Hal ini disebabkan oleh pelaksanaan Proyek Perubahan oleh ASN yang pernah menjadi peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, tidak berjalan seperti yang diharapkan sesuai dengan tujuan diadakannya Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dalam mencetak ASN sebagai Pelayan Publik yang berkompetensi yakni menciptakan inovasi bagi layanan publik. Kemudian untuk rumusan masalah kedua, masih terdapat kendala yang terjadi dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan sudah dilakukan upaya oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai Panitia Penyelengara.

repository.ub.ac.id

SUMMARY

MITHA KURNIA RAMADHAN, Hukum Administrasi Negara, Fakultas Hukum, Universitas Brawijaya Malang, Februari 2020, **"EFEKTIVITAS PASAL 9 PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000 TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG BERKAITAN DENGAN PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG"**. Lutfi Effendi, S.H., M.Hum., Amelia Ayu P., S.H., M.H.

Writing on this reseacrh, the author discusses Leadership Training Level 4 based on Article 9 Government Regulation Number 101 of 2000 about Education and Training of Civil Servant Positions. Industrial Revolution 4.0 in Indonesia, demands to catch up on the competency and perfomance of civil servant to provide professonal and quality public services. In this case, Leadership Training included in Training in Position, the purpose is to develop knowledge, skills and attitudes of civil servants so that can do the tasks of government and development as it should be.

Therefore, the first formulation of problem, how is the effectiveness of Article 9 Government Regulation Number 101 of 2000 about Education and Training of Civil Servants Positions related to the implementation of Leadership Training Level IV in Badan Kepegawaian Daerah on Malang City, and the second, what are the obstacles that occur dan how the efforts made to overcome the obstacles on the implementation of Leadership Training Level IV by Badan Kepegawaian Daerah on Malang City.

The type of research chosen by author on this study is empirical juridical legal research, using sociological juridical approach and observation techniques to find out an activity on Leadership Training for use in research data. The purpose of this sociological juridical research to obtain descriptive analytis data. The data used in this research consisted of primary data and secondary data. The primary data obtained by author from the results of observation dan interview, while secondary data obtained from the results of questionnaires and

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

literature studies, both using book literature and journals icluding other documents relating to the implementation of Leadership Training Level IV.

Description of discussion for the first formulation of problem, use 5 indicators based on Soerjono Soekanto's Theory consisting of Indicators of Regulation, Apparatus, Facilities and Infrastructure, Implementation, and Community Conditions, on the law effectiveness of Article 9 Government Regulation Number 101 of 2000 about Education and Training of Civil Servants Positions relating to the implementation of Leadership Training Level IV activities, the "Implementation" Indicator has not yet been fulfilled, because object of this indicator is "Proyek Perubahan" as result of Leadership Training Level IV was not carried out as expected with the purpose of implementing Leadership Training Level IV in forming Civil Servants as competent public servants to make innovation for public service. Then, for the second formulation of problem, there are still obstacles that occur in the implementation of Leadership Training Level IV but efforts have been made by Badan Kepegawaian Daerah on Malang City as the organizing committe.

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan salah satu Negara yang memiliki banyak keberagaman budaya dengan melimpahnya masyarakat yang tinggal didalamnya. Unsur berdirinya suatu Negara yakni dengan adanya Pemerintah yang berdaulat, Penduduk, serta Wilayah. Indonesia sebagai salah satu Negara yang memiliki penduduk banyak, tentunya untuk mengelola Negara, Pemerintah membutuhkan pegawai untuk melakukan pengelolaan dengan melaksanakan segala bentuk kebijakan serta memberikan pelayanan publik yang baik. Termaktub dalam Pasal 10 huruf (a) dan (b) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Pelaksana Kebijakan Publik dan Pelayan Publik merupakan fungsi utama dari Aparatur Sipil Negara (ASN). "ASN adalah profesi dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada Lembaga atau Instansi Pemerintah." (Pasal 1 Angka 2 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil).[1]

Berdasar pada Pasal 11 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dikatakan bahwa Pegawai ASN bertugas :

a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
b. Memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas;
c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.[2]

Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugasnya, salah satunya sebagai Pelayan Publik harus memiliki kompetensi yang sangat baik, sehingga dapat memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas. Diperlukan upaya-upaya peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pembenahan aspek kelembagaan, kepegawaian (SDM), tatalaksana serta akuntabilitas, sehingga diharapkan dapat menghasilkan pelayanan publik yang prima yakni pelayanan

[1] Pasal 1 Angka 2 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
[2] Pasal 11 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

yang cepat, tepat, murah, aman, berkeadilan dan akuntabel. Dalam hal pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik.[3] Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk mengukur terwujudnya penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas serta sesuai dengan standar pelayanan publik dapat dilihat dengan meningkatnya kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh ASN. Dalam Pasal 1 Angka 7 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik disebutkan bahwa :

> "Standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur."[4]

Untuk mendapatkan kualitas pelayanan publik yang baik, terdapat faktor internal yang sangat berpengaruh dan berasal dari dalam diri Pegawai Negeri Sipil (PNS) itu sendiri, khususnya seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diharapkan dapat menjadi tokoh publik dalam memberikan pelayanan yang maksimal. Mengenai pembentukan karakter seorang pejabat, perlu dilakukan kegiatan yang mana kegiatan tersebut dapat menjadi wadah untuk memperkuat karakter serta berperan dalam pengembangan kompetensi. Kegiatan tersebut salah satunya adalah Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (yang selanjutnya disebut Diklat Kepemimpinan atau Diklatpim). Berdasarkan Pasal 70 Ayat (1) dan (2), Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berbunyi sebagai berikut :

1. "Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi.
2. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran."[5]

---

[3] Dinukil dari Artikel "Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Pendidikan Dan Pelatihan", Fajar Usman. https://pusdiklat.bkpm.go.id/asset/media/artikel%20kualitas%20pelayanan%20melalui%20diklat%20ptsp.pdf diakses pada tanggal 8 September 2019

[4] Pasal 1 Angka 7 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

[5] Pasal 70 Ayat (1) dan (2), Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Indonesia telah memasuki Era Revolusi Industri yang ke 4.0[6], artinya Indonesia saat ini sedang mendapat tantangan untuk berlari jauh lebih cepat untuk mengejar ketertinggalannya dalam hal kompetensi dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) nya. Perlunya untuk memberi perhatian lebih terhadap setidaknya 46% dari 4,5 juta Aparatur Sipil Negara (ASN) yang hanya mampu mengenyam pendidikan hingga SMP dan SMA, serta terlebih lagi kepada yang tidak mengerti akan membaca dan menulis. Kondisi nyata kompetensi dasar Aparatur Sipil Negara (ASN) pernah diungkap oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara, Dr. Adi Suryanto, dalam "Sosialisasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN" pada tanggal 4 September 2018 lalu.

Hal ini merupakan tanggung jawab pemerintah dalam menyiapkan program pengembangan kompetensi dasar Aparatur Sipil Negara (ASN).[7] Diterbitkannya Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pedoman dalam menyelenggarakan pengembangan kompetensi yang apabila pengembangan kompetensi tersebut dilakukan maka dapat menjadi tujuan yang tercapai, salah satunya dengan terbentuknya karakter baik dalam diri Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam memberikan pelayanan publik, secara tidak langsung telah mewujudkan isi dari Pasal 11 huruf (b) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yaitu memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas.

Oleh karena itu, penyelenggaraan Diklat sangat diperlukan dan harus terus dilakukan untuk meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Namun untuk mencetak Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas tidak dapat dilakukan dengan mudah, maka dari itu diperlukan pelaksanaan Diklat Kepemimpinan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki jabatan tertentu seperti yang termaktub dalam Pasal 70 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang telah disebutkan sebelumnya, dengan tujuan pokok yang dimaksudkan untuk pengembangan kompetensi dan membentuk karakter baik dalam diri Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)

---

[6] Industri 4.0 merupakan otomatisasi sistem produksi dengan memanfaatkan teknologi dan big data. Di dalam pabrik mulai menggunakan teknologi baru seperti IOT (internet of things).

[7] http://lan.go.id/id/berita-lan/sosialisasi-kebijakan-pengembangan-kompetensi-asn-2 diakses pada tanggal 22 Agustus 2019

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

sebagai pelayan publik. Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pendidikan dan pelatihan sebelum dibagi menjadi Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil telah diberikan sedikit gambaran dalam Ketentuan Umum, Pasal 1 angka (1) :

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

Diklat Kepemimpinan masuk ke dalam Diklat Dalam Jabatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangungan yang sebagaimana mestinya. Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan menjadi bagian yang sangat penting dan diharapkan dapat menanggulangi beberapa kendala yang disebabkan oleh kurangnya kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), seperti pelayanan publik yang kurang optimal serta munculnya keluhan dari beberapa masyarakat. Khususnya bagi para Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Eselon IV yang berperan dalam memberikan contoh kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) lainnya sebagai pelayan publik yang kompeten.

Diklat Kepemimpinan telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang maksud pelaksanaannya telah terdapat dalam Pasal 9 :

"Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural."[8]

Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah diimplementasikan ke dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (selanjutnya disebut LAN) Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), disebutkan standar kompetensi dalam Pasal 1 Angka 10 bahwa :

[8] Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

"Standar Kompetensi Jabatan adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan seorang Pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan"

Dalam hal ini Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dikatakan telah memenuhi standar kompetensi apabila ia memiliki deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baik serta dapat menjalankan tugas pokok fungsinya sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (selanjutnya disebut SOP)[9].

Tujuan yang diharapkan dapat tercapai dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan sesuai isi yang termaktub dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (ASN), antara lain :

a. "Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat;
d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dan melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya kepemerintahan yang baik."[10]

Kompetensi yang dibentuk dalam Diklatpim Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yang mampu membuat perencanaan kegiatan instansi serta memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan yang diindikasikan dengan salah satu kemampuan yaitu membangun karakter sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung etika publik[11], taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin Unit Instansi. Dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menjadi peserta Diklatpim dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam

[9] Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar.
[10] Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
[11] Etika publik adalah refleksi tentang standar atau norma yang menentukan baik-buruk dan benar-salah suatu perilaku, tindakan, dan keputusan yang mengarahkan kebijakan publik dalam menjalankan tanggung jawab pelayanan publik.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

merancang suatu perubahan dalam unit kerjanya, memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan, dimulai dengan membuat proyek perubahan ketika mengikuti Diklatpim dan diwujudkan pada instansi masing-masing setelah berakhirnya Diklatpim. Kemampuan memimpin perubahan inilah yang kemudian menentukan keberhasilan peserta tersebut dalam proses penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

Guna mewujudkan isi Pasal 70 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), dan meneruskan Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), maka pemerintah menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), yang teknik penyelenggaraannya telah diatur dalam :

a. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat I.
b. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 11 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang telah diperbarui dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 18 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II.
c. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang telah diperbarui dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III.
d. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang telah diperbarui dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

Dalam penelitian ini, penulis fokus kepada hasil (Output) dari Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang diperuntukkan bagi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) eselon IV itu sendiri, bukan pada proses

penyelenggaraan Diklatpim. Dipilihnya Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, karena dalam hal kompetensi memang telah seharusnya Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Eselon IV memiliki kompetensi yang cukup sebagai pimpinan dalam instansinya yang menjadi contoh bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang lainnya, sehingga harus memiliki kompetensi yang unggul. Oleh karena itu, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV perlu diberikan perhatian lebih untuk mewujudkan tujuan dari diselenggarakannya Diklatpim Tingkat IV tersebut demi membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dalam melaksanakan tugas serta fungsi pemerintahan di instasi masing-masing.[12] Dengan kompetensi yang dimiliki Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut, diuji melalui pembentukan proyek perubahan yang merupakan output dari Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

Keterkaitan Diklatpim dengan pelayanan publik, karena tugas utama seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebagai Pelayan Publik sesuai dengan Pasal 10 Huruf (b) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menyatakan bahwa salah satu tugas Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebagai pelayan publik. Sebelumnya, kaitan pelayanan publik dengan hukum dibuktikan melalui wujud dari pelayanan publik oleh Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berupa produk Hukum Administrasi Negara, antara lain dari aspek perizinan yakni Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), dan lain-lain, serta dari Kependudukan dan Pencatatan Sipil berupa Kartu Keluarga (KK) dan Kartu Tanda Penduduk (KTP). Tentunya dalam penerbitan produk Hukum Administrasi Negara tersebut, dibutuhkan kompetensi dari seorang pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku maupun ketentuan pelaksanaan yang menjadi dasar hukum atas produk pelayanan publik itu sendiri.

Adapun alasan dihubungkannya kasus perizinan dalam penelitian ini, karena masih banyaknya pengaduan pelayanan dari masyarakat. Seperti contoh kasus yang terjadi pada awal tahun 2018, Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu (selanjutnya disebut DPM-PTSP) Kota Malang mendapat 8 pengaduan

[12] Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 13 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

berat dari masyarakat, seperti izin restoran di Jalan Raya Langsep, Kecamatan Sukun, yang ternyata dipergunakan untuk *live music* anak muda hingga dini hari, kemudian pembangunan reklame yang menutupi bangunan lama yang dikelola pihak lain yang sudah berizin di Jalan SW. Pranoto, Kecamatan Klojen, dan pengaduan kasus lainnya. Selebihnya, rata-rata 30 pengaduan ringan dalam satu bulan. Contoh lain mengenai Izin Mendirikan Bangunan (selanjutnya disebut IMB) atau izin usaha yang prosesnya cukup lama atau lambat. Dengan masalah yang muncul dalam pelayanan publik tersebut, menunjukkan bahwa adanya faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan publik di Indonesia yaitu di Kota Malang. Peningkatan kualitas dapat dilakukan dengan cara membenahi kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN), yang dapat dilakukan melalui penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan. Sehingga Diklatpim disini dapat berperan untuk meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Diklatpim telah mengalami perubahan pola sejak tahun 2014 dan berkali-kali dilaksanakan di berbagai kota dalam wilayah Indonesia. Maka efektivitas Diklatpim untuk pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat menjadi bahasan utama dalam penelitian ini.

Efektivitas adalah Output tercapainya tujuan yang diinginkan. Maka dalam hal ini efektivitas penyelenggaraan Diklatpim dapat diamati dari perubahan yang dibuat oleh Aparatur Sipil Negara (ASN), baik perubahan dengan melakukan praktek inovasi pelayanan maupun perubahan dalam diri Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut. Efektivitas penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dapat diamati melalui terwujudnya tujuan yang merupakan output dari Diklatpim.

Secara umum, terdapat 3 hal yang biasanya dijadikan acuan untuk melihat berhasil atau tidaknya suatu kegiatan Diklat:

1. Pembentukan pola pikir pegawai.
2. Peningkatan pengetahuan, kemampuan, serta sikap.
3. Perubahan perilaku pegawai menjadi lebih baik, efektif dan mendukung visi misi instansi dimana ia bekerja.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang dipilih menjadi tempat penelitian. Hal ini disebabkan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang merupakan salah satu panitia penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Seringkali peserta Diklatpim IV dari berbagai kota lain melaksanakan Benchmarking[13] Diklat Kepemimpinan di Pemerintah Kota Malang, dengan alasan bahwa Kota Malang menjadi contoh kota asal peserta lain atas inovasi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang. Sehingga peserta Diklat dari kota lain dapat mengadopsi inovasi dan praktek terbaik dari kinerja organisasi Pemerintah Kota Malang. Menariknya Pemerintah Kota Malang disini menjadi inspirasi serta tolok ukur proses kerja oleh kota lain.

Acara Forum Penataan Pengembangan dan Pelatihan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang digelar di Kantor Lembaga Administrasi Negara (LAN), Jalan Veteran Nomor 10, Jakarta, Selasa (24/5), dalam berita-LAN "Pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini masih dihadapkan pada beberapa permasalahan, diantaranya gap[14] kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terlalu jauh, rendahnya kesadaran badan kepegawaian, serta desentralisasi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Deputi Bidang Diklat Aparatur, Muhammad Idris mengatakan bahwa gap kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) berkaitan dengan tingkat pendidikan serta kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas keseharian. Gap inilah yang dapat menimbulkan berbagai macam isu seperti moratorium[15] dan rasionalisasi[16] pegawai. Permasalahan lainnya, berkaitan dengan kualitas pengembangan kompetensi pegawai yang merupakan tanggung jawab dari bagian kepegawaian. Karena mereka yang mengusulkan pegawai untuk mengikuti diklat. Sehingga dukungan dari Bagian Kepegawaian memiliki peran

---

[13] Benchmarking adalah suatu proses yang biasa digunakan dalam manajemen atau umumnya manajemen strategis, dimana suatu unit/bagian/organisasi mengukur dan membandingkan kinerjanya terhadap aktivitas atau kegiatan serupa unit/bagian/organisasi lain yang sejenis baik secara internal maupun eksternal.

[14] Gap merupakan proses membandingkan antara kompetensi individu ke dalam kompetensi jabatan sehingga dapat diketahui perbedaan kompetensinya

[15] Moratorium ialah penangguhan, penundaan, penghentian kegiatan tertentu dalam periode tertentu atau sementara.

[16] Rasionalisasi ialah perampingan atau yang merupakan kebijakan untuk mengurangi jumlah pegawai.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

penting dalam pengembangan kompetensi pegawai. Permasalahan terakhir, terkait dengan desentralisasi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Sesuai dengan amanat Undang-Undang, pengelolaan kepegawaian diserahkan sepenuhnya kepada Pembina Kepegawaian. Apabila pembina kepegawaian tidak *concern* dalam pengembangan kompetensi maka pegawai di daerah lambat laun akan habis karena pegawainya tidak berkembang dari aspek pengetahuan dan kompetensinya. Jadi hal tersebut harus menjadi konsen bagi para pemangku kepentingan.

Sementara itu, upaya pemerintah untuk memperbaiki kualitas, kapasitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional terus dilakukan dengan diberikannya hak kepada setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengembangkan diri melalui Pendidikan dan Pelatihan (diklat) yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dikatakan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) berhak memperoleh pengembangan kompetensi sebanyak 80 jam pelajaran atau sekitar 10 hari dalam satu tahun.

Kepala Lembaga Administrasi Negara, Dr. Adi Suryanto, M.Si memberikan tanggapan bahwa isu pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki arti penting. Hal tersebut disebabkan pemerintah saat ini tengah bertekad untuk mewujudkan pemerintahan berkelas dunia. Tentu untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan perencanaan dan pengembangan diklat yang bermanfaat dalam menunjang kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Perencanaan dan pengembangan diklat bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut memerlukan sinergitas[17] antara Lembaga Diklat dengan Badan Kepegawaian di semua tingkatan. Sinergitas ini diperlukan lantaran mengingat kedua unit tersebut paling memahami varian kebutuhan diklat yang diperlukan dalam membangun *smart* Aparatur Sipil Negara (ASN). Sinergitas diperlukan untuk menentukan apa yang perlu dipersiapkan, baik itu kurikulum maupun pendidikan dan pelatihan yang terencana serta efektif sehingga diklat yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan. Menghadapi tantangan global yang kian

[17] Sinergitas adalah membangun dan memastikan hubungan kerjasama yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kompetitif, Kepala LAN mengatakan bahwa inisiatif peningkatan kapasitas pegawai jangan hanya datang dari instansinya saja. Namun Aparatur Sipil Negara (ASN) juga harus mempunyai kesadaran untuk secara mandiri dapat melakukan pengembangan kompetensi atas dirinya."[18]

Permasalahan yang ada dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan tugas dan upaya pemerintah dalam memperbaiki kualitas kepegawaian di Indonesia. Kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) berpengaruh besar pada kinerja pelayanan publik. Upaya perbaikan kualitas pelayanan dari pemerintah dilakukan dari sisi pendidikan dan pelatihan, seperti dengan membentuk karakter dan sikap bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai Pelayan Publik yang pelaksanaannya ditentukan dari tingkatan eselon Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut.

Dari latar belakang penelitian yang telah dijabarkan tersebut, penulis bermaksud untuk meneliti *output* dari pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelayan publik yang berupa proyek perubahan dengan diselenggarakannya Diklatpim Tingkat IV, yakni dengan judul penelitian **Efektivitas** dari **Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang Berkaitan Dengan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.** Hal tersebut berkaitan dengan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diharap dapat memberikan dampak besar bagi kualitas serta professionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) ketika memberikan pelayanan publik hingga memberikan perubahan ke arah yang jauh lebih baik.

[18] http://lan.go.id/id/berita-lan/kompetensi-asn-masih-hadapi-sejumlah-permasalahan diakses pada tanggal 22 Agustus 2019

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

B. Orisinalitas Penelitian

Tabel Orisinalitas

Tabel 1.1

No.	Nama (Penulis Skripsi)	Judul	Rumusan Masalah	Hasil & Perbedaan Penelitian
1	Andi Kamrida (2016)	**"Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan"**	1. Bagaimana gambaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai pada kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan? 2. Bagaimana gambaran kinerja pegawai pada kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan? 3. Apakah ada pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan?	Hasil dari penelitian : Pengaruh yang diberikan Diklatpim dalam kategori baik, dan kinerja ASN di Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan termasuk baik, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelakasaan Diklatpim. Perbedaan dalam penelitian sebelumnya : Menggunakan penelitian asosiatif, dan penelitian Andi Kamrida berfokus pada pengaruh Diklat Kepemimpinan terhadap kinerja ASN.
2	Niluh Anggarini (2017)	**"Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Balai Pendidikan**	Bagaimana strategi peningkatan kinerja pegawai di BDK Yogyakarta?	Hasil dari penelitian : peningkatan kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Yogyakarta dilakukan dengan strategi pelatihan dan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

		dan Pelatihan Keuangan Yogyakarta"		pengembangan. Perbedaan : Penelitian Niluh Anggarini berfokus pada strategi yang digunakan untuk peningkatan kinerja pegawai.
3	Riza Rezita (2015)	**"Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perpustakaan Dan Arsip Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (BPAD DIY)"**	Bagaimana pengaruh pendidikan dan 7 pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai pada Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah (BPAD) Daerah Istimewa Yogyakarta?	Hasil penelitian : Pendidikan dan Pelatihan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan : Penilitian Riza Rezita berfokus pengaruh Pendidikan dan Pelatihan pada kinerja ASN BPAD Yogyakarta.
4	Bistok Surya Rahara Sinurat (2016)	**"Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bina Busana Internusa Semarang)"**	1. Bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Bina Busana Internusa Semarang ? 2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Bina Busana Internusa Semarang ? 3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap	Hasil penelitian : bahwa pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan : Penelitian Bistok Surya membahas tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier, dan juga kepuasan kerja pengaruh positifnya terhadap kinerja karyawan.

			kinerja karyawan di PT. Bina Busana Internusa Semarang ?	

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?
2. Apa saja kendala yang terjadi dan bagaimana upaya yang dilakukan untuk menanggulangi kendala dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam pelaksanaan kegiatan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui khususnya efektivitas penyelenggaraan dan peran BKD Kota Malang dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV bagi Pejabat Aparatur Sipil Negara (ASN) Eselon IV yang berdasarkan pada Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 dan berpedoman pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 20 Tahun 2015;
2. Untuk mengetahui, memahami dan menganalisis kendala maupun permasalahan apa saja yang dihadapi oleh BKD Kota Malang dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV, beserta upaya yang dapat dilakukan untuk menanggulangi kendala yang terjadi.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dengan dilaksanakannya kegiatan penelitian di BKD Kota Malang ini diharapkan dapat memberikan dan memiliki manfaat praktis dan teoritis sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara umum kegiatan penelitian ini diharapkan berguna untuk pengembangan teoritik dibidang Ilmu Hukum khususnya bidang Hukum Administrasi Negara sehingga dapat dijadikan data sekunder yang diharapkan dapat membantu mahasiswa, akademisi, praktisi hukum, ataupun masyarakat luas dalam menjalankan proses belajar-mengajar dan juga hal lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Memberikan gambaran dan pemahaman yang lebih mendalam tentang aplikasi teori, konsep, dan proses Diklat atau Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dalam prakteknya dan sebagai bahan evaluasi tentang pengetahuan terkait Hukum Administrasi Negara khususnya Hukum Kepegawaian yang telah diserap oleh mahasiswa dalam perkuliahan dengan kondisi nyata serta evaluasi yang ada di lapangan. Serta dapat meningkatkan kompetensi, kecerdasan intelektual dan emosional mahasiswa, dan sebagai sarana memperluas pengetahuan dan pengalaman mahasiswa.

b. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang,

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi BKD Kota Malang dalam upaya meningkatkan kualitas ASN yang salah satunya dengan dilakukan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV bagi Pejabat Aparatur Sipil Negara (ASN) Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Malang yang sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 20 Tahun 2015.

c. Bagi Fakultas Hukum Universitas Brawijaya

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan informasi dan tambahan wawasan terkait efektivitas Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV atau Diklatpim IV yang berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 20 Tahun 2015 guna untuk perkembangan pendidikan khususnya di Fakultas Hukum Universitas Brawijaya. Terutama bagi dosen dan mahasiswa dalam konsentrasi Hukum Administrasi Negara, hasil kegiatan ini dapat dijadikan sebagai bahan tambahan alternatif materi kuliah dan penyempurnaan kurikulum yang lebih efektif dan efisien.

d. Bagi Masyarakat

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah informasi bagi masyarakat luas mengenai efektivitas penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV bagi Pejabat Aparatur Sipil Negara (ASN) Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Malang yang berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan bentuk kerangka penulisan yang tertata, sistematis dan berurutan agar memudahkan penulis untuk melakukan pengembangan penulisan yang baik dan benar serta memudahkan bagi para pembaca untuk mengetahui secara keseluruhan. Sistematika dalam penulisan skripsi ini dibagi kedalam 5 (lima) bab yang dalam setiap bagian babnya terdiri dari subbab yang menjelaskan bagian-bagian dari permasalahan dalam penulisan secara sistematis yaitu dalam hal ini meliputi :

JUDUL

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan Latar Belakang Permasalahan, Orisinalitas Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan. Ditambah dengan metode penelitian yang berisi Jenis Penelitian, Pendekatan Penelitian, Lokasi Penelitian, Jenis dan Sumber Data, Teknik Memperoleh Data, Populasi, Sampel dan Teknik Sampling, Teknik Analisis Data, dan Definisi Operasional.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bagian bab ini menerangkan tinjauan tentang Efektivitas, Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV secara umum, Kompetensi, Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pelayanan Publik.

BAB III : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian bab ini yang menjadi inti dari penelitian yaitu terdiri dari Gambaran Umum Lokasi Penelitian, dan Pembahasan dari penelitian.

BAB IV : PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir yang isinya adalah Kesimpulan dan Saran yang diberikan oleh penulis.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

G. Metode Penelitian

a) Jenis Penelitian

Jenis yang dipilih oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian hukum yuridis empiris, karena dari permasalahan yang penulis teliti hanya dapat terselesaikan dengan penelitian yuridis empiris. Jenis penelitian yuridis empiris ini digunakan untuk menganalisis hukum yang berlaku dilihat dari perilaku masyarakat dalam kegiatannya. Penulis melihat secara langsung

kegiatan atau peristiwa hukum yang terjadi di dalam masyarakat, untuk memastikan apakah telah menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dengan baik dan benar serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara wawancara dan observasi atau pengamatan secara langsung ditempat yang dijadikan tempat penelitian oleh penulis yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, dan melalui wawancara dari beberapa pihak sebagai narasumber, yang dianggap memiliki informasi yang cukup untuk dijadikan data dalam penelitian. Penulis melakukan penelitian empiris dengan melihat proses kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

b) Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian yuridis sosiologis dengan teknik pengamatan secara langsung dan menyeluruh untuk mengetahui atau melihat suatu kejadian dan menggunakannya sebagai data penelitian. Penelitian yuridis sosiologis ini dengan tujuan menghasilkan data yang bersifat deskriptif analitis, sehingga penelitian ini menekankan pada kualitas data yang diperoleh oleh peneliti. Setiap kejadian dituliskan ke dalam kata-kata secara detail dan mengumpulkan bukti-bukti yang sebenarnya ada dan terjadi.

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka atau numerik, melainkan data yang yang diperoleh dari hasil pengamatan secara langsung yang dilakukan oleh peneliti dalam bentuk tertulis, catatan yang terjadi di lapangan, wawancara, serta dokumen yang lainnya. Sehingga penelitian yang dibuat penulis ini bersifat mendalam, dan rinci. Dengan maksud mencocokkan antara kenyataan yang terjadi dengan teori atau asas yang seharusnya berlaku dan berperan penting sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menggunakan metode deskriptif.

Bahwa penulis menggunakan penelitian yuridis sosiologis dikarenakan metodenya yang bersifat deskriptif sesuai dengan tujuan yang dimaksud mencari fakta-fakta di lapangan untuk mengetahui secara langsung

penyelenggaraan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

c) Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan oleh penulis di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang berada di Jalan Tugu No. 1, Kota Malang, Jawa Timur, dengan pertimbangan bahwa instansi pemerintah tersebut ikut serta sebagai panitia penyelenggara dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Sebagai instansi pemerintah yang memberikan pelayanan administrasi kepegawaian, BKD juga sebagai instansi yang bertujuan mewujudkan Sumber Daya Aparatur yang professional dan berkualitas. Dengan itu, BKD melaksakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk pengembangan kompetensi ASN yang salah satunya adalah Diklatpim Tingkat IV.

d) Jenis Bahan Hukum

1. Data Primer

Data primer, menurut S. Nasution adalah "data yang diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian". Sumber data utama dalam penelitian yuridis empiris ialah kata-kata dan tindakan yang ada dalam kegiatan yang nyata-nyata berlangsung di tempat penelitian. Kata-kata dan tindakan merupakan data tertulis yang diperoleh peneliti dari tempat dimana peneliti melakukan sebuah wawancara dan observasi. Peneliti menggunakan jenis data ini untuk mendapatkan informasi secara langsung mengenai penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dengan cara melakukan wawancara dengan pihak yang sebagai pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dan beberapa Pejabat ASN Eselon IV yang menjadi peserta Diklatpim Tingkat IV sebelumnya serta melakukan pengamatan secara keseluruhan penyelenggaraan diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang (untuk selanjutnya disebut BKD).

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian empiris yaitu data yang bentuknya tidak diperoleh langsung dari sumber data yang diteliti. Data sekunder merupakan bahan-bahan yang berhubungan dengan data primer dan dapat digunakan untuk menganalisa dan memahami data primer. Data sekunder dalam penelitian yuridis empiris yang dilakukan penulis ini adalah hasil kuesioner serta buku, literatur dan referensi yang berkaitan dengan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

e) Teknik Memperoleh Data atau Penelusuran Bahan Hukum

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini antara lain wawancara serta observasi (studi lapangan) untuk mengamati bagaimana jalannya proses penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV di BKD Kota Malang yang sesuai dengan SOP dan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 dan *output* dari Diklatpim, dan bersamaan melakukan studi pustaka.

a. Wawancara

Teknik wawancara adalah cara mendapatkan suatu data yang dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab dengan pihak yang dianggap mengetahui suatu hal sesuai dengan pedoman wawancara. Kemudian dari informasi atau jawaban yang diperoleh dari narasumber, diolah dan lengkapi oleh peneliti untuk dijadikan sebagai data penelitian. Data primer dalam penelitian hukum empiris yang dilakukan penulis diperoleh melalui wawancara dengan narasumber yaitu :

1. Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang berkaitan dengan Penyelenggaraan Diklatpim atau Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.
2. Kasubbid Perencanaan Badan Perencanaan, Penelitian, Pengembangan Kota Malang.
3. Kasubbid Perizinan, Pengawasan dan Penyuluhan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kota Malang.

b. Observasi

Teknik observasi dilakukan dengan cara mendatangi langsung lokasi yang dijadikan tempat penelitian untuk mengetahui secara langsung kegiatan yang ada dan yang sedang berlangsung terkait Diklatpim Tingkat IV. Dalam hal ini peneliti hanya melakukan pengamatan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV yang dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang juga sebagai panitia pelaksana, khususnya Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi BKD Kota Malang. Observasi ini membutuhkan waktu tidak sebentar, dengan pelaksanaannya yang cukup lama, jadi penulis membutuhkan waktu beberapa minggu untuk menyelesaikan penelitian.

c. Kuesioner

Sebagai tambahan, penulis menggunakan kuesioner yang ditujukan bagi ASN peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV untuk mendapatkan jawaban kesesuaian atas pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, dalam rangka memenuhi data sekunder. Didalam kuesioner, berisi pertanyaan-pertanyaan menyangkut pelaksanaan Diklatpim Tingkat IV, baik dari segi materi, fasilitator (mentor dan coach) dan sarana prasarana. Selain itu, hasil kuesioner tersebut mengungkap dampak yang dirasakan peserta, setelah mengikuti diklat tersebut.

d. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan mempelajari dan memahami isi dari buku (literature), jurnal, serta dokumen lainnya yang berkaitan dengan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Studi pustaka sangat membantu dalam penelitian yuridis empiris. Penelitian yang dilakukan penulis, di dalam prosesnya penulis mengkaji beberapa buku, penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maupun dokumen-dokumen yang terkait dengan bahasan penelitian yaitu Diklatpim, dan penelitian yang terdahulu dapat menjadi sumber data tambahan bagi penulis.

f) Populasi, Sample dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi ialah sekumpulan orang yang menjadi objek dalam penelitian. Namun populasi ini diambil dari sebagian orang saja sebagai sasaran penelitian, karena cakupannya yang luas, dikenal dengan populasi target. Populasi target tersebut yang dianggap dapat mewakili karakter dari populasi tersebut secara keseluruhan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah pihak-pihak yang terkait dan memiliki wewenang, khususnya Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai penyelenggara Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang pernah menjadi peserta Diklatpim Tingkat IV di Lingkungan Pemerintah Kota Malang.

2. Sample

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan dalam penelitian. Sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik Purposive. Purposive Sampling yaitu sampel diambil dengan tujuan tertentu, dengan anggapan bahwa seseorang yang dijadikan sampel tersebut memiliki informasi yang terkait dengan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Maka dari itu, sampel dari penelitian yang dilakukan penulis antara lain :

1. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, khususnya Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, sebagai panitia penyelenggara Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di lingkungan Pemerintahan Kota Malang.
2. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang pernah mengikuti dan menjadi peserta dari kegiatan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Lingkungan Pemerintah Kota Malang pada tahun 2017-2018, penulis mengambil sample sebanyak 4 orang Pejabat Aparatur Sipil Negara (ASN).

g) Teknik Analisis Data atau Bahan Hukum

Analisa dari data hasil penelitian yuridis empiris ini, dilakukan dengan deskriptif analitis yaitu penguraian atau pendeskripsian maupun

memberikan gambaran atas jawaban-jawaban yang telah diberikan oleh para narasumber atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dari wawancara yang telah dilakukan. Data yang didapatkan oleh peneliti dalam penelitian ini, diolah berdasarkan atas jawaban-jawaban para narasumber ketika wawancara dilakukan merupakan bagian dari data penelitian. Yang dimaksudkan peneliti adalah untuk mendapatkan informasi maupun sebuah kesimpulan untuk memecahkan masalah-masalah seperti yang telah dijabarkan di bagian rumusan masalah dalam penelitian ini.

Menurut Miles dan Huberman, kegiatan analisis yang harus dilakukan peneliti terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Bahwa teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini, terdiri dari hasil wawancara, reduksi data, hasil observasi atau pengamatan dan analisis.

H. Definisi Operasional

1. Efektivitas

Adapun dari penelitian ini yang dimaksud efektivitas lebih mengarah pada tercapainya tujuan dan adanya hasil (Output) dari penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Eselon IV. Efektivitas menunjukkan tingkat keberhasilan atau pencapaian dari terlaksananya suatu kegiatan. Inti dari efektivitas yaitu hubungan antara *output* dan tujuan.

2. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan ialah kegiatan yang dijadikan sebagai wadah untuk pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelayan publik. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau Diklatpim merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN).

3. Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik sikap dan perilaku yang efektif yang akan menentukan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelayan publik. Kompetensi tidak hanya sebatas pengetahuan, namun juga sikap atau perilaku seorang Aparatur Sipil Negara (ASN).

4. Aparatur Sipil Negara (ASN)

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebuah profesi bagi pelayan publik yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah.

5. Pelayanan Publik

Pelayanan publik adalah seluruh bentuk jasa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah melalui aparat pelayanan sebagai pelayan publik, baik dalam bentuk barang publik maupun bentuk jasa publik, dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi peran utama didalamnya sebagai pelayan publik.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan tentang Efektivitas

"Efektivitas adalah Kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang berharga dengan sepandai mungkin dalam mengejar tujuan operasional."[19] Keberhasilan pencapaian tujuan dari suatu hal atau kegiatan ialah konsep dari efektivitas. Peran efektivitas menjadi penting bagi banyak hal, untuk menunjukkan tingkat keberhasilan dari hasil yang diperoleh. Terdapat 5 (lima) faktor dari teori efektivitas hukum menurut Soerjono Soekanto yang dilihat dari faktor hukumnya sendiri (Undang-Undang), faktor penegak hukum, faktor sarana atau fasilitas yang mendukung penegakan hukum, faktor masyarakat dan faktor kebudayaan. Dari 5 (lima) faktor tersebut menggambarkan yang dimaksud efektivitas dilihat dari banyak sisi. Sifat dari efektivitas cukup luas, karena efektivitas merupakan bagian dari dampak suatu hal yang memiliki tujuan tertentu, sehingga dapat dilihat dari banyak sisi.

Yang pertama, efektivitas dilihat dari faktor hukumnya sendiri (Undang-Undang) oleh Soerjono Soekanto yang menyatakan bahwa derajat efektivitas dari suatu hukum ditentukan antara lain salah satunya oleh taraf kepatuhan masyarakat terhadap hukum, termasuk oleh para penegak hukumnya. Sehingga, dikenal suatu asumsi bahwa taraf kepatuhan hukum yang tinggi merupakan suatu indikator berfungsinya suatu sistem hukum. Berfungsinya hukum yang sebagaimana mestinya, pertanda bahwa hukum tersebut telah mencapai tujuan dari hukum itu sendiri, yaitu berusaha untuk menciptakan ketertiban serta kehidupan yang aman, damai dan tentram dalam masyarakat dengan cara mempertahankan dan melindungi masyarakat dalam pergaulan hidup.

Kedua, dilihat dari faktor penegak hukum, menurut Soerjono Soekanto faktor penegak hukum yakni pihak-pihak yang membentuk maupun menerapkan hukum itu sendiri, sedangkan dari faktor aparatur menurut Effendy efektivitas ialah "Komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai

[19] Steers, Richard M. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga. 1980.

dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan". Sementara pada waktu yang sama, masyarakat semakin menuntut efektivitas kerja dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagian Pegawai Negeri Sipil (PNS) diperbantukan di daerah otonom yang bekerja di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota tertentu yang di dalamnya memiliki kecamatan hingga kelurahan. Aparatur kelurahan merupakan wakil rakyat terdekat dilingkungan terkecil, dalam rangka mewujudkan tujuan bersama dengan merealisasikan kebijakan-kebijakan pemerintah, baik di pusat maupun di daerah.[20]

Efektivitas dari faktor sarana atau fasilitas yang mendukung penegakan hukum dalam pelaksanaannya dapat dilihat dari proses pelaksanaan suatu kegiatan. Proses tersebut terjadi harus sesuai dengan prosedur yang telah disepakati sebelumnya. Dengan menggunakan fasilitas pendukung penegakan hukum yang telah disediakan atau yang telah ada, dengan penggunaan yang sebagaimana mestinya. Kesesuaian tahapan dalam proses berlangsungnya kegiatan tersebut juga merupakan bentuk efektivitas dari pelaksanaan kegiatan. Dengan kesesuaian dan ketepatan penggunaan fasilitas tersebut dapat menghantarkan pada tujuan yang hendak dicapai dari kegiatan yang dilaksanakan. Tujuan yang dimaksud sebagai bagian dari efek pelaksanaan kegiatan, yang didapatkan setelah pelaksanaan kegiatan. Sehingga efektivitas yang menjadi fokus disini yaitu melakukan sesuatu secara benar dan tepat pada sasaran untuk memberikan efek yang maksimal.

Sedangkan efektivitas dipandang dari faktor masyarakat dapat juga merupakan bentuk dampak atau hasil (output) dari pelaksanaan kegiatan yang sebelumnya telah dibahas diatas. Menurut Soerjono Soekanto faktor masyarakat terkait lingkungan dimana hukum tersebut berlaku atau diterapkan. Faktor kondisi masyarakat ini menggambarkan suatu keberhasilan atau tidaknya dalam mencapai tujuan hukum, ketika kondisi masyarakat buruk menunjukkan bahwa ada suatu hal yang dilakukan atau tidak dilakukan sehingga tidak tercipta kondisi yang baik atau yang semestinya. Ketika kondisi masyarakat yang baik dan

[20] Dinukil dari Jurnal Ilmu Politik "**Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kolongan Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon**", Shinta Bonita Moningka, 2014.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

teratur tercipta, hal tersebut menunjukkan efektivitas hukum benar ada didalamnya untuk memberikan dan membentuk kondisi tersebut.

Serta yang terakhir, efektivitas dari faktor kebudayaan. Menurut Soerjono Soekanto, efektivitas hukum dari faktor kebudayaan yakni sebagai hasil karya, cipta dan rasa yang didasarkan pada karsa manusia di dalam pergaulan hidup. Terkait kebudayaan merupakan hal yang tidak mudah, karena kebudayaan sendiri sangat beragam dan kebudayaan tumbuh dalam masyarakat itu sendiri. Ditambah lagi dengan kebudayaan luar yang masuk tanpa disaring oleh masyarakat, sehingga dapat merusak kebudayaan asli yang sebelumnya ada. Dipandang dari sisi kebudayaan, efektivitas hukum sebagai alat untuk mengatur dan masuk didalamnya. Manusia dalam hal ini sebagai pencipta kebudayaan, serta menjadi bagian dalam melaksanakan alat untuk mengatur kebudayaan. Efektivitas hukum dari alat tersebut ditunjukkan dengan lahirnya kebudayaan yang ada dan terbentuk dalam masyarakat.

Efektivitas memiliki tiga tingkatan sebagaimana yang didasarkan oleh David J. Lawless dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely antara lain[21]:

1. Efektivitas Individu

Efektivitas Individu didasarkan pada pandangan dari segi individu yang menekankan pada hasil karya karyawan atau anggota dari organisasi

2. Efektivitas Kelompok

Adanya pandangan bahwa pada kenyataannya individu saling bekerja sama dalam kelompok. Jadi efektivitas kelompok merupakan Jumlah kontribusi dari semua anggota kelompoknya

3. Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Melalui pengaruh sinergitas, organisasi mampu mendapatkan hasil karya yang lebih tinggi tingkatannya daripada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya.

[21] Dinukil dari Jurnal Ilmu Komunikasi "**Efektivitas Komunikasi Interpersonal Dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan di PT. PLN (Persero) Rayon Samarinda Ulu**", Dinda Sari Pertiwi, Vol. 5 No. 1, 2017.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Menurut Faustini Cardoso Gomes, untuk mengukur efektivitas dari suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat dievaluasi berdasarkan informasi yang diperoleh pada lima tingkatan[22] :

1. Reactions, yaitu untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan, dengan melakukan wawancara maupun menggunakan kuesioner, pada akhir pelatihan para peserta ditanya mengenai seberapa jauh mereka merasa puas terhadap kegiatan pendidikan dan pelatihan yang telah diselenggarakan secara keseluruhan, terhadap pelatih/instruktur, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahan yang disediakan, dan lingkungan pendidikan dan pelatihan (lokasi kegiatan, ruangan, waktu istirahat, makanan, suhu udara).
2. Learning, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pendidikan dan pelatihan. Biasanya dilakukan dengan mengadakan test tertulis (essay atau multiple choice), test performansi dan latihan-latihan simulasi.
3. Behaviors, menilai dari para peserta sebelum dan sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap perubahan performansi mereka.
4. Organizational result, yaitu utuk menguji dampak pendidikan dan pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pendidikan dan pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien dan sejenis lainnya.
5. Cost effectivity, dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pendidikan dan pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar

[22] Gomes, Faustino Cardoso. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Yogyakarta : Andi Offset. 2000.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Selanjutnya menurut Tamim dan Hermansjah, efektivitas pendidikan dan pelatihan (diklat) dapat terlihat antara lain dari:[23]

1. Terlaksananya seluruh program kegiatan diklat sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditetapkan.
2. Rapinya penyelenggaraan seluruh kegiatan diklat bentuk dari hasil disiplin kerja, dedikasi dan kemampuan para penyelenggara.
3. Efisiensi dalam penggunaan sarana dan prasarana yang tersedia.
4. Tercapainya sasaran yang telah ditetapkan bagi program pendidikan dan pelatihan.

B. Tinjauan tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat Kepemimpinan atau Diklatpim)

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang biasanya disebut sebagai Diklatpim ialah sebagai bentuk upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia ASN, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan yang pada umumnya untuk mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu lembaga, dan pendidikan dan pelatihan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan seseorang yang sudah menduduki suatu pekerjaan dengan tugas tertentu.

Rumusan tentang pendidikan dan pelatihan untuk Aparatur Sipil Negara ada dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa "pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah proses penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil". Diklat Kepegawaian merupakan bagian dari sebuah sistem pembinaan karier PNS yang bermakna pada pengembangan kepegawaian. Disebutkan juga tujuan dari

[23] Dinukil dari Jurnal Administrasi Publik **"Efektivitas Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai"** (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang), Dhita Ayu Meitaningrum, Imam Hardjanto, Siswidiyanto, Vol 1, No.3, h. 192-199.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

diselenggarakannya Pendidikan dan Pelatihan (Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000) :

1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan.
3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya kepemerintahan yang baik.

Selanjutnya, Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil terkait jenis dan jenjang diklat :

A. Diklat Prajabatan, merupakan syarat pengangkatan Pegawai Negeri Sipil
B. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari :
   - Diklat Kepemimpinan

     Dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jabatan struktural
   - Diklat Fungsional

     Dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing
   - Diklat Teknis

     Dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil.

Adapun gambaran terkait jenis dan jenjang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat dilihat dari bagan berikut :

Gambar 1.
Bagan Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan tersebut diberikan kepada seluruh pegawai ASN tanpa terkecuali. Diklat tersebut diharapkan juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja. Menurut Wursanto, "manfaat pendidikan dan pelatihan yaitu :

- Memperbaiki cara kerja pegawai, tidak bersifat statis melainkan telah disesuaikan dengan pertimbangan organisasi dan volume kerja.
- Pegawai Negeri Sipil lebih mampu bekerja dengan efisien
- Pegawai Negeri Sipil lebih mampu melaksanakan dengan baik
- Pegawai Negeri Sipil mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri
- Meningkatkan semangat kerja dan produktivitas kerja."

Dengan diadakannya Pendidikan dan Pelatihan (diklat), ASN dapat meningkatkan professionalitas dari lembaga tempat bekerja terhadap para PNS yang telah dilatih, mengurangi keterlambatan kerja dan perpindahan tenaga kerja. Dan harapan lainnya PNS lebih disiplin, terutama terkait dengan absensi serta meningkatkan volume kerja.

Mangkunegara mengemukakan beberapa komponen dalam pelaksanaan diklat untuk lebih diperhatikan[24] :

- Tujuan dan sasaran pelatihan dan pembangan harus jelas dan dapat diukur
- Para pelatih (trainers) harus memiliki kualifikasi yang memadai
- Materi pedidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan yang hendak dicapai
- Metode pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan peserta
- Peserta pendidikan dan pelatihan harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Menurut Nitisemito ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, sebagai berikut[25] :

1. Salah satu sasaran yang diharapkan dapat dicapai dengan diklat adalah agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan baik. Dengan melaksanakan petunjuk-petunjuk cara melaksanakan pekerjaan dalam pelatihan diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara lebih cepat dan lebih baik dari pada sebelumnya.
2. Dengan pendidikan dan pelatihan para pegawai juga diajarkan bagaimana cara agar menghemat bahan baku penunjang dan juga bahan pembantu kegiatan pekerjaan dengan baik.
3. Dalam pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana cara agar penggunaan sarana dan prasarana kantor dengan baik agar peralatan itu juga tahan lama dan memperpanjang umur peralatan itu sendiri.
4. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana menekan angka kecelakaan kerja dengan sekecil-kecilnya.
5. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat juga diberikan pendidikan yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap karyawan, maka

[24] Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset. (2001)
[25] Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia. 2000.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dalam pendidikan dan pelatihan ditekankan bahwa suatu keberhasilan harus disertai rasa tanggung jawab yang besar.

Evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut[26] :

a. Untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu.
b. Untuk mengetahui posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya.
c. Untuk mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.
d. Untuk mengetahui efisiensi metode kegiatan pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

Faktor-faktor yang berpengaruh dalam keberhasilan diklat menurut Yoder dalam As'ad[27] :

1. "Perbedaan individu pegawai
2. Hubungan dengan analisis jabatan
3. Motivasi
4. Partisipasi aktif
5. Seleksi peserta diklat
6. Metode pelatihan dan pengembangan"

Pegawai dalam suatu lembaga atau instansi merupakan hasil dari proses seleksi yang tetap harus dikembangkan kemampuannya agar mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya. Pengembangan kompetensi pegawai dalam suatu lembaga adalah sebagai bentuk upaya untuk mempersiapkan pegawai agar dapat bekerja secara tepat dan efisien. Jadi pada dasarnya, diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan untuk mencapai tujuan

[26] Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara. 2003.
[27] Dinukil dari Jurnal Ekonomi MODERNISASI "***Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kota Malang***" I Ketut Dartha. Vol. 6 No. 2, 2010.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

yaitu peningkatan penguasaan keterampilan dan pengetahuan Pegawai Negeri Sipil dalam peningkatan kinerja. Harapan yang besar dengan dilakukannya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan tersebut, tidak hanya memperbaiki kinerja PNS namun juga mencetak ASN yang berkualitas.

C. Tinjauan tentang Kompetensi

Menurut Pasal 1 Angka (10) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan bahwa "kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan."[28] Kompetensi merupakan karakteristik sikap dan perilaku yang efektif yang akan menentukan kinerja unggul dalam pekerjaan.[29] Menurut R. Palan, dan sarjana lainnya, bahwa "*competency* (kompetensi) merupakan deskripsi mengenai perilaku, sementara *competence* (kecakapan) sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan." Dengan hal tersebut, kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, serta nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian, yang dibawa oleh seseorang yang memiliki kinerja unggul atau supperior performer.[30]

Dari Amstrong dan Baron, mengatakan "kompetensi adalah dimensi perilaku yang ada dibelakang kinerja kompeten yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik". Kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi sebagai bagian dari kepribadian mendalam dan melekat pada diri seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi dalam berbagai keadaan dan bentuk tugas pekerjaan. Evaluasi terhadap kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, dapat diprediksikan kualitas dari kinerja seseorang tersebut.[31]

---

[28] Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
[29] Dinukil dari Jurnal "Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya Propinsi Papua" Titus Sani, Joyce J. Rares, Martha Ogotan, 2018.
[30] Dinukil dari Jurnal Indonesia untuk kajian pendidikan "Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia", Endang Komara, Vol. 4 Nomor 1, 2019.
[31] Dinukil dari Jurnal Administrasi Bisnis "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado", Markx Pattiasina.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sedangkan menurut Hutapea dan Thoha yang memberikan gambaran bahwa "kompetensi itu adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik". Dengan kompetensi yang dimiliki seseorang, menentukan baik-buruknya, benar-salahnya, tepat-kurang tepatnya pekerjaan yang seharusnya dilakukan sebagaimana mesetinya.

Kompetensi Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian[32], Bab I, butir 8 disebutkan secara jelas bahwa manajemen PNS (Pegawai Negeri Sipil), atau sekarang disebut pegawai ASN, adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.[33]

Spencer dan Spencer menyebutkan bahwa komponen-komponen yang merupakan karakteristik dari kompetensi yaitu[34] :

1. *Motives* (motif), yaitu sesuatu yang secara konsisten atau terus menerus dipikirkan dan diinginkan seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap suatu tindakan atau yang lainnya.
2. *Traits* (sifat), yaitu karakteristik-karakteristik fisik dan repons-respons konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi. Sifat adalah watak yang membuat seseorang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon suatu hal dengan cara tertentu.
3. *Self concept* (konsep diri), yaitu sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Dalam hal ini, percaya diri merupakan bagian dari konsep diri seseorang.
4. *Knowladge* (pengetahuan), yaitu pengetahuan atau informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik tertentu. Pengetahuan

[32] Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
[33] Dinukil dari Jurnal Indonesia untuk kajian pendidikan "Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia", Endang Komara, Vol. 4 Nomor 1, 2019.
[34] Dinukil dari Tesis "Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Implementasi Sistem e-Procurement", Eka Marliana Putri, 2015.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

merupakan kompetensi yang kompleks dari apa yang seseorang dapat lakukan bukan dari apa yang akan dilakukan seseorang.

5. *Skill* (keahlian), merupakan juga keterampilan yaitu kemampuan untuk mengerjakan atau melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu. Kompetensi keterampilan kognitif atau mental mencakup berpikir secara analitis dengan mengolah pengetahuan dan data, menentukan sebab dan akibat, mengatur data dan merencanakan sesuatu serta berpikir secara konseptual yakni mengenali pola dalam data yang kompleks.

Pengetahuan dan keterampilan adalah kompetensi yang dapat dilihat dan dibentuk dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan. Sedangkan 3 (tiga) karakter lainnya, antara lain motif, karakter dan konsep diri merupakan kompetensi yang tidak dapat terlihat secara langsung karena merupakan pribadi dari seseorang tersebut.

Pengembangan pegawai ASN berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan, agar organisasi (birokrasi) dapat mewujudkan kinerja ke arah yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Implementasi kebijakan pemerintah dalam pengembangan kompetensi ASN, diharapkan dapat mewujudkan atau mencetak ASN yang berkompetensi tinggi dan menjalankan tugas serta jabatannya secara professional. Pengembangan kompetensi ASN yang selama ini mendapat penekanan lebih besar adalah Pendidikan dan Pelatihan atau Diklat. Pengembangan kompetensi ASN selain melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat), juga dapat dilaksanakan melalui kursus, penataran, dan seminar.

D. Tinjauan tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah (pekerja kontrak). Pegawai yang telah menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) telah dinyatakan lolos seleksi nasional, dan dapat bekerja sebagai PNS ataupun PPPK serta mengikuti segala aturan yang berlaku bagi ASN. ASN sebagai pelayan publik sesuai dengan Pasal 10 huruf b Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dan salah satu tugas ASN adalah

memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas (Pasal 11 huruf b Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara). Dalam proposal yang dibuat penulis, ASN yang menjadi fokus ialah seorang PNS yang sudah eselon IV untuk mengikuti kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang bertujuan mencetak seorang PNS yang professional dan berkualitas.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah alat kelengkapan Negara yang terutama meliputi bidang kelembangaan, ketatalaksanakan dan kepegawaian yang bertanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari.[35] ASN merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja dalam lingkungan organisasi publik atau pemerintahan, dengan lebih dikenal sebagai 'aparat' yang memberikan pelayanan publik. Aparatur Sipil Negara sebagai 'Tulang Punggung' pemerintahan dalam pelaksanakan pembangunan nasional.

Pengertian Aparatur Sipil Negara (ASN) menurut Kraneburg, yakni pejabat yang ditunjuk, sehingga pengertian tersebut tidak termasuk terhadap mereka yang memangku jabatan mewakili seperti anggota parlemen, presiden-wakil presiden dan sebagainya. Dalam melaksanakan tugasnya, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai profesi berdasarkan prinsip-prinsip yakni :[36]

- Nilai Dasar;
- Kode etik dan kode perilaku;
- Komitmen, integritas moral dan tanggung jawab;
- Pada pelayanan publik;
- Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- Kualifikasi akademik;
- Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas;
- Profesionalitas jabatan jabatan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur lebih khusus terkait ASN, dengan harapan terwujudnya cita-cita bangsa dan tujuan Negara Indonesia sebagaimana dimaksud dalam pembukaan

[35] Dinukil dari Jurnal Konstituen "Penataan Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui *Dynamic Governance*" Abdul Rahman, Vol. 1 Nomor 1, 2019.
[36] Hartini, Sri. *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, Edisi Kedua, Purwokerto : Sinar Grafika, 2017.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yaitu perlunya dibentuk seorang Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, professional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu memberikan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa yang berdasarkan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945.

Aparatur Sipil Negara sesuai dengan bunyi Pasal 1 Angka (3) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, dan diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Untuk menjadi seorang Aparatur Sipil Negara harus sesuai dengan syarat yang ditetapkan, dengan syarat tersebut bertujuan untuk mendapatkan PNS yang memiliki kriteria cukup sehingga nantinya diharapkan bisa menjadi pelayan publik yang baik dan meminimalisir kemungkinan-kemungkinan yang tidak diinginkan.

Berdasarkan pengertian stipulatif yang terdapat dalam Pasal 1 Angka 3 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diatas terdapat unsur-unsur dari Pegawai Negeri Sipil, yakni sebagai berikut :

1. Warga Negara Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat menurut peraturan perundang-undangan

   Bagi setiap (calon) Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk dapat diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat yang berwenang harus berdasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, yakni sesuai dengan Pasal 23 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang isinya[37] :

"(1) Warga Negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut :

a. Berusia serendah-rendahnya 18 (delapan belas) tahun dan setinggi-tingginya 35 (tiga puluh lima) tahun;
b. Tidak pernah dipidana dengan pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap karena

[37] Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)

melakukan tindakan pidana dengan pidana penjara 2 (tahun) atau lebih;

c. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), prajurit Tentara Nasional Indonesia, anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta;

d. Tidak berkedudukan sebagai calon Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Negeri Sipil (PNS), prajurit Tentara Nasional Indonesia, anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia;

e. Tidak menjadi anggota atau pengurus partai politik atau terlibat politik praktis;

f. Memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan;

g. Sehat jasmani dan rohani sesuai dengan persyaratan jabatan yang dilamar;

h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesaturan Republik Indonesia atau Negara lain yang ditentukan oleh Instansi Pemerintah; dan

i. Persyaratan lain sesuai kebutuhan jabatan yang ditetapkan oleh PPK.

(2) Batas usia sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) huruf a dapat dikecualikan bagi Jabatan tertentu, yaitu paling tinggi 40 (empat puluh) tahun.

(3) Jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh Presiden."

2. Diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) tetap

Dalam Pasal 1 Ayat (14) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) memberikan penjelasan bahwa :

"Pejabat Pembina Kepegawaian adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan Manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan."

Kewenangan untuk mengangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pegawai tetap pada dasarnya ada di tangan Presiden yakni sebagai sebagai Kepala Pemerintahan, namun pada tingkat kedudukan pangkat tertentu, Presiden mendelegasikan wewenangnya kepada Menteri maupun pejabat lainnya, kemudian para menteri dapat mendelegasikan kepada pejabat lainnya di lingkungan pemerintahan masing-masing. Hal ini diatur dalam Pasal 53 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pasal 3 Peraturan

Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang menegaskan bahwa :

"Presiden sebagai pemegang kekuasaan tertinggi pembinaan ASN dapat mendelegasikan kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pejabat selain pejabat pimpinan tinggi utama dan madya, dan pejabat fungsional keahlian utama pada :

a. Menteri di Kementerian, termasuk juga Jaksa Agung dan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia;
b. Pimpinan lembaga pemerintah non kementerian, termasuk Kepala Badan Intelijen Negara dan pejabat lain yang ditentukan oleh Presiden;
c. Sekretaris jenderal di sekretariat lembaga Negara dan lembaga non-strutural, termasuk Sekretaris Mahkamah Agung;
d. Gubernur di Provinsi;
e. Bupati/Walikota di Kabupaten/ Kota."

Kewenangan dalam menetapkan ialah domain dari Pejabat Kepegawaian, namun dalam praktiknya, penetapan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak dilaksanakan secara mandiri dan subjektif, tetapi dilaksanakan secara koordinatif dengan pejabat yang berwenang.

3. Diserahi tugas dalam jabatan

Pengangkatan dan penetapan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diperlukan dalam jabatan. Jabatan yang berkaitan dengan pekerjaan yakni sekumpulan kedudukan yang memiliki persamaan dalam tugas-tugas pokok dan berada dalam lingkup organisasi.

Salah satunya, jabatan fungsional ialah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu satuan struktur organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta memiliki sifat yang mandiri.

Gambar 2
Tabel Jenis Jabatan Aparatur Sipil Negara

3 JENIS JABATAN ASN

Jabatan Administrasi	Jabatan Fungsional	Jabatan Pimpinan Tinggi
Administrator (eselon III)	**KEAHLIAN:** a. Ahli Utama	Pimpinan Tinggi Utama (eselon I)
Pengawas (eselon IV)	b. Ahli Madya	Pimpinan Tinggi Madya (eselon I)
Pelaksana (eselon V, fungsional umum)	c. Ahli Muda d. Ahli Pertama	Pimpinan Tinggi Pratama (eselon II)
	KETERAMPILAN	
	a. Penyelia b. Mahir	
	c. Terampil d. Pemula	

Dengan tabel jenis jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada dalam gambar 2 (dua) diatas, memberikan gambaran jabatan dalam struktur organisasi pemerintahan, terdapat 3 (tiga) jenis jabatan yang memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak masing-masing.

4. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku

Gaji merupakan bentuk balas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bersangkutan. Hal ini sebagai imbal jasa dari pemerintah kepada pegawai yang telah mengabdikan dirinya untuk melaksanakan tugas-tugas dalam pemerintahan dan pembangunan. Dengan gaji yang diberikan tersebut, berpengaruh dalam menjamin kelangsungan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan. Hal ini dikarenakan berkaitan dengan professionalitas seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam bekerja sesuai dengan tuntutan kerjanya. Pengaturan terkait gaji Aparatur Sipil Negara (ASN) selalu berubah mengikuti perkembangan yang ada mendasarkan pada rasionalitas kebutuhan pada kondisi yang terkini.

E. Tinjauan tentang Pelayanan Publik

Pelayanan publik adalah seluruh bentuk jasa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah melalui aparat pelayanan sebagai pelayan publik, baik dalam bentuk barang publik maupun bentuk jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan disediakan oleh Instansi Pemerintah bagian di Pusat, di Daerah maupun di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat dan juga dalam rangka pelaksaan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pelayanan Publik menjadi sorotan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, "pelayanan memiliki tiga makna, (1) perihal atau cara melayani; (2) usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan atau uang; (3) kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa."[38] Pelayanan yang berkaitan dengan administrasi publik menurut Sinambela ialah kualitas pelayanan birokrat terhadap masyarakat.[39] Sedangkan Widodo Joko menyatakan bahwa Pelayanan Publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang memiliki kepentingan pada organisasi tersebut sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan sebelumnya.[40]

Bahwa penelitian yang dilakukan peneliti ini, mencakup tentang pelayanan publik yang diberikan oleh ASN. Yang berfokus pada hasil dari diselenggarakannya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan, efektivitasnya dalam mencetak ASN yang berkualitas sebagai pelayan publik sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang optimal. Pelayanan publik dalam penelitian ini dimaksudkan dalam rangka upaya memperbaiki tatanan pelayanan yang ada di Indonesia, memenuhi kebutuhan masyarakat, melindungi kepentingan

---

[38] Dinukil dari Skripsi "Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Pengasih Kabupaten Kulon Progo", Ones Gita Cristalia. 2015.

[39] Dinukil dari Jurnal Ekonomi dan Bisnis "Analisis Kualitas Pelayanan Publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung", Ni Luh Putu Puspitasari, 2016.

[40] Dinukil dari Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan "Analisis Pelayanan Publik Terhadap Masyarakat (Kasus Pelayanan Kesehatan di Kabupaten Agam", Neng Kamarni, Vol. 2, Nomor 3, 2011.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

maupun hak-hak masyarakat serta memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi masyarakat dalam menggunakan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah. Diharapkan dengan berlakunya program-program maupun sistem baru yang disediakan oleh pemerintah, dapat menciptakan Indonesia yang jauh lebih baik dari sebelumnya, dengan terwujudnya cita-cita dan tujuan bangsa Indonesia yaitu keadilan bagi warga negaranya.

Pelayanan publik sendiri ada yang bersifat primer dan ada yang bersifat sekunder. Yang dimaksud pelayanan publik yang bersifat primer adalah pelayanan publik yang semua penyediaan barang/jasa publiknya diselenggarakan oleh pemerintah yang ada di dalamnya, pemerintah merupakan sebagai satu-satunya penyelenggara/penyedia pelayanan publik dan masyarakat pengguna jasa pelayanan publik mau tidak mau harus memanfaatkan dan mempergunakan pelayanan tersebut. Sedangkan pelayanan publik yang bersifat sekunder adalah pelayanan publik yang segala bentuk penyediaan barang/jasa publiknya diselenggarakan oleh pemerintah, tetapi yang didalamnya masyarakat pengguna jasa pelayanan tidak harus memanfaatkan ataupun mempergunakan jasa pelayanan publik tersebut, karena telah adanya beberapa penyelenggara pelayanan.

Dalam menyelenggarakan sebuah pelayanan, pemerintah melalui aparat pelayanan juga harus memperhatikan standar dari pelayanan yang diselenggarakan tersebut. Minimal harus meliputi dari dasar hukum, persyaratan, prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya yang harus dikeluarkan oleh pengguna/masyarakat, produk dari pelayanan itu sendiri, sarana, penanganan pengasuan, hingga terkait jaminan pelayanan. Standar suatu pelayanan sangat penting dan perlu diperhatikan, standar ini harus dijadikan prioritas dalam menyediakan suatu pelayanan publik, karena penerapan asas-asas dalam pelayanan publik yang tidak tepat atau tidak maksimal berdampak pada pelayanan yang tidak sesuai dengan standar pelayanan.

Pelayanan publik yang tidak sesuai dengan standar, tentu disebabkan penerapan asas-asas yang tidak tepat, selain itu juga faktor lain yaitu berasal dari diri pelayan publik tersebut. Salah satunya, ASN yang kurang berkompeten. Kemungkinannya ASN kurang memahami asas-asas dalam pelayanan publik,

atau bahkan dari perilaku dan sikap ASN tersebut yang kurang sesuai sebagai pelayan publik. Sehingga pelayanan publik juga mendorong adanya pendidikan dan pelatihan terhadap ASN, demi terwujudnya kualitas pelayanan publik yang unggul di Indonesia.

F. Tinjauan tentang Kewenangan

Kewenangan yang juga diartikan sebagai hal yang berwenang, hak dan kekuasaan yang dimiliki untuk melakukan sesuatu. Kewenangan adalah apa yang disebut kekuasaan formal, kekuasaan berasal dari kekuasaan legislate (diberi oleh undang-undang) atau dari kekuasaan eksekutif administratif.[41] Kewenangan adalah apa yang diberikan oleh Undang-Undang, sedangkan wewenang hanya mengenai suatu "*onderdeel*" (bagian) tertentu saja dari kewenangan. Sehingga di dalam kewenangan terdapat wewenang-wewenang (*rechtshe voegdheden*), yakni merupakan lingkup tindakan hukum publik, lingkup wewenang pemerintahan, tidak cukup hanya meliputi wewenang membuat keputusan pemerintah (*bestuur*), tetapi meliputi wewenang dalam rangka pelaksanaan tuga, dan memberikan suatu wewenang serta distrubi wewenang utamanya ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

Begitu juga pengertian kewenangan yang diberikan oleh Prajudi Atmosudirdjo, kewenangan sebagai apa yang disebut dengan kekuasaan formal, yang pada dasarnya berasal dari kekuasaan legislatif (diberikan oleh Undang-Undang) atau dari kekuasaan eksekutif atau administratif.[42] Kewenangan merupakan hak menggunakan wewenang yang dimiliki oleh seorang pejabat atau institusi pemerintah menurut ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.[43] Kemudian, Bagir Manan mengemukakan bahwa wewenang dalam bahasa hukum tidak sama dengan kekuasaan (*match*), karena kekuasaan hanya menggambarkan hak untuk berbuat atau tidak berbuat, melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Untuk wewenang sendiri, dalam hukum berarti sekaligus hak dan kewajiban.

---

[41] Dinukil dari Jurnal "Urgensi Pemberian Kewenangan Penyadapan Kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Terkait Insider Trading Dalam Pasar Modal Indonesia" Dinda Silviana Putri, 2017.

[42] Dinukil dari Jurnal Lentera Hukum "Kewenangan Pemerintah Daerah dan Partisipasi Masyarakat dalam Pengelolaan Potensi Daerah", Mifta Farid, Vol. 4, Issue 2, 2017.

[43] Dinukil dari Jurnal Yudisial " Reduksi Kewenangan Atribusi Pemerintah Daerah Dalam Pengaturan Pemilihan Kepala Desa (Kajian Putusan Nomor 30P/HUM/2016)", Proborini Hastuti, Vol. 11 Nomor 1, 2018.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

a. Kewenangan Pemerintah

1) Asas Legalitas dan Wewenang Pemerintahan

Asas Legalitas

Asas legalitas didefinisikan sebagai salah satu prinsip utama yang dijadikan sebagai dasar dalam setiap pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan kenegaraan di setiap hokum, khususnya bagi negara hokum yang bersistem Kontinental. Asas ini dipersamakan dengan kekuasaan undang-undang (*de heerschappij van de wet*). Istilah "Asas Legalitas" juga disebut-sebut dalam Hukum Pidana yakni "*nullum delictum sine praevia lege poenali"* yang diartikan "tidak ada hukuman tanpa undang-undang", sedang dibahas dalam Hukum Islam yang berpijak pada ayat; "*ma kaana mu'adzibiina hatta nab'atsa rasuula"* yang diartikan "kami tidak menjatuhkan siksa sebelum kami mengutus seorang Rasul". Kemudian berlanjut "*La hukma li af'al al'uqola i qobla wurud al-nash*" yakni tidak ada hukum bagi orang berakal sebelum ada ketentuan nash.

Asas legalitas juga digunakan dalam Hukum Administrasi Negara sebagai "*Dat het bestuur aan de wet is onderworpen*" adalah bahwa pemerintah tunduk pada undang-undang. Begitupun dengan "*Het legaliteitsbeginsel houdt in dat alle (algemene) de burgers bindende bepalingen op de wet moeten berusten*" yaitu asas legalitas menentukan bahwa seluruh ketentuan yang menuntut warga negara wajib didasarkan pada peraturan perundang-undangan. Asas tersebut sebagai salah satu prinsip negara hukum "*het beginsel van wetmatigheid van bestuur*" yaitu prinsip keabsahan pemerintahan, yang memiliki tiga aspek, yang pertama aspek negatif "*het negatieve aspect*" yaitu menentukan bahwa tindakan yang diambil pemerintahan tidak boleh berseberangan dengan peraturan perundang-undangan. Tindakan pemerintahan bisa jadi tidak sah apabila isinya berlawanan dengan peraturan perundang-undang yang tingkatannya berada diatasnya. Yang kedua, aspek formal-positif "*het formeel-positieve aspect*" yakni menentukan bahwa pemerintah hanya mempunyai suatu kewenangan tertentu sepanjang diserahi atau didasarkan peraturan perundang-undangan. Sedangkan aspek yang ketiga, aspek

materiil-positif "*het materieel-positieve*" ialah menentukan bahwa undang-undang sebagai suatu aturan yang memuat aturan umum yang sifatnya mengikat setiap tindakan pemerintahan.

Asas legalitas dalam gagasan negara hukum liberal memiliki kedudukan sentral, sebagai suatu fundamen dari negara hukum tersebut. Prinsip bahwa setiap tindakan yang dilakukan pemerintah harus berpijak pada peraturan perundang-undangan maupun berpatut pada kewenangan dipegang oleh setiap negara hukum, tetapi kenyataannya dalam praktiknya prinsip tersebut implementasinya berbeda-beda. Sehingga dapat diartikan, mengenai tindakan-tindakan yang diambil pemerintah yang tidak begitu fundamental, penerapan dari prinsip tersebut bisa diabaikan. Untuk implementasi dari asas legalitas, mendukung keberlakukan atas kepastian hukum dan persamaan perlakuan. Asas legalitas bertujuan untuk memberikan jaminan kedudukan hukum warga negara terhadap pemerintah.

Wewenang Pemerintahan

Karena asas legalitas sebagai dasar dalam setiap penyelenggaraan urusan kenegaraan dan pemerintahan, maka setiap penyelenggaraan kenegaraan dan pemerintahan patut adanya legitimasi, ialah kewenangan yang diberikan oleh undang-undang. Dengan begitu, substansi dari asas legalitas yaitu wewenang. Wewenang merupakan keseluruhan hak dan kewajiban yang dengan spesifik disuguhkan oleh pembuat undang-undang kepada subjek hukum publik. Maka kewenangan pada bagian ini, merupakan kemampuan untuk melaksanakan hukum positif yang akhirnya menimbulkan hubungan pemerintah dengan masyarakat. Kemampuan untuk melaksanakan suatu tindakan hukum, ialah sebagai tindakan-tindakan yang diharapkan agar menimbulkan akibat hukum dan melingkupi terkait ada atau tidaknya akibat hukum.

2) Sumber dan Cara Memperoleh Wewenang Pemerintahan

Sumber wewenang oleh pemerintah yaitu peraturan perundang-undangan. Kewenangan yang asalnya dari peraturan perundang-undangan didapatkan dari tiga cara yakni atribusi, delegasi, dan mandat. Selanjutnya,

Philipus M. Hadjon yang menyatakan bahwa kewenangan dapat diperoleh dari tiga sumber antara lain sebagai berikut :

- Atribusi

  Terjadinya pemberian wewenang pemerintahan yang baru oleh suatu ketentuan dalam peraturan perundang-undangan.

- Delegasi

  Dalam delegasi terjadi pelimpahan suatu wewenang yang telah ada oleh badan atau jabatan tata usaha Negara yang telah memperoleh wewenang pemerintahan secara atributif kepada badan atau jabatan tata Negara yang lainnya.

- Mandat

  Dalam asas-asas Hukum Administrasi Negara, pengertian mandate yaitu sebagai perintah untuk melaksanakan atasan, kewenangan dapat sewaktu-waktu dapat dilaksanakan oleh pemberi mandate dan tidak terjadinya peralihan tanggung jawab.

Kewenangan dapat disimpulkan sebagai suatu bentuk khusus dari kekuasaan yang secara asli berhubungan erat dengan jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Berkaitan kewenangan yang dimiliki oleh organ (institusi) pemerintahan dalam melaksanakan kegiatan atau perbuatan nyata (riil), mengadakan pengaturan atau mengeluarkan keputusan selalu dilandasi oleh kewenangan yang diperoleh dari konstitusi seperti yang telah di sebutkan diatas, secara atribusi, delegasi maupun mandat. Setiap kewenangan dibatasi oleh isi atau materi, wilayah dan waktu. Sehingga cacat pada aspek-aspek tersebut menimbulkan cacat kewenangan (onbevoegdheid) yang terkait cacat isi, cacat wilayah dan cacat waktu.

Kewenangan juga perlu dan harus dilandasi oleh ketentuan hukum yang mengikat (konstitusi), sehingga kewenangan yang dimiliki seseorang tersebut merupakan kewenangan yang sah secara hukum, dan tidak dapat dipergunakan dengan sewenang-wenang atau bertentangan dengan ketentuan hukum yang berlaku. Dengan demikian, kebijakan publik yang dikeluarkan oleh pejabat (organ) sesuai dengan sumber kewenangan yang dimilikinya. Salah satu bentuk

kewenangan yakni diaplikasikan dalam pembentukan peraturan perundangan-undangan.

Dari kata 'wewenang' sendiri sebagai kekuasaan hukum, selain dari pendapat F. A. M. Stroink yang menggunakan konsep hukum publik, wewenang merupakan suatu konsep inti dalam Tata Negara dan Hukum Administrasi, wewenang juga dilihat dari segi komponennya yang terdiri dari 3 (tiga) unsur yakni[44] :

1) Pengaruh merujuk pada penggunaan wewenang dimaksudkan untuk mengendalikan perilaku subyek hukum;
2) Dasar hukum berkaitan dengan prinsip bahwa setiap wewenang pemerintah yang sah harus dapat ditunjuk dasar hukumnya;
3) Konformitas hukum, mengandung makna adanya standar khusus (untuk jenis wewenang tertentu).

G. Tinjauan tentang Pengawasan

Menurut Effendi pengawasan didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dalam manajemen tercapai. Pengawasan merupakan proses atau langkah pencegahan dari tindakan-tindakan penyimpangan fatal dan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan kecil yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi serta menjamin tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang telah direncanakan sebelumnya.[45] Pengawasan merupakan unsur penting dalam berjalannya proses manajemen pemerintahan, dengan perannya yang strategis dalam mewujudkan akuntabilitas publik dalam pemerintahan dan pembangunan.[46]

Pengawasan merupakan bagian dari aspek penting dalam manajemen aparatur Negara untuk berbagai bentuk tugas, fungsi, dan program-program yang diberlakukan oleh pemerintah dapat berjalan dengan baik sebagaimana mestinya. Fungsi pengawasan sebagai pengedali dalam pelaksanaan kebijakan-

[44] http://ditjenpp.kemenkumham.go.id/hukum-adm-negara/2943-kewenangan-kepala-daerah-terhadap-badan-usaha-milik-daerah.html diakses pada tanggal 24 Oktober 2019.

[45] Dinukil dari Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship "Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya Anugrah" Rosinta Romauli Situmeang, Vol. 02, Nomor 02, 2017.

[46] Dinukil dari Jurnal Niara, " Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau", Elly Nielwaty, Vol. 10, Nomor 1, 2017.

kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Pengawasan diciptakan karena terlalu banyak kasus di suatu organisasi yang tidak dapat terselesaikan seluruhnya karena tidak ditepatinya waktu penyelesaian (deadline), anggaran yang berlebihan, dan kegiatan lain yang menyimpang dari rencana semula. Pengawasan merupakan suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata atau yang sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan. Langkah pertama dari suatu pengawasan adalah perencanaan dan penetapan tujuan berdasarkan pada standar atau sasaran pengawasan.[47]

Pengawasan pada hakekatnya merupakan fungsi yang melekat erat pada seorang pemimpin atau top manajemen dalam setiap organisasi, sejalan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen lainnya yaitu perencanaan dan pelaksanaan.[48] Sehingga dalam organisasi pemerintah, fungsi pengawasan ialah salah satu tugas utama dan tanggung jawab seorang kepala pemerintahan. Dengan keterbatasan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sesuai dengan prinsip-prinsip dalam organisasi yang dimana tugas dan tanggung jawab pimpinan tersebut diserahkan untuk diperbantukan kepada pegawai yang ada dibawahnya.

Pengawasan kadangkala juga disebut sebagai *evaluating appraising* atau *correcting*. Sehingga pengertian pengawasan ialah proses penjamin tujuan organisasi. Dengan kesimpulan, adanya keterkaitan erat antara pengawasan dan perencanaan. Pengawasan yaitu proses pengamatan daripada pelakasanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai sebagaimana mestinya rencana yang telah disepakati sebelumnya.

Dalam prakteknya, pengawasan yang dilakukan disetiap bidang pekerjaan atau kegiatan yang berlangsung, dituntut suatu tata cara, metode dan teknik pengawasan yang tidak hanya efektif, namun juga efisien.

---

[47] Dinukil dari Jurnal "Pengawasan, Evaluasi dan Umpan Balik Stratejik" Mutakallim, Volume Y, Nomor 2, 2016.

[48] Dinukil dari Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal), "Fungsi Pengawasan Inspektorat Kabupaten Serdang Bedagal (Inspection Fucntion of Inspectorate of Serdang Bedagal Regency)", Abdul Haris, Vol. 6, Nomor 1, 2016.

Menurut Handoko dalam Murwaningsih, mengemukakan karakteristik pengawasan yang baik adalah :

1. Akurat, informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat karena bila tidak akurat maka dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
2. Tepat waktu, informasi harus dikumpulkan, disamakan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus segera dilakukan.
3. Terpusat pada titik-titik pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
4. Objektif dan menyeluruh, informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.
5. Realistik secara ekonomis, biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
6. Realistik secara organisasional, sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, hal ini dikarenakan setiap tahap proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau gagalnya keseluruhan operasi dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
8. Fleksibel, pengawasan harus mempunyai fleksibelitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional, sistem pengawasan efektif harus menunjukkan baik deteksi atau deviasi dari standard tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
10. Diterima para anggota organisasi, sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi.

BAB III
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a) Kondisi Geografis Daerah

Kota Malang yang dipilih penulis menjadi lokasi penelitian mendapat sebutan sebagai Kota Pendidikan adalah salah kota dari Provinsi Jawa Timur, Negara Indonesia. Dengan luas wilayah Kota Malang kurang lebih 145,3 Km². Lokasinya yang berada di dataran tinggi terletak di 90 Km sebelah selatan dari Kota Surabaya, dengan ketinggiaan pada 440 – 667 meter diatas permukaan air laut. Kota Malang sebagai kota terbesar di Jawa Timur setelah Kota Surabaya yang juga merupakan salah satu kota tujuan para wisatawan dengan potensi alam yang dimilki, serta didukung dengan iklim yang cukup sejuk. Letak posisi Kota Malang berada di tengah-tengah wilayah Kabupaten Malang dengan letak astronomis 112,06° – 112,07° Bujur Timur dan 7,06° – 8,02° Lintang Selatan, dengan batas wilayah yakni sebagai berikut[49] :

1. Utara : Kecamatan Singosari, Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang
2. Timur : Kecamatan Pakis, Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
3. Selatan : Kecamatan Tajinan, Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
4. Barat : Kecamatan Wagir, Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Beberapa Gunung yang mengelilingi Kota Malang antara lain :

- Sebelah Utara : Gunung Arjuno
- Sebelah Timur : Gunung Semeru
- Sebelah Selatan : Gunung Kelud
- Sebelah Barat : Gunung Kawi dan Gunung Panderman

[49] https://malangkota.go.id/sekilas-malang/geografis/ diakses pada tanggal 22 Oktober 2019

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

B. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

1. Sejarah berdirinya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang biasanya disebut BKD Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Provinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terbentuk dengan dorongan atas adanya Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang yang kemudian diubah dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Lembaga Teknis Daerah dan diubah dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Badan Kepegawaian Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, kemudian dikeluarkannya Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.[50]

Lokasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terletak di Jalan Tugu Nomor 1, Kelurahan Kiduldalem, Kecamatan Klojen, Kota Malang, Provinsi Jawa Timur. Kedudukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Malang di bidang

[50] https://bkd.malangkota.go.id/pdf/LAKIP_2014.pdf diakses pada tanggal 20 Oktober 2019

pengelolaan kepegawaian, letaknya masih menjadi satu komplek dengan Balai Kota Malang, serta akses dengan beberapa dinas terkait yang juga satu lingkup dengan Balai Kota Malang. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah yakni Walikota Malang.

2. Fungsi dan Tugas Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

1) Tugas Pokok

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

2) Fungsi

1) perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
2) pengorganisasian dan pemberian dukungan penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian;
3) penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang kepegawaian;
4) pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
5) pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
6) pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai dan fasilitasi lembaga profesi pegawai;
7) pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
8) penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
9) penyusunan sistem informasi kepegawaian;
10) penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
11) penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
12) pelaksanaan kegiatan keagamaan dalam rangka pembinaan mental pegawai;
13) pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;

14) pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
15) pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
16) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
17) penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
18) pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
19) pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
20) penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui website Pemerintah Daerah;
21) pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
22) pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
23) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
24) Pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan kebijakan daerah di bidang kepegawaian; dan
25) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.[51]

3. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Kedudukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai salah satu unsur pelaksana dalam Pemerintah Kota Malang di bidang Kepegawaian dengan memperhatikan tuntutan dalam kinerja dan kualitas ASN yang diharapkan pada era globalisasi kini, dengan visi yang diharapkan dapat berperan dalam perubahan lingkungan yang strategic untuk menuju masa depan yang lebih maju.

[51] https://bkd.malangkota.go.id/ diakses pada tanggal 13 Juni 2019

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu :

"Menjadikan Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional Guna Mendukung Pelayanan Publik yang Prima"

Penjelasan Visi :

a. "Aparatur Pemerintah" ialah Pegawai Negeri Sipil yang berkerja pada instansi pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang
b. "Berkualitas" yakni memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas dalam jabatannya masing-masing dengan dasar kompetensi yang dimiliki serta berpegang pada kode etik profesi sebagai Aparatur Sipil Negara yang menjunjung tinggi pada mutu kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis terhadap kepentingan masyarakat.
c. "Profesional" yakni melaksanakan pekerjaan yang sesuai dan tepat dengan kompetensi yang dimiliki seorang ASN.
d. "Pelayanan Prima" sebagai pelayanan yang memenuhi indeks kepuasan masyarakat yakni berarti pelayanan yang sesuai dengan yang diharapkan masyarakat.

Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merumuskan misinya antara lain :

1) Mewujudkan pelayanan administrasi kepegawaian yang akuntable dan transparan
2) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur
3) Meningkatkan Pengelolaan Kepegawaian

4. Tujuan dan Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

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

Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

1. Terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan dan akuntabel
2. Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang profesional
3. Terwujudnya Sumber Daya Aparatur yang berkualitas

Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

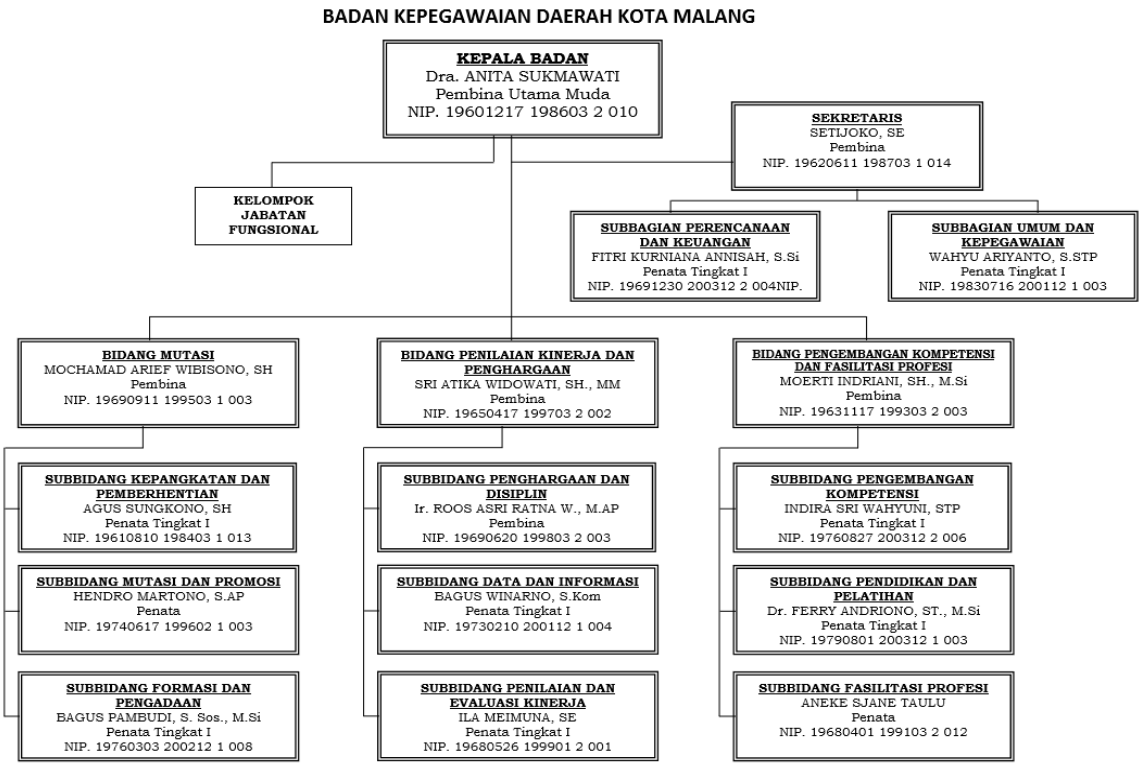
Adapun sasaran yang dirumuskan dalam mendukung pencapaian visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

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

5. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Gambar 3. Bagan Struktur Organisasi

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang



Sumber : Data Bagan Struktur Organisasi
Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2019.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ialah salah satu Lembaga Teknis Daerah yang diatur dalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Badan Kepegawaian Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, serta Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang ditetapkan sebagaimana dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

6. Mekanisme Bekerjanya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai tugas pokok dalam pelaksanaan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian. Dengan dibentuknya Badan Kepegawaian Daerah yang bekerja sesuai fungsi yang dimiiki antara lain :

1. Perumusan kebijakan Daerah di bidang kepegawaian;
2. Pengorganisasian dan pemberian dukungan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang kepegawaian;
3. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, kenaikan pangkat dan gaji berkala, pemindahan, pemberhentian dari dan dalam jabatan struktural atau fungsional serta pensiun;
4. Penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai, pendidikan pelatihan, dan fasilitasi lembaga profesi pegawai;
5. Penyelenggaraan administrasi dalam penilaian kinerja pegawai dan pemberian penghargaan, kesejahteraan serta disiplin pegawai;
6. Penyelenggaraan pengelolaan data dan sistem informasi kepegawaian;
7. Pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan kebijakan daerah di bidang kepegawaian;

7. Kendala yang dihadapi dalam bekerjanya Badan Kepagawaian Daerah Kota Malang

Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan narasumber yakni salah seorang pegawai Staf Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Ibu Fika Indriasari, S.Ikom, kendala yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan kegiatan dalam bekerja antara lain :

a. Regulasi pemerintah yang cepat berubah, sehingga memberikan efek secara menyeluruh.
b. Panjangnya jalur birokrasi, sehingga menghambat proses kinerja dalam berlangsungnya kegiatan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

8. Upaya yang Telah Dilaksanakan Oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dari hasil wawancara penulis dengan Ibu Fika Indriasari, S.Ikom, sebagai narasumber, yakni :

a) Selalu melakukan update dengan melakukan diklat, bimtek atau sosialisasi.
b) Memangkas jalur birokrasi, menjadi lebih simple. Dengan tujuan agar proses kegiatan di BKD tidak mengalami hambatan dan berjalan sebagaimana mestinya.

9. Rekomendasi Yang Diberikan Penulis Sebagai Mahasiswa Yang Melakukan Penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Untuk Penyempurnaan Atau Alternatif Solusi Pemecahan Kendala Yang Dihadapi.

Dengan kendala yang terjadi dalam proses kegiatan tersebut, penulis memberikan rekomendasi sebagai solusi dari kendala yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam melaksanakan kegiatan, yaitu dengan :

1) Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang harus berupaya terus melakukan update baik melalui diklat, bimtek maupun sosialisasi dengan tujuan dapat menanggulangi masalah dari efek menyeluruh yang muncul akibat regulasi pemerintah yang cepat berubah. Melakukan inovasi terhadap kegiatan-kegiatan yang rutin diselenggarakan, agar selalu ada pembaharuan yang terus mengikuti sesuai dengan perkembangan zaman.
2) Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang perlu memangkas jalur birokrasi menjadi lebih sederhana dan lebih efektif serta efisien, sehingga proses kinerja dalam berlangsungnya kegiatan tidak terhambat dan berjalan dengan sebagaimana mestinya.

C. Efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang Berkaitan dengan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Pada ukuran-ukuran dasar dan tujuan dari penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV sebagai hal yang turut serta menjadi fokus pada penelitian yang dilakukan penulis untuk dapat memproyeksikan bagaimana pelaksanaan Diklatpim IV dapat berjalan efektif selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan pelaksanaan Diklatpim IV yang maksimal, maka pelaksanaannya juga disesuaikan dengan keadaan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara selaku pelaksana dan peserta dalam Diklatpim IV yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Dalam pecapaian tujuan dari pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV merupakan output dari penyelenggaraan diklat tersebut yang memberikan kejelasan atas efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil untuk mencetak Sumber Daya Aparatur Sipil Negara sebagai pelayan publik yang berkompeten.

Efektivitas yang berasal dari kata efek yang berarti pengaruh yang berupa sebab, akibat maupun dampak yang ditimbulkan. Efektivitas sebagai pencapaian tujuan secara tepat baik memilih tujuan-tujuan yang tepat dari berbagai macam pilihan cara atau alternatif. Efektivitas merupakan bentuk pengukuran keberhasilan untuk mencapai tujuan dari suatu usaha. Menurut Soerjono Soekanto, suatu hukum dikatakan efektif apabila :

a) "Dapat mencapai tujuan yang telah dikehendaki, terutama pembentuk hukum serta pelaksana.
b) Hukum efektif apabila di dalam masyarakat, warganya berperilaku sesuai dengan apa yang telah dikehendaki oleh hukum."

Efektivitas hukum menyuluhi tentang bagaimana suatu peraturan yang diciptakan, dibentuk dan berlaku diharapkan untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan dengan ditegakkannya hukum tersebut, keberhasilan pencapaian tujuan yang dicita-citakan tersebut ialah yang disebut ukuran dari efektivitas hukum.

Faktor-faktor yang menjadi indikator dalam mempengaruhi efektivitas hukum antara lain :

1. Peraturan

   Peraturan perundang-undangan yang mengikat secara umum supaya tujuan pembentukan dapat berhasil dengan efektif, maka aturan yang dibuat harus jelas, sehingga mudah dicerna dan dimengerti, namun tetap tegas dan tidak membuat bingung. Hal ini dilakukan karena tujuan utama dari Undang-Undang yang artinya kehendak atau harapan dari pembentukan hukum, yang kadangkala tidak selalu senada dengan apa yang dirumuskan secara eksplisit sehingga diperlukan penafsiran, maka dengan peraturan yang jelas dan mudah dimengerti akan mempermudah pencapaian efektivitas hukum. Dalam hal ini, yang menjadi objek dari indikator "Peraturan" ialah Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil khususnya Pasal 9 yang isinya berkaitan dengan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan untuk membentuk Aparatur Sipil Negara yang memenuhi persyaratan kompetensi dalam jabatannya.

2. Aparatur

   Sebagai aparatur dalam memikul tanggung jawabnya untuk melaksanakan tugasnya, tidak lupa dengan kode etik profesi sebagai pelayan publik yang berkompetensi. Karena indeks kepuasan masyarakat juga dipengaruhi oleh perilaku dan sikap positif seorang aparatur dalam memberikan pelayanan publik. Dengan ini, efektivitas hukum tidak luput dari kode etik yang dimiliki seorang aparatur. Aparatur Sipil Negara Eselon IV menjadi objek dari indikator Aparatur untuk menentukan efektivitas hukum dengan adanya penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.

3. Sarana dan Prasarana

   Sarana dan prasarana sebagai alat pendukung keberhasilan proses yang dilakukan sebagai upaya dalam pelayanan publik, dengan tersedianya sarana prasarana ditujukan untuk pencapaian hasil yang diinginkan sesuai dengan konsep sebagai rencana yang berperan

untuk merealisasikan tujuan. Dengan sarana prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan Diklatpim IV sebagai indikator untuk mengukur efektivitas hukum, karena merupakan penunjang dalam mewujudkan tujuan dari Penyelenggaraan Diklatpim IV.

4. Pelaksanaan

Pelaksanaan dari peraturan itu sendiri ialah faktor penting dalam memastikan efektivitas hukum. Pelaksanaan peraturan dengan memberlakukan sanksi sebagai hukuman bagi pelanggar ialah sebagai bentuk usaha untuk masyarakat mematuhi hukum. Dengan sanksi yang diberikan kepada pelanggar bermaksud untuk melahirkan masyarakat yang taat hukum sehingga peraturan tersebut berlaku efektif. Namun dalam ini, yang menjadi objek dari indikator "Pelaksanaan" ialah bentuk nyata dari output penyelenggaraan Diklatpim IV yaitu Proyek Perubahan yang dibuat oleh ASN Peserta Diklat. Pelaksanaan Proyek Perubahan tersebut menggambarkan efektivitas hukum dari Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yakni melalui Penyelenggaraan Diklatpim IV dalam mencetak ASN yang berkompetensi sebagai Pelayan Publik.

5. Kondisi Masyarakat

Suatu peraturan dalam berjalan efektif sebagaimana mestinya dengan penetapan aturannya yang disesuaikan dengan keadaan dari masyarakat dimana peraturan tersebut diberlakukan. Sebagaimana hierarki peraturan perundang-undangan yang telah memberikan gambaran, yakni aturan yang tingkatannya lebih tinggi mengatur secara umum dan peraturan yang lebih rendah tingkatannya mengatur secara khusus, dengan maksud menyesuaikan pada kondisi masyarakatnya. Berarti objek dari indikator "Kondisi Masyarakat" yakni masyarakat sebagai pengguna jasa layanan publik, sehingga proyek perubahan yang merupakan hasil dari Penyelenggaraan Diklatpim IV disesuaikan dengan kondisi masyarakat pengguna jasa layanan itu sendiri.

Efektivitas hukum dalam menyelaraskan hubungan nilai-nilai yang terpaparkan dalam kaidah-kaidah yang kukuh dan sikap tindak bertujuan untuk membentuk dan menegakkan keharmonisan dalam kehidupan. Maka indikator diatas sebagai hal utama dari efektivitas penegakan hukum, yang memiliki arti netral untuk dapat memunculkan sisi positif maupun negatif dalam menentukan efektif atau tidaknya penegakan hukum tersebut. Dengan ini dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan penulis yang dimulai dari beberapa tahapan antara lain tahap observasi, tahap wawancara dan tahap pembagian kuesioner kepada peserta diklat.

Tujuan dari penyelenggaraan suatu kegiatan yang berperan sebagai wadah pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara harus membawa kepuasan dan kemaslahatan yakni manfaat bersama bagi pelayan publik maupun pengguna layanan publik. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan Tingkat IV yang merupakan amanat dari Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dengan tujuan mencetak Aparatur Sipil Negara sebagai Pelayan Publik yang berkompetensi merupakan upaya untuk menanggulangi permasalahan yang muncul dalam pelayanan publik. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil sebagai indikator "Peraturan" yang menjadi dasar dari penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV bagi ASN Eselon IV.

Sebelumnya, pengembangan karier yakni sebuah pergerakan atau perubahan dari suatu jabatan bagi pegawai Aparatur Sipil Negara, yaitu proses naik-turunnya seorang ASN dalam pangkat maupun jabatan yang dimilikinya, sebagaimana yang telah tercantum dalam Pasal 69 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dengan memberikan syarat yang harus diperhatikan :

1) Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.
2) Pengembangan karier PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

3) Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi :
   b. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman kerja secara teknis;
   c. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
   d. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.
4) Integritas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerjasama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan Negara.
5) Moralitas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diukur dari penerapan dan pengalaman nilai etika agama, budaya dan sosial kemasyarakatan.

Sehingga dari isi Pasal 69 ayat (1) dan ayat (2) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diatas dapat disimpulkan terkait hal-hal yang harus menjadi perhatian dalam jenjang karier Pegawai ASN adalah :

a) Kualifikasi;
b) Kompetensi;
c) Kinerja;
d) Kebutuhan Organisasi/Instansi Pemerintah;
e) Pertimbangan Integritas;
f) Pertimbangan Moralitas.

Telah menjadi tugas pejabat struktural eselon IV untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik, baik di lingkungan pemerintahan pusat maupun di lingkungan pemerintahan daerah yang dipimpinnya melalui pelaksanaan kegiatan pada unit-unit Kementerian/ Lembaga/ Daerah secara tepat. Tugas dari pejabat eselon IV tersebut, menuntut kemampuan dalam memimpin Pegawai Negeri Sipil (PNS) dibawahnya termasuk kemampuan berkolaborasi dengan *stakeholder*[52] terkait. Untuk membentuk sosok pegawai ASN Eselon IV yang

[52] Stakeholder atau pemangku kepentingan ialah semua pihak didalamnya, baik itu individu maupun sekelompok orang yang memiliki kepentingan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

memiliki kompetensi tersebut, penyelenggaraan Diklatpim IV tidak cukup hanya membekali para peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan seorang pemimpin operasional, tetapi diperlukan penyelenggaraan Diklatpim IV yang inovatif yang memungkinkan peserta mampu menerapkan kompetensi yang telah dimilikinya setelah mengikuti kegiatan diklat tersebut. Penerapan dari hasil keikutsertaan dalam kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yaitu berupa Proyek Perubahan.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses kegiatan yang diharapkan menghasilkan suatu perubahan pada perilaku sasaran diklat yang mencakup beberapa aspek, seperti aspek kognitif, afektif, maupun aspek psikomotorik. Pendekatan yang dilakukan oleh sistem diklat terdiri dari input dan ouput, yakni yang dimaksud input merupakan yang menjadi sasaran diklat, dan yang menjadi output ialah hasil dari diklat dalam bentuk perubahan perilaku, serta faktor yang mempengaruhi proses tersebut. Perubahan yang dimaksud dari hasil kegiatan diklat tersebut yaitu meningkatnya mutu kemampuan dan keterampilan dari sasaran diklat, yang dalam penelitian ini ialah Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kepemimpinan Tingkat IV, sehingga yang menjadi sasaran diklat adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) Eselon IV yang nantinya melaksanakan output Diklatpim IV yakni Proyek Perubahan yang telah dibuatnya dan menerapkan di instansi masing-masing.

Diklat Kepemimpinan merupakan kegiatan yang diselenggarakan sebagai pencetak ASN yang berkompetensi, sehingga pelaksanaannya harus tepat sesuai dengan SOP. Ditetapkannya SOP Diklatpim, diharapkan akan menjadi acuan oleh panitia penyelenggara pada Badan Kepegawaian Daerah. Yang secara sederhana, SOP tersebut sebagai pedoman atau petunjuk *procedural* bagi seluruh individu yang ada dalam kepanitiaan dalam proses penyelenggaraannya. Diklatpim IV dilaksanakan sebagai mandat dari Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang berbunyi :

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

Yang kemudian disambung dengan Pasal 10 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan :

"Diklatpim terdiri dari :

a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV;
b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III;
c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II;
d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I."

Dari keempat tingkat Diklat Kepemimpinan yang telah disebutkan dalam Pasal 10 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, yang menjadi fokus penelitian penulis yaitu Diklatpim IV. Kompetensi yang dibangun dalam Diklatpim IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan menyusun perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, dengan kemampuan :

(1) 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 tanggung jawab dalam memimpin unit instansinya;
(2) Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;
(3) Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas;
(4) Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;
(5) Mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan instansinya.

Setelah penulis mengikuti kegiatan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan 31 Tahun 2019 untuk melakukan observasi sejak tanggal 17 Juli 2019, sesuai dengan struktur kurikulum Diklatpim IV, Mata Diklat merancang Proyek Perubahan pembelajarannya dimulai sejak Tahap I sampai dengan Tahap V. Dalam kegiatan Diklat, terdapat 8 (delapan) Sub Mata

Diklat dengan pembelajaran proyek perubahan pada Tahap I dan peserta diminta membuat gagasan Proyek Perubahan pada Tahap II saat melakukan Breakthrough I. Peserta membawa gagasan Proyek Perubahan yang telah disetujui Mentor pasa masa akhir Breakthrough I. Selanjutnya Tahap III, peserta dilatih untuk membuat Rancangan Proyek Perubahan atas gagasan terobosan yang telah dibuat sebelumnya. Pada Tahap IV, yaitu pada masa Breakthrough II (Laboratorium Kepemimpinan) peserta yang telah mendapat pembelajaran dan pelatihan membuat Rancangan Proyek Perubahan pada Tahap III, serta telah melakukan Seminar I, yang hasilnya sebagai dasar untuk implementasi dalam praktek kepemimpinannya untuk melaksanakan proyek perubahan dengan jangka waktu kurang lebih 2 (dua) bulan. Sehingga pada akhir masa Breakthrough II peserta dapat membuat laporan hasil pelaksanaan Proyek Perubahan yang dibuatnya, yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk membuat bahan presentasi seminar ke II (Laboratorium Kepemimpinan). Tahap terakhir yaitu Tahap ke V merupakan tahap evaluasi dengan berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan Organisasi.

Mata Diklat Merancang Proyek Perubahan merupakan rangkaian kegiatan pembelajaran yang bertujuan mencetak peserta menjadi transformatif sebagai agen perubahan di instansinya. Yang dimaksud pemimpin transformatif ialah pemimpin yang visioner yang mempunyai kemampuan melahirkan terobosan inovasi pada organisasi instansinya serta mampu memimpin penerapan terobosan inovasi melalui proyek perubahan yang dibuatnya dalam meningkatkan kinerja pelayan publik dalam organisasi. Kebutuhan kompetensi bagi pegawai ASN Eselon IV adalah kepemimpinan operasional dalam melaksanakan tugas sebagai pelayan publik yang merupakan tantangan dari organisasi instansi yang diwujudkan dengan penerapan inovasi dalam pelaksanaan rancangan proyek perubahan. Sehingga dalam pelaksanaan Proyek Perubahan yang telah dibuat, menjadi wujud nyata dari cita-cita Penyelenggaraan Diklatpim IV yang merupakan mandat dari Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Sebelumnya, ASN para peserta Diklatpim IV harus melalui 5 (lima) tahapan dalam Diklatpim IV sesuai dengan kurikulum Diklatpim IV antara lain :

a. Tahap I (On Campus)

Tahap I merupakan tahapan pembelajaran konsepsi Diklat Pola Baru, yaitu membahas tentang pendalaman dan penghayatan, penguasaan diri (*Self Mastery*), Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi (*Diagnostic Reading*) dan Pengenalan Proyek Perubahan. Kegiatan pada Tahap I dilakukan selama kurang lebih 12 (dua belas) hari kerja dengan 3-4 (tiga hingga empat) sesi perhari dan dimulai dengan kegiatan : *Ice breaking*, pembekalan *Self Mastery* yang mencakup pilar-pilar Kebangsaan, Integritas, Standar Etika Publik, SANRI; pembekalan *Diagnostic Reading* dan pembekalan Agenda proyek Perubahan hingga menyusun Gagasan Proyek Perubahan.

b. Tahap II, Taking Ownership (Breakthrough I)

Tahap II dengan maksud mengarahkan peserta untuk membangun Organizational Learning atau kesadaran dan pembelajaran bersama tentang pentingnya membuat terobosan kegiatan organisasi yang bermasalah. Dalam tahap ini, ASN peserta diklat kembali ke tempat instansinya masing-masing selama kurang lebih 5 (lima) hari kerja, dan peserta diarahkan untuk mengkomunikasikan permasalahan dalam organisasi kepada *stakeholder* dan mentornya untuk mendapat persetujuan untuk menjawab permasalahan dan tantangan yang dihadapi.

c. Tahap III, Merancang Proyek Perubahan dan Membangun Tim

Pada Tahap III, pembelajaran membekali peserta diklat dengan pengetahuan membuat rancangan perubahan yang komprehensif berdasarkan gagasan terobosan inovasi yang telah disetujui oleh mentor atau atasannya. Ditambah dengan pembekalan identifikasi *stakeholder* yang terkait dengan Rancangan Proyek Perubahan yang dibuat, serta dibekali teknik-teknik membangun tim yang efektif dalam mewujudkan perubahan yang diinginkan.

d. Tahap IV, Laboratorium Kepemimpinan (Breakthrough II)

Dan untuk Tahap IV, dengan maksud mengarahkan peserta untuk menerapkan dan menguji kapasitas kepemimpinannya terutama kapasitas kepemimpinan operasional dalam pelaksanaan proyek perubahan. Sehingga pada Tahap ini, ASN peserta diklat kembali ke instasinya masing-masing selama kurang lebih 2 (dua) bulan untuk memimpin implementasi Proyek Perubahan yang diusungkan beserta pembuatan laporan atas pelaksaan Proyek Perubahan tersebut. Dengan pelaksanaan Proyek Perubahan selama 2 (dua) bulan untuk mengimplementasikan dari tujuan dilaksanakannya Diklatpim IV bagi ASN Eselon IV.

e. Tahap V, Evaluasi

Serta yang terakhir, yakni Tahap V yang merupakan tahap berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi Proyek Perubahan, yang dilaksanakan dalam seminar Laboratorium Kepemimpinan dalam 1 (satu) hari kerja dengan waktu kurang lebih selama 12 (dua belas) jam pelajaran. Sekaligus pada tahap ini, melakukan evaluasi setelah melaksanakan implementasi proyek perubahan pada Tahap IV untuk memperbaiki, dan melengkapi kembali sebagai tindakan menyempurnakan proyek perubahan yang telah diusungkan.

Selain peserta diklat dibekali pengetahuan dan gambaran secara menyeluruh mengenai siapa yang terlibat dalam pembelajaran dalam Diklatpim IV sekaligus masing-masing tugas dan peranan peserta, mentor dan coach. Peserta juga diberikan penjelasan terkait Proyek Perubahan dari : (1) tujuan pembelajaran; (2) konsep proyek perubahan dalam Diklat Kepemimpinan pola baru; (3) Pengertian Proyek Perubahan; (4) Kedudukan Mata Diklat merancang Proyek Perubahan dengan mata diklat yang lainnya dalam Diklatpim IV.

Materi penjelasan pada Agenda Proyek Perubahan berisi cara memilih Proyek Perubahan yang dikaitkan dengan jabatan peserta Diklat sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Urutan dalam program pembelajaran Merancang Proyek Perubahan dimulai dari : (1) penjelasan konsep proyek perubahan; (2) penyusunan gagasan proyek perubahan; (3) menjabarkan gagasan tersebut ke

dalam Rancangan Proyek Perubahan; (4) penjelasan pelaksanaan Breakthrough I; (5) penjelasan pelaksanaan seminar I; (6) penjelasan pelaksanaan Breakthrough II; (7) penjelasan pelaksanaan seminar ke II dan (8) penjelasan evaluasi penilaian Proyek Perubahan.

Substansi materi Penjelasan Agenda Proyek Perubahan antara lain :

- Tujuan pembelajaran yaitu memberikan bekal pengetahuan tentang konsepsi proyek perubahan dan bagaimana menyusun gagasan maupun rancangannya;
- Konsepsi proyek perubahan dalam Diklatpim IV pola baru ialah sebagai wahana untuk meningkatkan dan mengevaluasi kepemimpinan peserta dalam membuat rancangan yang berisi inovasi pada tatanan operasional dan kemampuan kepemimpinan dalam menerapkan hasil Rancangan Proyek Perubahan tersebut.
- Kedudukan mata diklat Merancang Proyek Perubahan diantara mata diklat yang lain dalam Diklatpim IV merupakan bentuk aplikasi dari mata diklat yang lain. Maka pembelajaran mata diklat Merancang Proyek Perubahan pada Diklatpim IV pola baru, penjelasan diberikan dimulai sejak awal, tahap I hingga tahap V pembelajaran. Hal ini menuntut keikutsertaan dan keaktifan dari instansi ASN yang menjadi peserta Diklatpim IV yang dalam hal ini merupakan perubahan yang mendasar dibanding Diklat Kepemimpinan pola lama yang sebelumnya.
- Pembelajaran Merancang Proyek Perubahan tidak hanya melibatkan ASN yang menjadi peserta Diklatpim IV, namun juga melibatkan mentor yang diberikan tugas oleh instansi ASN yang menjadi peserta Diklatpim IV untuk mendampingi peserta Diklat dan memberikan dukungan serta bantuan selama peserta melaksanakan Proyek Perubahan. Sama halnya keterlibatan coach dalam kegiatan Diklat yang ditugaskan untuk membantu dan membimbing peserta diklat dalam menyusun gagasan inovasi, merancang proyek perubahan dan melaksanakan proyek perubahan.
- Pemilihan Proyek Perubahan yang diusungkan oleh ASN peserta Diklatpim IV sebagaimana mestinya memperhatikan saran-saran yang diberikan oleh atasan ataupun mentor dan bagi ASN peserta Diklat yang telah menduduki jabatan Eselon IV, maka Proyek Perubahan yang dipilih disesuaikan dengan area tugas sebagai Eselon IV yang sedang didudukinya.

- Penjelasan rangkaian agenda pembelajaran mata diklat "Merancang Proyek Perubahan" dimulai sejak Tahap I pada pembelajaran Diklatpim IV yaitu setelah selesainya pembekalan *diagnostic reading*, diberikan penjelasan "Agenda Proyek Perubahan" dalam 1 (satu) sesi, kemudian dilanjutkan dengan "Penjelasan Merancang Proyek Perubahan" dalam 1 (satu) sesi, dan sesi selanjutnya ASN peserta Diklatpim IV dilatih membuat "Gagasan Proyek Perubahan" melalui Diskusi I dan presentasi gagasan proyek perubahan perkelompok peserta Diklat. Dari diskusi tersebut, pihak penyelenggara memberi daftar penugasan *coach* untuk konsultasi peserta dengan masing-masing *coach* yang telah ditentukan. Peserta Diklatpim IV kembali ke instasinya masing-masing selama 5 (lima) hari kerja untuk melaksanakan Tahap II pembelajaran yakni Taking Ownership, dengan tujuan peserta dapat mendiskusikan proyek perubahan dengan mentor masing-masing untuk mendapatkan persetujuan. Peserta Diklat Kepemimpinan mulai berkonsultasi dengan *stakeholder* untuk mencari dukungan atas gagasan proyek perubahan yang diusungkan dan kembali ke tempat Diklatpim IV dilaksanakan dengan membawa gagasan tersebut yang telah disetujui oleh atasan dan dukungan dari para *stakeholder*-nya. Dilanjutkan kembali kegiatan di kelas dengan Diskusi ke II selama 6 (enam) sesi atau 18 (delapan belas) jam pelajaran untuk menjabarkan Gagasan Proyek Perubahan menjadi Rancangan Proyek Perubahan. Diberikan waktu 1 (satu) hari oleh penyelenggara untuk proses *Coaching* dan satu hari untuk persiapan bahan presentasi seminar I Proyek Perubahan yang berdasarkan pada Rancangan Proyek Perubahan yang telah dibuat. Seminar dilaksanakan sehari penuh untuk melakukan evaluasi dan sehari setelah seminar para peserta dibekali dengan pembelajaran Pembekalan Implementasi Proyek Perubahan selama 1 (satu) sesi pada pagi hari. Sehingga siang harinya peserta dapat melakukan perbaikan pada Rancangan Proyek Perubahan, dilanjutkan dengan kembali ke instansi masing-masing untuk melaksanakan Laboratorium Kepemimpinan kurang lebih selama 2 (dua) bulan untuk memimpin pelaksanaan Proyek Perubahan yang dibuat beserta laporan terkait pelaksanaan tersebut. Setelah masa Laboratorium Kepemimpinan selesai, ASN peserta diklat melanjutkan dengan Seminar ke II untuk evaluasi dan penilaian hasil pelaksanaan dari Proyek Perubahan yang diusungkan melalui presentasi dan diskusi.

- Materi diklat yang terakhir ialah "Penjelasan Agenda Proyek Perubahan" dengan menjelaskan bagaimana kriteria proyek penilaian Proyek Perubahan dari para peserta diklat.

Dari tahun ke tahun, sistem penyelenggaraan Diklatpim IV sebagian besar tetap sama, hanya saja perbedaan Diklatpim IV di Tahun 2019, untuk *post-test* dan *pre-test* menggunakan sistem elektronik (*Handphone*, laptop dengan bantuan internet). Sistem Konsul dengan *Coach* :

1.) Menggunakan *E-mail* = *E-learning*

2.) Ditambah dengan tatap muka

Pelaksanaan Diklatpim IV Tahun 2019 berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan tahapan-tahapan struktur kurikulum dan Standar Operasional Prosedur (SOP). Rangkaian kegiatan pembelajaran juga memberikan fasilitas dan kesempatan untuk mempraktekkan langsung hasil pembekalan pelaksanaan proyek perubahan di lingkungannya. Baik terkait materi yang disampaikan, fasilitas, dan lingkungan tempat dimana Diklatpim IV Tahun 2019 dilaksanakan, dari observasi yang dilakukan penulis, secara keseluruhan sudah cukup memadai. Dengan ruang istirahat (kamar tidur/penginapan) peserta yang disediakan di Hotel Tidar Kota Malang, makan untuk para peserta sepaket dengan penginapan yaitu tempat pelaksanaan Diklatpim IV yakni makanan berasal dari hotel, fasilitas *Air Conditioner* (AC), LCD atau proyektor, kursi dan meja untuk para peserta selama diklat berlangsung, beserta *Audio System* berfungsi dengan baik. Dari yang telah disebutkan sebelumnya, hanya konsumsi saja yang perlu diperbaiki, dengan menambah jumlah konsumsi untuk antisipasi kekurangan, karena konsumsi yang disediakan selama pelaksanaan Diklatpim IV kadangkala diterima tidak merata oleh peserta. Tidak meratanya konsumsi karena penyajian makanan dalam bentuk prasmanan atau *buffet* bisa terjadi akibat dari tamu hotel ataupun peserta yang kemungkinan mengambil jatah makan tidak sesuai porsinya. Sehingga peserta yang mengambil konsumsi di akhir waktu, mendapatkan konsumsi dengan porsi yang kurang atau tidak sesuai. Kemudian, dikaitkan dengan indikator Sarana dan Prasarana menurut Soerjono Soekanto, untuk mengevaluasi dan mengukur efektivitas hukum dari Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan

Jabatan Pegawai Negeri Sipil berkaitan penyelenggaraan Diklatpim IV, dari hasil observasi yang dilakukan penulis dengan tidak hanya melihat fasilitas yang memadai dalam pelaksanaan diklat, namun juga antusias para peserta Diklatpim IV menunjukkan kepuasan terhadap pelaksanaan diklat yang diikutinya tersebut.

Diluar observasi (pengamatan) yang dilakukan, penulis mencari informasi terkait perkembangan Diklatpim IV beberapa tahun terakhir. Dikatakan oleh salah satu pihak panitia Diklatpim IV yang berasal dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yaitu Ibu Dwi Susianti, sebagai Pengelola Profesi Sumber Daya Manusia, bahwa Diklatpim IV dari tahun ke tahun mengalami perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus, salah satunya dibuktikan dengan penurunan jumlah peserta yang melakukan pengunduran diri. Jumlah peserta yang melakukan pengunduran diri pada Diklatpim IV Tahun 2018 kurang lebih 5 (lima) orang, kemudian pada tahun berikutnya yakni Diklatpim IV Tahun 2019, peserta yang melakukan pengunduran diri berkurang, hanya 3 (tiga) orang Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Sebagai tambahan berikutnya, setelah melakukan observasi (pengamatan) secara langsung kegiatan Diklatpim IV, penulis telah melakukan wawancara dengan 2 (dua) orang ASN yang pernah menjadi peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di tahun 2017 dan 2 (dua) orang ASN yang pernah menjadi peserta Diklatpim IV di tahun 2018. Dengan tujuan untuk mendapatkan informasi terkait pelaksanaan Diklatpim IV dan outputnya yakni Proyek Perubahan yang dibuat para peserta tersebut, hingga kelanjutan pelaksanaan dari Proyek Perubahan itu sendiri dalam pelayanan publik, dengan proses yang membutuhkan waktu tidak sebentar. Dan dari wawancara tersebut akan memperlihatkan efektivitas dari penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat Kepemimpinan) Tingkat IV yang merupakan mandat dari Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Dari hasil wawancara yang pertama, bersama Bapak Yogi Handoyo Waseso, S.Sos., M.Si., Kepala Subbidang Perencanan Pembangunan di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kota Malang. Bapak Yogi merupakan peserta Diklatpim IV Angkatan 143 Tahun 2017. Tema Proyek

Perubahan yang dibuat oleh Bapak Yogi ialah "Anggaran Belanja Kelurahan Berbasis Karakteristik Wilayah". Tema tersebut diusungkan karena terdapat permasalahan pada tahun 2017 sebelumnya, terkait Anggaran Belanja Kelurahan. Pemerintah Kota Malang sebelumnya telah menganggarkan dana sebesar Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) untuk Anggaran Belanja di setiap kelurahan yang ada di Kota Malang. Namun, hal ini kemungkinan terbesarnya terdapat ketidakadilan, karena setiap kelurahan tidak selalu memiliki jumlah penduduk maupun luas wilayah yang sama. Maka ketika diberikan anggaran dana yang sama, pembangunan yang dapat dilakukan pihak kelurahan tidak dapat dilaksanakan secara optimal. Contohnya, seperti Kelurahan Mojolangu yang merupakan salah satu kelurahan yang padat namun Anggaran Belanja Kelurahan yang diterima sama dengan kelurahan yang lainnya yang memiliki kepadatan kurang dari Kelurahan Mojolangu.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Malang dalam kasus tersebut, sebagai badan perencanaan anggaran, melalui proyek perubahan yang dibuat oleh Bapak Yogi bermaksud membentuk "Penganggaran Kelurahan yang Adil". Penganggaran yang adil dapat dilihat dari :

(1) Luas Wilayah;
(2) Jumlah Penduduk; dan
(3) Jumlah Rukun Warga (RW).

Dalam hal ini, dari banyaknya jumlah Rukun Warga (RW), semakin banyak Rukun Warga (RW) semakin banyak juga potensial. Untuk itu, jumlah Rukun Warga (RW) dimasukkan dan ditambahkan ke dalam salah satu unsur yang dapat dilihat untuk penganggaran yang adil terkait Anggaran Belanja Kelurahan. Kemudian proyek perubahan dibuat dan diaplikasikan secara nyata, sehingga sejak tahun 2018, pada akhirnya Anggaran Belanja Kelurahan antara kelurahan satu dengan yang lainnya tidak sama seperti tahun-tahun sebelumnya disetiap kelurahan.

Semenjak Proyek Perubahan yang dibuat Bapak Yogi benar-benar diterapkan, penganggaran dana Anggaran Belanja Kelurahan di setiap Kelurahan yang berada di Kota Malang, besarannya di sesuaikan 3 (tiga) aspek yang telah dijelaskan diatas. Sehingga sejak tahun 2018, kelurahan dapat membangun

lingkungannya secara optimal sesuai kebutuhannya. Hal ini sangat jelas memberikan dampak dalam hal pelayanan publik yang diberikan oleh pihak kelurahan terhadap masyarakat. Semakin baik pembangunan yang dilakukan pihak kelurahan, maka kualitas pelayanan publik pun meningkat. Proyek Perubahan yang dibuat Bapak Yogi tersebut berhasil berjalan pelaksanaannya hingga kini.

Kemudian hasil wawancara yang kedua, dilakukan bersama Bapak Heni Karsanto, S.H., M.H., Kepala Seksi Pembinaan, Pengawasan dan Penyuluhan di Satuan Polisi Pamong Praja Pemerintah Kota Malang. Bapak Heni merupakan peserta Diklatpim IV Angkatan 143 Tahun 2017. Tema yang digunakan untuk Proyek Perubahan yaitu "Optimalisasi Pelayanan Pengaduan Masyarakat Terkait Penyelenggaraan Bangunan Gedung". Didalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 1 Tahun 2012 tentang Bangunan Gedung, tidak mencantumkan sanksi pidana yang dapat diterapkan oleh Satuan Polisi Pamong Praja yang dalam proses penerapan yustisinya dilakukan oleh Pejabat Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS). Sebagaimana kita ketahui bersama, didalam Pasal 238 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, disebutkan pada Ayat (2) bahwa Pemerintah Daerah dapat menerapkan sanksi pidana paling lama 6 (enam) bulan dan/atau denda paling banyak 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah). Sementara didalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 1 Tahun 2012 tentang Bangunan Gedung, sanksi yang dicantumkan mulai dari paling lama 1 (satu) tahun pidana kurungan hingga 5 (lima) tahun pidana kurungan sebagaimana tercantum dalam Pasal 176-177.

Sehingga kewenangan yang dimiliki oleh Satuan Polisi Pamong Praja dalam hal ini Pejabat Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS), tidak dapat menjangkau sanksi yang dicantumkan (*overlaping*) di dalam Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2012 tentang Bangunan Gedung. Dengan demikian, maka penegakan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 1 Tahun 2012 tentang Bangunan Gedung tidak dapat dilakukan secara optimal oleh Satuan Polisi Pamong Praja. Sementara disisi lain, masih banyak pelaksanaan pembangunan yang melanggar berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 1 Tahun 2012 tentang Bangunan Gedung. Hal ini antara lain juga dibuktikan dengan banyaknya keberatan dari masyarakat atas penyelenggaraan

bangunan yang dibuktikan dengan banyaknya laporan/pengaduan masyarakat terkait dengan penyelenggaraan bangunan gedung di Kota Malang.

Untuk menyikapi permasalahan tersebut, Bapak Heni mengangkat proyek perubahan dengan judul "Optimalisasi Pelayanan Pengaduan Masyarakat Terkait Penyelenggaraan Bangunan Gedung". Dengan cara membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan pengaduan masyarakat terkait penyelenggaraan bangunan gedung. Yang secara terinci dalam jenis kegiatan, administrasi dan waktu sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP). Proyek perubahan tersebut telah berjalan sejak Agustus 2017, yaitu setelah kegiatan Diklatpim IV Angkatan 143 berakhir.

Dengan penerapan Proyek Perubahan yang dibuat oleh Bapak Heni, bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik yaitu melalui pelayanan pengaduan masyarakat terkait penyelenggaraan bangunan gedung. Berlakunya proyek perubahan tersebut sejak tahun 2017, memberikan dampak tersendiri terhadap masyarakat. Dalam hal ini, kebermanfaatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV tidak pernah lepas dari Aparatur Sipil Negara sebagai Pelayan Publik. Namun setelah adanya pergeseran jabatan ASN, Proyek Perubahan yang telah dibuat oleh Bapak Heni tersebut tidak lagi berjalan sebagaimana mestinya, dan terhenti begitu saja, ASN yang selanjutnya memangku jabatan tersebut tidak lagi menggunakan SOP Pelayanan Pengaduan Masyarakat tersebut.

Dilanjutkan wawancara bersama Ibu Indira Sri Wahyuni, STP., Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Ibu Indira merupakan salah satu peserta Diklatpim IV Angkatan 170 Tahun 2018. Dengan ini Bu Indira membuat Proyek Perubahan dengan judul "Sistem Pelayanan Tugas Belajar dan Ijin Belajar Online" yang disingkat menjadi SITULEN. Proyek Perubahan yang dibuat ini disebabkan karena selama ini pelayanan tugas belajar dilakukan secara manual, dari awal proses pengumpulan berkas yang memerlukan jangka waktu yang panjang yaitu sekitar 14 (empat belas) hari. Diharapkan dengan adanya SITULEN, Aparatur Sipil Negara (ASN) mendapatkan pelayanan tugas belajar dan ijin belajar dimanapun berada dan juga waktu yang diperlukan lebih singkat.

Tujuan lain, yang tak kalah penting dengan dibuatnya Proyek Perubahan yang berjudul "Sistem Pelayanan Tugas Belajar dan Ijin Belajar Online" ialah tidak terjadinya penumpukan berkas di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Karena sebenarnya, beberapa berkas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi persyaratan dalam proses Tugas Belajar dan Ijin Belajar telah ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, kecuali Surat Pengantar Dinas dan Surat Rekomendasi Kepala Dinas. Dalam hal ini, aplikasi SITULEN sedang dalam revisi diupgrade, proyek perubahan belum terlaksana hingga saat ini, dan masih rencana berlaku pada awal tahun 2020. Proyek Perubahan yang diusungkan Ibu Indira tersebut termasuk terlambat pelaksanaannya, karena ia merupakan salah satu peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Tahun 2018 yang pada umumnya, pelaksanaan dari Proyek Perubahan paling lama 1 (satu) tahun setelah Diklatpim IV yang diikuti berakhir, sedangkan SITULEN masih baru akan dilaksanakan pada tahun 2020.

Dasar hukum dari Tugas Belajar dan Ijin Belajar beberapa diantaranya, Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 2001 tentang Izin Belajar dan Ujian Penyesuaian Kenaikan Pangkat PNS di Lingkungan Departemen Dalam Negeri, Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2012 tentang Pemberian Izin Belajar dan Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah PNS di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri, serta Pasal 11 dan 14 Peraturan Walikota Malang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Sistem Prosedur Tetap Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang.

Dengan adanya SITULEN yaitu Proyek Perubahan yang dibuat Ibu Indira, sangat membantu tidak hanya dalam hal pelayanan tugas belajar dan ijin belajar ASN, namun juga membantu efisiensi dalam melakukan pemberkasan, sehingga dapat dilakukan kapan dan dimanapun dengan waktu yang lebih singkat dari biasanya, serta tidak terjadinya penumpukan berkas di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sehingga dengan adanya Proyek Perubahan SITULEN ini, apabila terlaksana dapat sekaligus mengurangi pemakaian kertas yang berlebihan dalam perkantoran karena dialihkan menggunakan komputer dan internet.

Wawancara yang terakhir dilakukan bersama Ibu Aneke Sjane Taulu, SM., Kepala Subbidang Fasilitasi Profesi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Ibu Aneke ialah salah satu peserta Diklatpim IV Angkatan 201 Tahun 2018. "Sistem Aplikasi Informasi Bakat Prestasi" yang disingkat menjadi SIBAPER, diambil dari tema Proyek Perubahan yang dibuat oleh Ibu Aneke yaitu "Penelusuran Bakat Prestasi Putra/Putri Anggota KORPRI Berbasis Website". Pembuatan Proyek Perubahan ini dilatar belakangi oleh organisasi KORPRI yang belum memiliki web resmi yang bisa mewadahi terkait pengembangan karier PNS, dan belum terdapat data anggota KORPRI dan keluarganya yang memiliki bakat atau prestasi sesuai bidang keahliannya, serta belum adanya *reward* dari organisasi KORPRI untuk anggota dan keluarganya yang memiliki prestasi.

Tujuan dengan adanya pembuatan aplikasi SIBAPER dari Proyek Perubahan milik Ibu Aneke yakni tujuan jangka pendek dan tujuan jangka menengah, antara lain :

- Tujuan Jangka Pendek (2 bulan) :

1. Tersedianya website penelusuran bakat prestasi
2. Terlaksananya operasional website penelusuran bakat prestasi anggota keluarga KORPRI
3. Tersedianya daftar inventarisasi

- Tujuan Jangka Menengah (6-12 bulan) :

1. Tindak lanjut penelusuran bakat prestasi anggota KORPRI secara periodik
2. Pengembangan kegiatan dalam rangka peningkatan kinerja KORPRI berbasis website

Proyek Perubahan yang diajukan oleh Ibu Aneke dengan judul Proyek Perubahan yang disebut "SIBAPER" tersebut, memiliki manfaat secara internal dan eksternal. Manfaat dari SIBAPER secara internal, dari tersedianya data bakat/prestasi keluarga anggota KORPRI berdasarkan bidangnya, dapat memenuhi permintaan data dari berbagai pihak, serta dapat mengirimkan keluarga anggota KORPRI untuk mengikuti lomba-lomba yang diadakan oleh pihak terkait. Ditambah manfaat SIBAPER secara eksternal, adanya penghargaan terhadap anggota KORPRI yang memiliki prestasi, bertambahnya motivasi kerja

anggota KORPRI, adanya penghargaan terhadap keluarga anggota KORPRI, hingga semakin menguatnya keberadaan organisasi KORPRI.

Prestasi yang dimaksud dalam Proyek Perubahan yang diusungkan Ibu Aneke tersebut bermacam-macam, seperti prestasi dalam bidang olahraga, seni, pendidikan dan sebagainya. Yang nantinya semua bakat/prestasi akan dikelompokkan sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing. Proyek Perubahan SIBAPER mulai diberlakukan pada Januari 2019. Pemberlakuan SIBAPER yang merupakan Proyek Perubahan yang dibuat oleh Ibu Aneke, bermanfaat dalam pelayanan baik pelayanan terhadap ASN sendiri maupun masyarakat lainnya yang terkait dan memiliki prestasi.

Berikut daftar nama Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berprestasi :

Tabel 1. Daftar Nama
Aparatur Sipil Negara (ASN) Yang Berprestasi

No	Nama	Lembaga	Kegiatan	Juara		
				Kota	Provinsi	Nasional
	Tahun 2017					
1	Dian Prasma Anggraini, M.Pd	SDN Kestrian 1	Lomba Media Presentasi Pembelajaran SD		I	
2	Agus Sriwulan, M.Pd	SDN Tunjungsekar 5	Best Practice			I
3	Citra Kurnia Rizkiyanti, S.Pd	SDN Sukoharjo 1	Pemakalah Terbaik Seminar Nasional Guru Tingkat SD			Finalis
4	Sintia Susan, M.Pd	SMPN 4 Malang	Pemakalah Terbaik Seminar Nasional Guru Tingkat SMP			Finalis
	Tahun 2018					
1	Pipit Puji Astutik, S.Pd, MM.	SDN Tunjungsekar 3	Lomba Guru Berprestasi 2018		I	III
2	Siswanto, S.Pd., MT	Dinas Pendidikan	Lomba Pengawas Berprestasi 2018		II	
3	Imam Hambali, M.Pd	SKB	Lomba Apresiasi GTK PAUD dan PNF/Kepala SKB		I	

4	Afifudin Abha, M.Pd	PKBM	Lomba Apresiasi GTK PAUD dan PNF/Pengelola PKBM	II	
5	Silvia Putri Anggraeni W., S.Pd	TK ABA X	Guru TK Berprestasi	III	
6	Yoyok Sutikno, SE	BKD	Bulutangkis		
7	Ari Laksmana, SE	Bagian Layanan Pengadaan Barang/Jasa	Bulutangkis		
8	Dedi Dwi Indarto, Amd.Farm	Dinas Kesehatan	Bulutangkis		
9	Iswandi Adenan, Amd.	Sekretariat DPRD	Tenis Lapangan		
10	Mirza Ronald Adisaputra, SE	Barenlitbang	Tenis Lapangan		
11	Sukarman, A.Ma.Pd	SDN Polehan 3	Catur		
12	Marasi Padapotan, S.Sos	Kelurahan Kasin	Catur		
13	Muhammad Rusdi, SE., MM.	Kelurahan Mergosono	Bulutangkis		
14	Joko Siswo Bintoro Setio Gunawan	Kelurahan Kotalama	Bulutangkis		
15	Bagus Pambudi, S.Sos., M.Si	BKD	Catur		
16	Dr. Suparno, SH., M.Hum	Kecamatan Lowokwaru	Tenis Lapangan		
17	Drs. R. Ahmad Maboer	Kecamatan Klojen	Tenis Lapangan		
18	Slamet Utomo, SH.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Tenis Lapangan		
19	Drs. Prayitno, M.Ap	Dinas Perindustrian	Tenis Lapangan		
20	Suwarjana, SE., MM.	Bagian Umum	Bulutangkis		
21	Drs. Alie Mulyanto, MM	Bagian Kesra	Tenis Lapangan		
22	Nadhir, SE.	Dispora	Tenis Lapangan		
23	Eko Fajar Arbandi	Bagian Hukum	Tenis Lapangan		
24	Harjono, S.Pd	SMPN 2 Malang	Catur		
25	Hadi Sujoko	SMPN 17 Malang	Bulutangkis		
26	Wahyu Setyawan, SE., S.Sos., MM	Bagian Keuangan dan	Bulutangkis		

		Perlengkapan				

Sumber : Data Primer, Tabel Daftar Nama Aparatur Sipil Negara (ASN) Yang Berprestasi, 2018.

Tabel Daftar Nama Anggota Keluarga Aparatur Sipil Negara yang Berprestasi :

Tabel 2. Daftar Nama Anggota Keluarga Aparatur Sipil Negara (ASN) Yang Berprestasi

No	Nama Anak	Nama Orangtua	Kegiatan	Juara		
				Kota	Provinsi	Nasional
1	Fazana Dwi Nanda	Sri Atika Widowati, SH., MM.	Peraih Nilai Ujian Tertinggi Tingkat SD			
2	Deryanza Rizki Mauliddin	Zainab, S.Sos., M.Si	Pertandingan Bola Basket			
3	Favian Yafi Naufal	Yoyok Sutikno	Kejuaraan Bulutangkis	I	I	II
4	Jose	Ir. Titik Mujiati	Sepak Bola			
5	Basitha Febrinda H.L.	Dra. Psi. Latifah Hanun	Panjat Tebing			
6	Lirasati Sadikaningtyas	Ir. Roos Asri Ratna W., M.Ap	Piano dan Menyanyi			
7	Kiki Puspa Ramadani	Sri Umiasih, SE	Karya Ilmiah Remaja	I	I	II

Sumber : Data Primer, Tabel Daftar Nama Anggota Keluarga Aparatur Sipil Negara (ASN) Yang Berprestasi, 2018.

Sehingga sejak awal Tahun 2019, SIBAPER telah bisa digunakan untuk penelusuran bakat prestasi yang dimiliki ASN maupun keluarganya. Dan hal ini sangat membantu dalam mengembangkan bakat dari ASN beserta keluarganya, untuk dikirimkan ketika ada lomba-lomba yang sesuai dengan bakat yang dimiliki. Penghargaan yang diberikan pun dapat memacu semangat para pegawai ASN dan keluarganya untuk terus mengembangkan dan memberikan prestasi bagi Negara. Namun ditengah pelaksanaan Proyek Perubahan "SIBAPER" terhenti akibat dari kurangnya antusias dari pegawai ASN khususnya anggota KORPRI dalam mendaftarkan prestasi yang dimiliki, baik prestasi pribadi maupun prestasi dari keluarganya.

Dengan adanya merancang proyek perubahan dalam kegiatan Diklatpim IV bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Eselon IV, menciptakan sesuatu yang tujuannya untuk membuat suatu perubahan yang lebih baik dalam kegiatan pemerintahan terutama dalam hal pelayanan publik yang efektif dan efisien yang ada dalam instansi pemerintah. Dengan Proyek Perubahan, mempengaruhi berjalannya proses dalam kegiatan pemerintahan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam pemerintahan. Karena inovasi dalam Proyek Perubahan merupakan tujuan utama dalam perbaikan kualitas pelayanan publik.

Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan 4 (empat) narasumber yang pernah menjadi peserta dalam Diklatpim IV sebelumnya, menunjukkan adanya proyek perubahan yang telah dilakukan Aparatur Sipil Negara (ASN) setelah mengikuti kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Dan dengan berjalannya proyek perubahan yang telah dibuat para peserta Diklatpim IV tersebut telah menciptakan hal-hal baru yang tujuannya membawa ke arah perubahan yang lebih baik, terutama dari sisi pelayanan publik yang sesuai dengan salah satu tugas pokok seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) yakni sebagai pelayan publik. Artinya sebagai pelayan publik, setiap perubahan yang ada di dalam pelayanan publik bertujuan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas.

Proyek perubahan tidak hanya sebagai hasil dari partisipasi pegawai Aparatur Sipil Negara Eselon IV dalam Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, namun juga merupakan pola dalam Diklatpim IV dalam bentuk mengaplikasikan isi dariPasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil untuk mencetak Aparatur Sipil Negara yang berkompetensi dalam memberikan pelayanan publik dengan terus menerus membuahkan perubahan yang lebih baik dalam menunaikan tugas di instansinya. Dan Proyek Perubahan sebagai objek dari indikator "Pelaksanaan" yang diambil dari teori Soerjono Soekanto untuk menentukan efektivitas hukum dari Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, dari hasil wawancara yang telah dilakukan penulis bahwa Proyek Perubahan yaitu output dari Diklatpim IV, dalam pelaksanaannya hanya 1 (satu) dari 4 (empat)

Proyek Perubahan yang berjalan dan terlaksana dengan baik sebagaimana mestinya hingga saat ini. Sehingga pada indikator "Pelaksanaan", belum bisa dikatakan memenuhi indikator efektivitas hukum, karena 3 (tiga) dari 4 (empat) Proyek Perubahan tersebut tidak terlaksana sesuai dengan tujuan yang diharapkan dari adanya Diklatpim IV tersebut.

Untuk memperkuat hasil penelitian yang dilakukan penulis, menggunakan teori Soerjono Soekanto dalam mengukur efektivitas dari 5 (lima) indikator yakni dari Peraturan, Aparatur, Sarana dan Prasarana, Pelaksanaan, dan Kondisi Masyarakat, penulis juga memberikan kuesioner kepada sejumlah Peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Kuesioner yang dibuat penulis memiliki tujuan dengan dibuatnya kuesioner tersebut, nantinya yang berisi tanggapan-tanggapan atas ASN yang menjadi peserta Diklatpim IV terkait diklat yang diikutinya. Tanggapan dan jawaban yang diberikan ASN peserta Diklatpim IV tersebut akan menjawab rumusan masalah penelitian yakni terkait efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil berkaitan dengan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV bagi Aparatur Sipil Negara Eselon IV sebagai pelayan publik. Serta kuesioner tersebut juga bisa bermanfaat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi panitia penyelenggara Diklatpim IV untuk menyiapkan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV selanjutnya yang lebih baik, yang hasilnya ditampilkan secara rinci dan deskriptif sebagai berikut :

HASIL KUESIONER PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

1. Materi yang diberikan dalam Diklatpim IV :

Gambar 4. Data Sekunder : Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 1(a)

Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Dari hasil kuesioner menunjukkkan bahwa para peserta mengakui materi yang disampaikan dalam pelaksanaan Diklatpim IV jelas dan mudah diikuti secara baik. Dengan ini, untuk dalam hal materi terkait Diklatpim IV yang telah disampaikan dapat dengan mudah diterima oleh peserta diklat. Materi yang disampaikan yakni teori dan penjelasan terkait penyusunan hingga pelaksanaan Proyek Perubahan sebagai wujud nyata pecapaian tujuan dan hasil dari Diklatpim IV yakni sebagai bentuk proyek yang akan dibuat oleh peserta Diklatpim IV untuk menunaikan tugasnya sebagai Pelayan Publik yang berkompetensi dan membawa perubahan. Kejelasan materi yang disampaikan kepada peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV merupakan dasar yang nantinya membawa peserta dalam pengembangan kompetensi. Karena dengan materi Diklatpim IV tersebut yang menunjang perubahan dan peningkatan dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara sebagai Pelayan Publik.

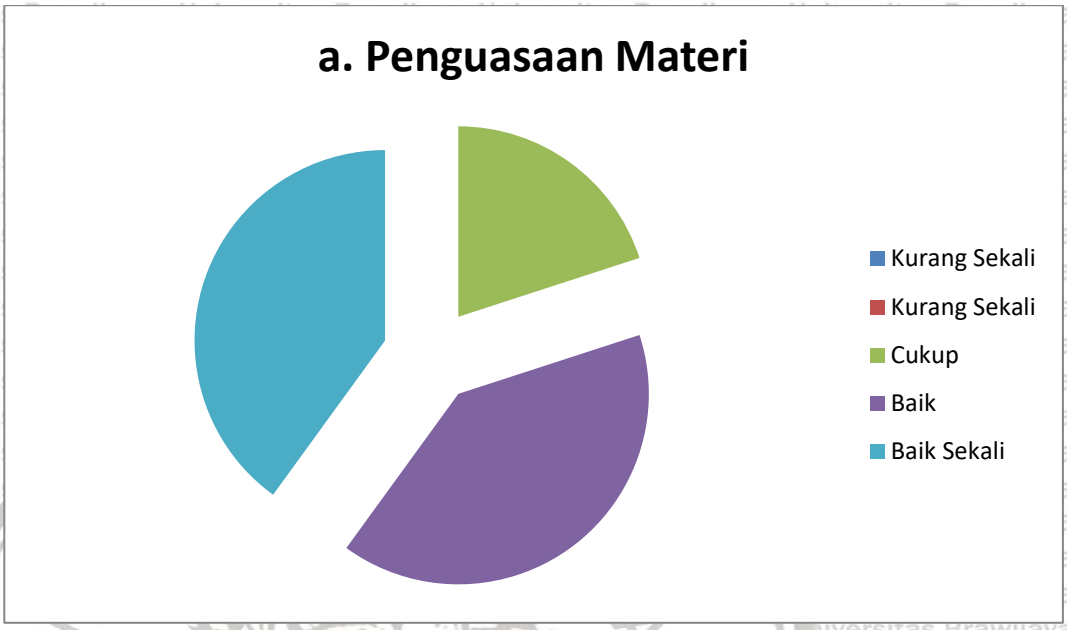
Gambar 5. Data Sekunder : Kuesioner
Peserta Diklatpim IV
Nomor 1(b)

Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Hasil dari kuesioner pada nomor 1 huruf (b) yang berkaitan erat dengan kuesioner nomor 1 huruf (a), bahwa sebagian besar peserta Diklatpim IV memberikan jawaban baik atas relevannya materi dengan objektivitas Diklatpim IV, dan sebagian lainnya memberikan jawaban cukup dan baik sekali. Artinya materi yang telah disampaikan dalam kegiatan Diklat Kepemimpinan telah relevan dengan objektivitas Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Materi yang disampaikan yaitu yang berkaitan dengan teori untuk bekal pembuatan Proyek Perubahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa materi telah sesuai dengan apa yang menjadi tujuan utama Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yakni untuk pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara Eselon IV dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan publik. Karena pelaksanaan Diklatpim IV bermaksud membentuk ASN yang sesuai dengan syarat kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah.

2. Fasilitator :

Gambar 6. Data Sekunder : Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 2 huruf (a)

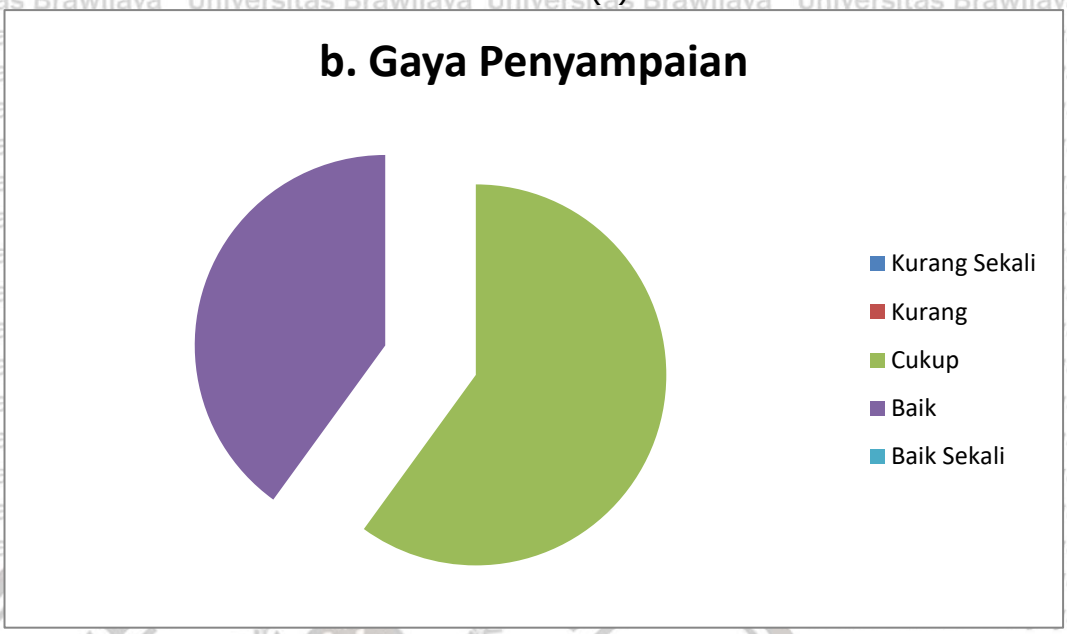


Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Hasil dari kuesioner nomor 2 huruf (a), sebagian besar peserta Diklatpim IV memberikan jawaban atas penguasaan materi dari fasilitator yakni baik dan baik sekali, dan sebagian kecil dari peserta Diklat memberikan jawaban cukup untuk penguasaan materi. Sehingga dalam hal ini, penguasaan fasilitator untuk penguasaan materi telah memenuhi atau baik sebagaimana mestinya. Artinya materi yang telah dikuasai fasilitator sudah sesuai dengan apa yang menjadi harapan dari terselenggarakannya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV sebagai wadah pengembangan kompetensi demi terpenuhinya Sumber Daya Aparatur yang berkualitas.

Tersampainya suatu materi secara baik kepada peserta Diklatpim IV juga bergantung pada pengusaan materi oleh fasilitator. Dari terwujudnya harapan yang telah menjadi tujuan dari terselenggaranya Diklatpim IV, yakni dengan penguasaan yang baik dari fasilitator berkenaan dengan apa yang menjadi fokus dalam Proyek Perubahan sehingga mempengaruhi penguasaan yang dimiliki oleh peserta sebagai ASN yang telah mengikuti Diklatpim IV tersebut dalam pengembangan kompetensinya sebagai Pelayan Publik.

Gambar 7. Data Sekunder : Kuesioner
Peserta Diklatpim IV
Nomor 2 huruf (b)

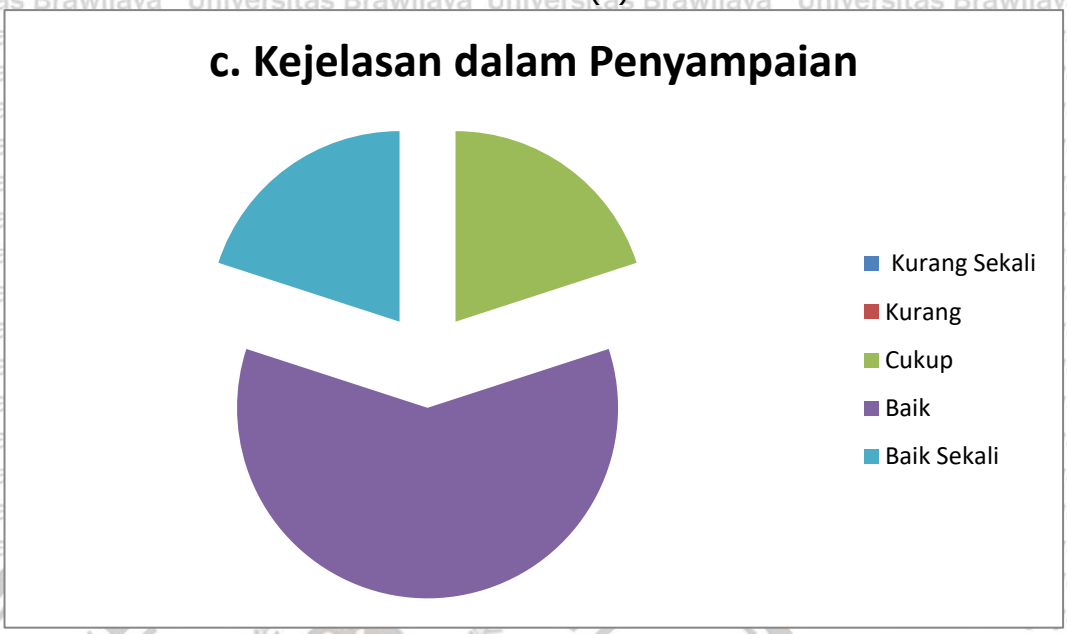


Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Dari hasil kuesioner yang ditujukan bagi Peserta Diklatpim IV yang dibuat oleh penulis, menunjukkan jawaban peserta dalam Nomor 2 huruf (b) atas gaya penyampaian dari fasilitator ialah sebagian besar peserta mengatakan telah cukup dan sebagian lainnya memberikan jawaban gaya penyampaian yang baik. Hal ini mungkin tidak berpengaruh besar terhadap kegiatan Diklatpim IV, namun gaya penyampaian fasilitator yang kurang tepat atau bahkan tidak baik yang justru dapat mengganggu konsentrasi peserta dalam menerima materi yang disampaikan oleh fasilitator. Dalam hal ini, gaya penyampaian dari hasil kuesioner cukup baik dengan sebagaimana mestinya sehingga tidak mengganggu penerimaan materi oleh ASN peserta Diklatpim IV.

Gaya penyampaian fasilitator dalam memberikan materi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV menjadi salah satu faktor penunjang bagi peserta Diklatpim IV untuk menambah aura positif serta semangat bagi para peserta. Semangat peserta Diklatpim IV dalam berpartispasi mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan juga salah satu komponen pendukung untuk terus melakukan pengembangan kompetensi ASN akan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Gambar 8. Data Sekunder : Kuesioner
Peserta Diklatpim IV
Nomor 2 huruf (C)



Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Dari hasil kuesioner Peserta Diklatpim IV yang telah dibuat oleh penulis, pada Nomor 2 huruf c yang telah dijawab oleh peserta Diklat Kepemimpinan dengan jawaban sebagian besar yakni kejelasan fasilitator dalam penyampaian materi dalam kategori baik dan sebagian kecil lainnya memberikan jawaban cukup dan baik sekali dalam menyampaikan materi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

Kejelasan penyampaian materi berkaitan erat dengan penguasaan materi fasilitator, dengan penguasaan yang baik maka fasilitator dapat memberikan materi dengan jelas, baik materi yang berhubungan dengan Proyek Perubahan maupun materi Diklat Kepemimpinan yang lainnya yang dapat dengan mudah ditampung oleh peserta Diklatpim IV. Kejelasan fasilitator dalam penyampaian materi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV merupakan salah satu faktor utama yang juga berpengaruh dalam penerimaan materi bagi ASN Peserta Diklatpim IV. Dengan penyampaian yang jelas, kegiatan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dapat terlaksana dengan tepat dan sesuai sasaran yang dikehendaki dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Kepemimpinan Tingkat IV, sekaligus sebagai penunjang dalam pelaksanaan dari Proyek Perubahan yang merupakan *output* Diklatpim IV.

Gambar 9. Data Sekunder : Kuesioner
Peserta Diklatpim IV
Nomor 2 huruf (d)

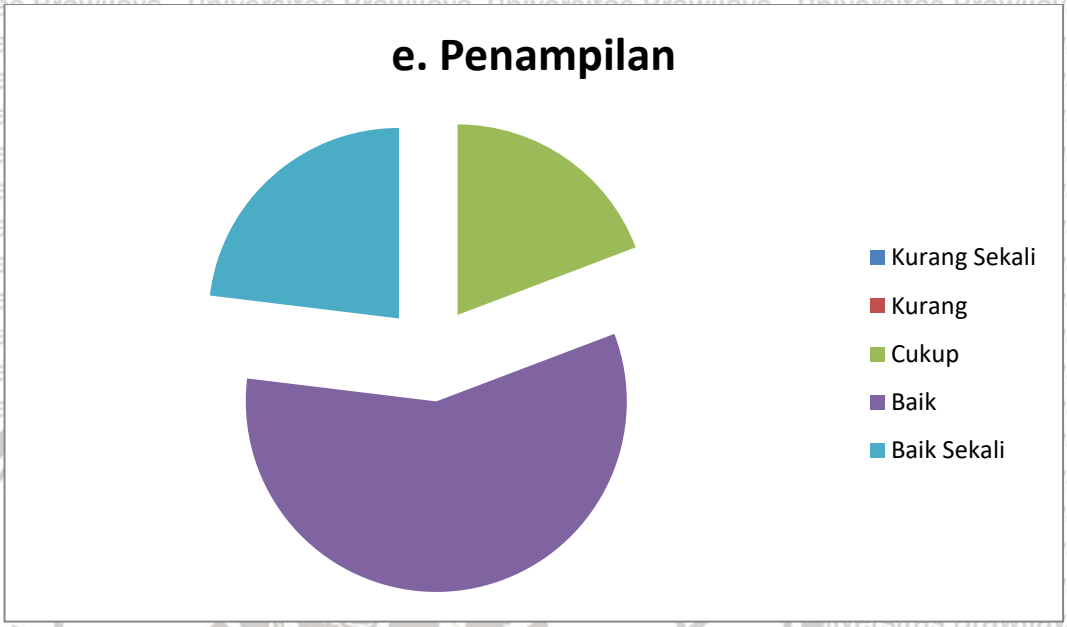
Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Dari hasil kuesioner Peserta Diklatpim IV, dalam nomor 2 huruf (d), penulis menerima jawaban dari para peserta Diklatpim IV, dengan jawaban bahwa sebagian besar peserta memberikan kategori baik dan baik sekali bagi fasilitator dalam menjawab pertanyaan peserta Diklatpim IV, dan sebagian kecil memberikan kategori cukup dalam memberikan jawaban atas pertanyaan yang dilontarkan peserta Diklatpim IV.

Jawaban yang diberikan fasilitator kepada peserta Diklatpim IV atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan merupakan faktor yang juga penting sebagai penambah dan membantu ASN yang menjadi peserta Diklatpim IV dalam pengembangan kompetensinya sebagai pelayan publik. Dalam hal ini, jawaban yang disampaikan fasilitator sebagai penambah dan pelengkap pengetahuan ASN peserta diklat sebagai pelayan publik untuk menyempurnakan Proyek Perubahan yang akan diusungkan nantinya. Dengan jawaban fasilitator Diklatpim IV, dapat menjadi penentu kesuksesan suatu pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Kepemimpinan Tingkat IV untuk membentuk ASN yang berkompetensi dalam jabatan yang diembannya.

Gambar 10. Data Sekunder : Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 2 huruf (e)



Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Dari hasil kuesioner Peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang telah dibuat oleh penulis telah memberikan jawaban atas kuesioner Nomor 2 huruf (e), bahwa sebagian besar peserta Diklatpim IV memberikan kategori baik untuk penampilan fasilitator, dan sebagian kecil memberikan kategori baik sekali dan cukup atas penampilan fasilitator Diklatpim IV. Penampilan fasilitator yang maksud adalah penampilan sebagaimana cara berpakaian dan berhias yang sepatutnya. Penampilan dari fasilitator Diklatpim IV merupakan faktor tambahan yang mungkin bisa jadi mempengaruhi aura positif dan semangat untuk para peserta Diklatpim IV. Apabila penampilan yang ditunjukkan dalam penyampaian materi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV kurang baik, maka para peserta pun kurang memberikan perhatian ketika materi disampaikan oleh fasilitator tersebut. Menariknya penampilan fasilitator memberikan daya tarik bagi peserta untuk lebih memperhatikan dalam penerimaan materi selama Diklatpim IV berlangsung.

3. Tempat dilaksanakannya Diklatpim IV :

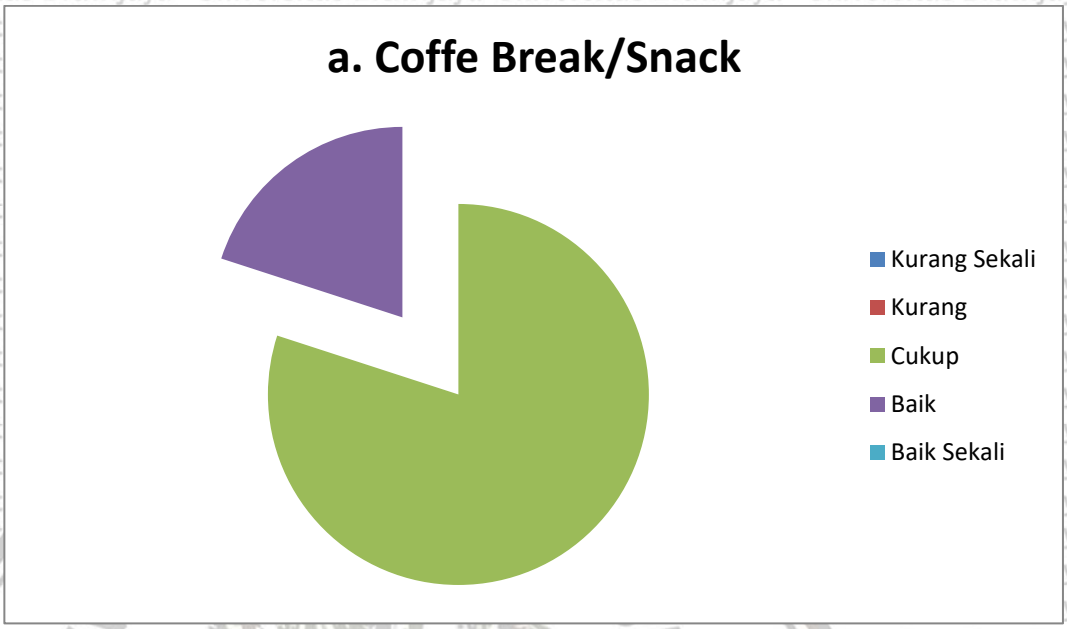
Gambar 11. Data Sekunder : Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 3

Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Dari hasil kuesioner Peserta Diklatpim IV berkaitan dengan tempat dilaksanakannnya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV atas kenyamanan Peserta Diklatpim IV dalam belajar dan beraktivitas selama mengikuti Kegiatan Diklatpim IV, jawaban yang diberikan oleh ASN peserta Diklatpim dalam Kuesioner Nomor 3, sebagian besar memberikan kategori baik atas tempat penyelenggaraan Diklatpim IV, dan sebagian kecil lainnya memberikan jawaban cukup dan baik sekali atas tempat tersebut. Dengan diagram atas jawaban yang telah diberikan peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV tersebut di atas, menunjukkan bahwa tempat pelaksanaan Diklatpim IV telah baik sebagaimana mestinya menurut para peserta Diklatpim. Karena tempat pelaksanaan Diklatpim IV merupakan suatu hal yang berperan serta yakni sangat berpengaruh dalam pelaksanaan Diklatpim IV sebagai sarana untuk kenyamanan peserta Diklatpim dalam kegiatan belajar dan beraktivitas selama mengikuti kegiatan Diklatpim IV. Selain itu, kenyamanan tempat pelaksanaan Diklatpim IV diutamakan karena selaku rumah kedua yang menjadi tempat penyusunan Proyek Perubahan yang diusungkan dalam merealisasikan tujuan pokok dari pelaksanaan Diklatpim IV.

4. Sajian/Komsumsi yang disediakan dalam Kegiatan Diklatpim IV :

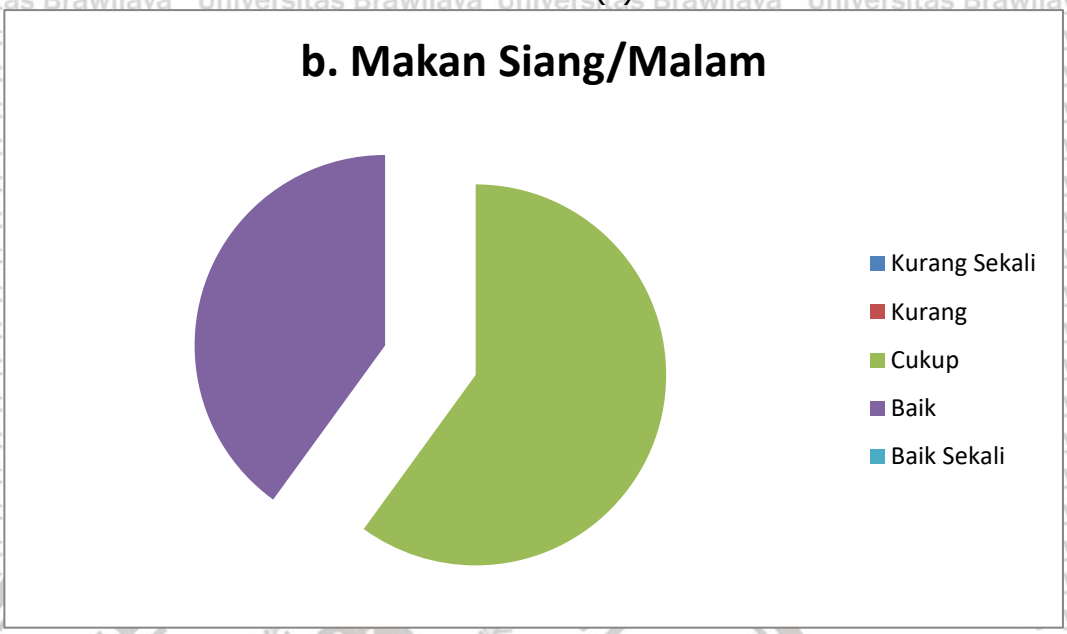
Gambar 12. Data Sekunder : Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 4 huruf (a)



Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Dari hasil kuesioner yang telah dibuat penulis bagi para Peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang pergunakan sebagai data sekunder penelitian, dalam kuesioner nomor 4 huruf (a) terkait sajian atau konsumsi berupa *coffe break* maupun *snack* yang diberikan oleh pihak panitia kepada Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV selama Diklatpim IV tersebut berlangsung, diberikan kategori terbanyak yakni cukup untuk komsusi dan sebagian kecil peserta memberikan kategori baik. Sehingga dalam hal ini, konsumsi bagi para peserta Diklatpim IV perlu ada koreksi dan harus lebih ditingkatkan lagi. Karena konsumsi dalam bentuk *coffe break* maupun *snack* merupakan faktor yang tidak kalah berpengaruh dalam kenyamanan bagi peserta diklat selama berlangsungnya Diklatpim IV sekaligus sebagai pemanis kegiatan.

Gambar 13. Data Sekunder : Kuesioner
Peserta Diklatpim IV
Nomor 4 huruf (b)



Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Dari hasil kuesioner nomor 4 huruf (b) yang telah dibuat oleh penulis dalam menyiapkan data sekunder penelitian berupa kuesioner bagi para peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Dengan jawaban yang diberikan peserta dalam kuesioner yang telah disuguhkan penulis, sebagian besar dari peserta Diklatpim IV memberikan jawaban kategori cukup atas makan siang dan makan malam yang diberikan oleh pihak panitia kepada peserta selama Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV berlangsung, dan sebagian lainnya menyatakan predikat baik untuk konsumsi dalam bentuk makan siang dan malam. Konsumsi sebagai bahan pemenuhan gizi bagi para peserta Diklatpim IV berperan untuk meningkatkan konsentrasi dan kemudahan bagi peserta dalam menerima materi yang disampaikan oleh fasilitator Diklatpim IV. Untuk itu, pihak panitia penyelenggara Diklatpim IV perlu melakukan pemantauan lebih terhadap makanan dan minuman yang disuguhkan kepada peserta Diklatpim IV selama diklat berlangsung.

5. Kesimpulan Secara Umum :

Gambar 14. Data Sekunder : Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 5

Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Hasil dari kuesioner Nomor 5 atas jawaban yang diberikan oleh para peserta Diklatpim IV untuk memenuhi data sekunder penelitian, penulis menerima jawaban terkait kesimpulan secara umum atas pelaksanaan Diklatpim IV. Dengan jawaban sebagian besar para peserta yang menyatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dalam kategori baik, dan sebagian kecil peserta lainnya menyatakan bahwa Diklatpim IV kategori cukup. Sehingga, secara umum Diklatpim IV yang telah diselenggarakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dianggap pelaksanaannya telah baik dan sesuai sebagaimana mestinya. Sesuai harapan dari penyelenggaraan Diklatpim IV tersebut yakni tidak hanya dapat berjalan sesuai dengan SOP namun juga diharapkan mencetak Aparatur Sipil Negara sebagai Pelayan Publik yang berkompeten di bidangnya sejalan dengan tujuan yang menjadi maksud dibalik penyelenggaraan Diklatpim IV tersebut. Hasil Diklatpim IV dengan salah satunya melalui penyusunan proyek perubahan yang kemudian diterapkan di instansi masing-masing peserta Diklatpim IV.

6. Keseluruhan :

Gambar 15. Data Sekunder : Kuesioner Peserta Diklatpim IV Nomor 6

Sumber : Data Sekunder, diolah 2019.

Hasil kuesioner yang paling penting, yang menjadi pokok dari kuesioner yakni pada nomor 6 atas keseluruhan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, dengan jawaban yang diberikan para peserta yaitu sebagian besar menyatakan Diklatpim IV yang diselenggarakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mendapatkan predikat baik, serta sebagian kecil lainnya yang menyatakan cukup atas pelaksanaan Diklatpim IV. Dengan hasil kuesioner di 6 (enam) nomor yang telah dijawab oleh para peserta Diklatpim IV tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV pelaksanaannya baik dan telah sesuai dengan harapan sebagian besar para peserta Diklatpim IV. Hal ini tidak luput atas kedisiplinan panitia penyelenggara dalam pelaksanaan Diklatpim IV yang berpedoman pada SOP Diklatpim IV. Dengan terselenggaranya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang diharapkan sebagai wadah untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas sebagai bentuk kinerja ASN yang berkompetensi sebagai pelayan publik.

Dari Kuesioner yang telah dibuat oleh penulis, kesan-kesan peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV sebagian besar mengatakan bahwa para peserta Diklat senang dan bangga mengikuti kegiatan Diklatpim IV tersebut, dan dampak yang dirasakan peserta setelah mengikuti Diklatpim IV sangat banyak antara lain :

1. Bertambahnya teman sesama Aparatur Sipil Negara,
2. Berkembangnya pengetahuan,
3. Meningkatnya semangat kerja,
4. Adanya keinginan untuk mempertahankan jalannya proses proyek perubahan yang dibuat,
5. Meningkatnya kesadaran untuk memperbaiki kualitas ASN sebagai pelayan publik.

Sedangkan untuk sebagian kecil peserta yang memberikan jawaban dengan kesan kurang baik dalam kuesioner, mengatakan adanya beberapa hal yang perlu dikoreksi dan diperbaiki, baik dari sisi pelaksanaannya maupun konsumsi peserta dalam kegiatan Diklatpim IV. Perlunya penyempurnaan dalam pelaksanaan maupun konsumsi peserta juga berpengaruh bagi semangat peserta dalam berpartisipasi kegiatan Diklatpim IV. Penyempurnaan dapat dilakukan dari hasil evaluasi setelah berakhirnya Diklatpim IV, sehingga dapat diketahui bagian mana yang harus diperbaiki dan ditingkatkan demi terbentuknya Diklatpim IV yang lebih baik lagi selanjutnya.

Akhir dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, baik melalui observasi maupun wawancara serta kuesioner yang telah dilakukan penulis untuk mencari informasi tambahan lainnya baik dari pihak panitia maupun keempat narasumber yang pernah menjadi peserta Diklatpim IV, bahwa penyelenggaraan Diklatpim IV berjalan sesuai SOP dengan melalui tahapan-tahapan yang sebagaimana mestinya. Sedangkan untuk hasil (output) dari penyelenggaraan Diklatpim IV, memberikan pengaruh atau dampak yang baik bagi diri peserta. Namun, terkait Proyek Perubahan yang merupakan tujuan utama dalam Diklatpim IV, justru sebagian besar belum berjalan dan terlaksana sesuai harapan dengan banyak faktor yang mempengaruhi.

Dilihat dan dievaluasi menggunakan teori menurut Soerjono Soekanto, untuk mengukur efektivitas dari suatu kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dievaluasi berdasarkan indikator Peraturan, Aparatur, Sarana dan Prasarana, Pelaksanaan dan Kondisi Masyarakat. Dengan 3 (tiga) metode yang telah dilakukan penulis, baik dengan observasi, wawancara, dan kuesioner, diukur dari 5 (lima) indikator teori Soerjono Soekanto tersebut, dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Indikator Peraturan

Dimulai dari indikator "Peraturan", yang menjadi objek ialah Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil sebagai aturan yang menjadi dasar adanya Diklatpim IV. Dalam Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan :

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

Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil tersebut, diterapkan dalam Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV untuk memenuhi persyaratan kompetensi bagi ASN Eselon IV. Dalam penyelenggaraan Diklatpim IV sebagai pencetak Pelayan Publik yang berkualitas sebagai agen perubahan, selalu berpedoman pada Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Sehingga SOP Diklatpim IV pun, tidak boleh bertentangan dengan aturan tersebut untuk penyelenggaraan Diklatpim IV yang benar dan tepat sesuai sasaran.

Setelah penulis melakukan observasi untuk mengikuti proses kegiatan Diklatpim IV serta memantau tahapan Diklat tersebut, dari keseluruhan penyelenggaraan Diklatpim IV telah sesuai dengan SOP Diklatpim IV yang telah dibuat sebelumnya. Yang dimana, SOP tersebut berpedoman pada Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan

dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil sebagai dasar aturan yang melekat dan berlaku hingga kini. Dengan harapan penyelenggaran yang telah disesuaikan SOP tersebut benar-benar berhasil mencetak ASN sebagai Pelayan Publik yang berkompetensi sesuai bidangnya, selaras dengan tujuan dari penyelenggaraan Diklatpim IV seraya terus-menerus menghasilkan Proyek Perubahan.

Tahapan-tahapan yang dilalui peserta Diklat selama mengikuti Diklatpim IV, disesuaikan dengan kebutuhan yang seluruhnya berkaitan dengan kompetensi ASN. Pelaksanaannya tidak luput dengan tetap memperhatikan Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil sebagai sendi hukum dalam Diklatpim IV. Sehingga dalam Indikator "Peraturan", Diklatpim IV yang penyelenggaraannya berdasarkan Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dikatakan memenuhi indikator. Dikatakan memenuhi indikator "Peraturan", karena dilihat dari hasil observasi yang telah dilakukan penulis menunjukkan kenyataan di lapangan atas penerapan aturan terhadap Diklatpim IV dengan benar.

2. Indikator Aparatur

Dilanjutkan dengan Indikator "Aparatur", dalam Diklatpim IV yang menjadi objek dari indikator ialah Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pihak yang membentuk dan menerapkan hukum. Pejabat ASN Eselon IV memikul tanggung jawabnya sebagai pelaksana dari aturan yang berlaku yaitu Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil sebagai pondasi dari penyelenggaraan Diklatpim IV. Baik ASN sebagai panitia penyelenggara Diklat yang berasal dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, maupun ASN sebagai peserta dalam Diklatpim IV khususnya Pegawai ASN yang merupakan ASN Eselon IV.

Dalam hal ini, ASN sebagai pelaksana dari aturan selaku objek Indikator "Peraturan" yakni Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dari pihak Panitia Penyelenggara memperhatikan aturan tersebut sebagai pijakan

dalam menyelenggarakan Diklatpim IV. Pijakan yang dimaksud, diawali dengan SOP Diklatpim IV yang berpatutan dan tidak boleh bertentangan dengan aturan tersebut. Kemudian, dilanjutkan tahapan-tahapan kegiatan Diklatpim IV dalam pelaksanaannya menyesuaikan kehendak dari aturan tersebut.

Sedangkan ASN yang sebagai peserta Diklatpim IV, memperhatikan Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil sebagai arahan untuk mewujudkan tujuan Diklatpim IV tersebut. Sehingga partisipasi ASN tersebut dalam Diklatpim IV sebagai peserta, semata-mata intinya untuk pengembangan kompetensinya sesuai syarat kompetensi kepemimpinan sebagai Pelayan Publik yang diimplementasikan ke dalam Proyek Perubahan. Karena seorang Pelayan Publik yang berkualitas berasal dari ASN yang berkompeten, dengan kompetensi yang dimilikinya tersebut, nantinya ASN dapat menerbitkan produk-produk Hukum Administrasi Negara secara tepat, serta diharapkan dapat terus menciptakan inovasi dalam layanan publik.

Untuk indikator "Aparatur", dikatakan terpenuhi setelah ditinjau penulis dari hasil observasi, wawancara maupun kuesioner. ASN yang telah berpartisipasi, baik sebagai pihak panitia penyelenggara maupun sebagai peserta Diklatpim IV dalam melaksanakan Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Dilanjutkan dengan implementasi aturan tersebut yaitu dengan adanya Proyek Perubahan yang dibuat oleh peserta Diklatpim IV. Proyek Perubahan yang merupakan bentuk kerja nyata dari ASN yang berkompetensi, kesempatan dalam menciptakan inovasi demi meningkatkan kualitas pelayanan publik. Inovasi yang dimaksud kemudian diterapkan pada instansi masing-masing peserta Diklatpim IV.

3. Indikator Sarana dan Prasarana

Kemudian, beranjak ke Indikator "Sarana dan Prasarana", sebagai salah satu yang berpengaruh sebagai faktor pendukung terselenggaranya suatu kegiatan, yaitu faktor pendukung dari Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Dan fasilitas dalam sarana dan prasarana turut serta ada di dalamnya sebagai alat yang membantu kelancaran atas penyelenggaraan Diklatpim IV tersebut. Sebagai objek dalam indikator

tersebut ialah sarana dan prasarana yang dipergunakan dalam proses pelaksanaan Diklatpim IV beserta fasilitas yang digunakan dalam penerapan Proyek Perubahan.

Selama Diklatpim IV berlangsung, setelah penulis melakukan observasi sebagaimana bukti nyata yang ditemui penulis di lapangan, sesuai yang telah diuraikan sebelumnya terkait sarana dan prasarana yang digunakan. Secara keseluruhan sarana dan prasarana yang dipakai selagi kegiatan Diklatpim IV berjalan, sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim IV, menyebutkan prasarana yang digunakan dalam Diklatpim IV antara lain :

1. Meja dan kursi belajar;
2. Papan tulis;
3. Flipchart;
4. *Sound system*;
5. TV dan video;
6. Kaset dan compact disk;
7. Perekam;
8. Komputer/Laptop;
9. LCD Projector;
10. Jaringan Wifi;
11. Buku Referensi;
12. Modul/ bahan ajar; dan
13. Teknologi Multimedia.

Sarana dan prasarana yang digunakan dalam Diklatpim IV telah memenuhi sebagaimana yang disebutkan diatas. Penulis melihat langsung sarana dan prasarana yang digunakan selama Diklatpim IV berlangsung, memadai selayaknya fasilitas penunjang kegiatan. Standar kualitas dari sarana prasana yang digunakan pun sangat diperhatikan oleh panitia penyelenggara, dengan tujuan mengoptimalkan berlangsungnya kegiatan diklat demi mencetak ASN yang berkompetensi.

Sedangkan terkait fasilitas yang digunakan dalam menerapkan proyek perubahan, ditinjau dari sarana dan prasarana yang ada di instansi masing-masing. Penulis melakukan pengamatan langsung ke beberapa instansi antara lain, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang; Satuan Polisi Pamong

Praja Kota Malang; dan Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kota Malang. Dari hasil pengamatan, fasilitas yang ada pada instansi pemerintah telah disediakan, sebagaimana kewajiban pemerintah dalam menyiapkan fasilitas bagi pelaksanaan urusan pemerintahan. Terpenuhinya sarana dan prasarana dalam urusan pemerintahan, berkat adanya anggaran dana yang dikucurkan dari pemerintah demi terselenggaranya kegiatan administrasi pemerintahan.

Sehingga dalam hal ini, setelah penulis melakukan observasi menunjukkan bahwa indikator "Sarana dan Prasarana" telah terpenuhi. Optimalisasi penggunaan sarana dan prasarana oleh pegawai ASN dalam melancarkan kegiatan pemerintahan untuk pelayanan publik. Sebab kinerja ASN sebagai Pelayan Publik juga dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana sebagai pendukung dalam instansi pemerintah. Kelancaran proses terselenggaranya urusan pemerintahan merupakan wujud dari ASN sebagai pelayan publik yang berkompetensi, dan didukung dengan sarana prasarana tersebut yang telah disiapkan pemerintah.

4. Indikator Pelaksanaan

Indikator yang ke empat, yaitu indikator "Pelaksanaan" sebagai ukuran efektivitas hukum. Objek yang digunakan dalam indikator "Pelaksanaan" merupakan hasil dari Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang diwujudkan dalam bentuk Proyek Perubahan. Yang berarti, ditinjau dari penerapan dan pelaksanaan Proyek Perubahan hasil Diklatpim IV di instansi masing-masing oleh peserta Diklat. Sedangkan untuk pelaksanaan Diklatpim IV, sudah terlaksana sesuai SOP. Maka dari itu, objek Indikator "Pelaksanaan" langsung diarahkan ke output Diklatpim IV tersebut.

Inovasi yang diciptakan oleh ASN peserta Diklatpim IV dengan menyusun Proyek Perubahan, menunjukkan kompetensi yang dimiliki oleh ASN tersebut. Proyek Perubahan yang diterapkan dalam instansi masing-masing merupakan wujud dari inovasi dalam layanan publik, yang materi penyusunannya didapatkan melalui partisipasi kegiatan Diklatpim IV. Pelaksanaan dari Proyek Perubahan pada instansi pemerintah yang telah disusun oleh peserta tersebut, dengan maksud untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan inovasi-inovasi yang diterapkan di dalamnya.

Namun, kenyataannya dalam hal pelaksanaan Proyek Perubahan yang merupakan output dari Diklatpim IV, sebagian besar dari Proyek Perubahan yang diusungkan peserta belum berjalan bahkan terhenti ditengah pelaksanaannya karena adanya mutasi ASN ke jabatan lain yang berbeda tugas dan fungsinya, sehingga proyek perubahan yang pada awalnya diharapkan dapat dilaksanakan dengan baik pada instansi sebelumnya, namun adanya mutasi tersebut inovasi yang telah digagas dalam Proyek Perubahan tidak dapat dilaksanakan. Sedangkan, sebagian Proyek Perubahan lainnya tidak dapat berjalan sebagaimana waktu yang telah direncanakan.

Pelaksanaan Proyek Perubahan yang terhenti ataupun terlambat pelaksanaannya, kemungkinan besar disebabkan karena pergeseran jabatan dan beberapa peserta menyatakan disebabkan oleh pembuatan aplikasi dari Proyek Perubahan yang belum dirampungkan, sehingga peserta Diklat terkesan menjadikan Proyek Perubahan hanya sebagai tugas yang harus diselesaikan dalam Diklatpim IV sebagai ASN yang berkompetensi. Bukan sebagai bentuk partisipasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hasil wawancara yang telah penulis lakukan, telah memberikan jawaban atas rumusan masalah nomor 1 (satu) diukur dengan indikator "Pelaksanaan" bahwa Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil tidak efektif, karena output Diklatpim IV yang berupa Proyek Perubahan pada kenyataannya sebagian besar yaitu 3 (tiga) dari 4 (empat) Proyek Perubahan yang telah dibuat oleh peserta Diklatpim IV, tidak berjalan seperti yang diharapkan. Selain disebabkan oleh pergeseran jabatan yang dimana Pegawai ASN mutasi yang baru menempati posisi tersebut memiliki tugas dan fungsi serta kebijakan yang baru dan berbeda, beberapa penyebab lain diantaranya proses permulaan maupun pembuatan aplikasi Proyek Perubahan berjalan lambat, yang seharusnya setelah Diklatpim IV berakhir, Proyek Perubahan telah dapat dilaksanakan oleh peserta di instansi masing-masing paling lambat 1 (satu) tahun setelahnya.

Dengan ini, indikator "Pelaksanaan" tidak terpenuhi. Tidak terpenuhinya indikator disebabkan tidak tercapainya tujuan dari penyelenggaraan

Diklatpim IV. Pemenuhan syarat kompetensi bagi ASN berpengaruh dalam kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, namun ASN yang berkompetensi saja tidak cukup untuk meningkatkan Pelayanan Publik. Sudah semestinya, ASN berperan sebagai agen perubahan yang bertugas sebagai Pelayan Publik dapat menerapkan kompetensinya dengan membuat dan melaksanakan Proyek Perubahan yang berisi inovasi-inovasi dengan sasarannya ialah Pelayanan Publik yang lebih baik pada instansi masing-masing. Hal ini merupakan upaya yang dilakukan ASN dalam mengimbangi perubahan lingkungan dan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan era globalisasi yang bergitu cepat. Namun, kebenaran yang diambil dari hasil wawancara yang telah dilakukan penulis bersama 4 (empat) narasumber yaitu peserta Diklatpim IV, bahwa pelaksanaan Proyek Perubahan belum optimal dengan sebab-sebab tertentu yang telah uraikan sebelumnya oleh penulis.

5. Indikator Kondisi Masyarakat

Indikator yang terakhir adalah "Kondisi Masyarakat", kesadaran untuk mematuhi aturan yang mengatur terkait penyelenggaraan Diklatpim IV bagi Pegawai ASN Eselon IV. Selanjutnya bagi masyarakat yang menerima dampak dari pelaksanaan Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Indikator "Kondisi Masyarakat" sebagai indikator yang berhubungan erat dengan Indikator "Pelaksanaan". Ketika Indikator "Pelaksanaan" tidak terpenuhi, maka kemungkinan besar juga berpengaruh pada Indikator "Kondisi Masyarakat". Karena masyarakat sebagai perasa dalam pelaksanaan suatu aturan yang diterapkan. Kondisi masyarakat tergantung bagaimana aturan yang berlaku didalamnya. Sehingga dalam hal ini, masyarakat sebagai penerima dampak dari penerapan aturan tersebut.

Kemajuan suatu Negara dilihat dari kondisi masyarakatnya, karena masyarakat merupakan salah satu unsur berdirinya suatu Negara sebagai rakyat atau penduduk yang mendiami suatu wilayah yang disebut Negara. Keteraturan hidup dari masyarakat dibentuk oleh aturan yang ada, baik aturan yang buat oleh pemerintah maupun aturan yang tumbuh dari kelompok masyarakat sendiri. Sehingga efektivitas hukum yang berlaku di suatu Negara menjadi penting bagi perkembangan Negara.

Dari data dan fakta yang dihimpun penulis, dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan Diklatpim IV berdasarkan Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil masih belum efektif, hal ini dapat dilihat dari :

1. Hasil wawancara yang telah dilakukan penulis, dari sejumlah peserta Diklat sebagai narasumber yang menyatakan bahwa terdapat beberapa peserta Diklatpim IV yang mengatakan bahwa Diklatpim IV belum membuahkan hasil yang signifikan terhadap pelaksanaan tugas ASN sebagai Pelayan Publik serta Proyek Perubahan yang diantaranya belum terlaksana sebagaimana mestinya.
2. Hasil kuesioner yang telah dibuat penulis dan dibagikan kepada peserta Diklatpim IV, menghasilkan jawaban peserta Diklat yang sebagian menyatakan bahwa Diklatpim IV masih belum memberikan dampak signifikan bagi Pegawai ASN Pemerintah Kota Malang alumni atau peserta Diklatpim IV dalam melaksanakan tugas sebagai Pelayan Publik.
3. Fakta di lapangan, masih banyaknya pengaduan masyarakat terkait pelayanan publik melalui media online, media cetak, surat, maupun telepon.

Dari munculnya masalah maupun pengaduan-pengaduan masyarakat terkait pelayanan publik yang beberapa telah disebutkan dalam latar belakang penelitian, kini diketahui penyebabnya yakni salah satunya adalah tidak maksimalnya pelaksanaan output dari Diklatpim IV berupa Proyek Perubahan oleh ASN peserta diklat. Belum maksimalnya pelaksanaan Proyek Perubahan oleh peserta Diklatpim IV, menyebabkan pelayanan publik yang kurang memiliki inovasi atau bahkan tidak berinovasi. Sedangkan dengan berjalannya waktu, cepatnya perubahan lingkungan strategis serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan era globalisasi, diperlukan inovasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik tersebut.

Penjabaran pembahasan dari 5 (lima) indikator berdasarkan teori Soerjono Soekanto atas efektivitas hukum Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil berkaitan

penyelenggaraan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, belum memenuhi indikator "Pelaksanaan" yang objeknya yakni Proyek Perubahan sebagai hasil dari Diklatpim IV. Hal ini disebabkan oleh pelaksanaan Proyek Perubahan oleh ASN yang pernah menjadi peserta Diklatpim IV, tidak berjalan seperti yang diharapkan sesuai dengan tujuan diadakannya Diklatpim IV dalam mencetak ASN sebagai Pelayan Publik yang berkompetensi dalam menciptakan inovasi bagi layanan publik. Dalam hal ini, belum memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi kepemimpinan Pegawai ASN sebagai Pejabat Penyelenggara Pelayanan Publik.

Sehingga dengan Proyek Perubahan yang tidak terlaksana sebagaimana mestinya, membuktikan bahwa Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV berdasarkan Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dikatakan tidak efektif dalam meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara sebagai pelayan publik, dan melahirkan inovasi bagi layanan publik. Harapan melalui pelaksanaan proyek perubahan yang diaplikasikan setelah ASN mengikuti Kegiatan Diklatpim IV untuk melaksanakan isi Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dengan tujuan memperbaiki kualitas pelayanan publik, tidak tercapai. Karena sebagian besar Proyek Perubahan yang telah dibuat, terhenti pelaksanaannya dengan sebab-sebab yang telah disebutkan sebelumnya.

Dengan telah berjalannya Diklatpim IV sebagaimana semestinya sesuai dengan SOP Diklatpim IV yang telah disepakati sebelumnya dan pelaksanaan Diklatpim IV yang terus dilakukan pembaruan oleh panitia penyelenggara, demi Diklatpim IV yang disesuaikan mengikuti perkembangan zaman. Tetapi, dalam penerapan Proyek Perubahan sebagai tujuan dari adanya Diklatpim IV justru belum optimal dalam mewujudkan inovasi bagi layanan publik, yang penerapannya merupakan tugas dari seorang ASN yaitu sebagai Pelayan Publik. Meskipun beberapa pelaksanaan Proyek Perubahan tidak berjalan lancar, namun peningkatan yang terjadi dalam tahapan pelaksanaan Diklatpim IV dari tahun ke tahun selalu ada, biarpun tidak signifikan. Hal ini terjadi, tidak lepas karena adanya upaya perbaikan dan pembaruan yang terus dilakukan oleh pihak panitia

penyelenggara atas pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Program-program yang diadakan dalam Diklatpim IV setidaknya memberikan manfaat bagi instansi pemerintah dan pegawai ASN yang menjadi peserta itu sendiri, lebih-lebih lagi apabila dengan terlaksananya Proyek Perubahan yang disusun oleh peserta. Dari sisi intansi, akan memperoleh manfaat dalam hal peningkatan produktivitas, stabilitas dan fleksibilitas kerja dalam memberikan pelayanan publik sehingga pegawai ASN sebagai pelayan publik dapat menyesuaikan diri untuk beradaptasi dengan keadaan yang terus berubah dengan cepat mengikuti perkembangan zaman. Maka, instansi diharapkan tetap selalu mengikutsertakan pegawai ASN dalam kegiatan Diklat Kepemimpinan untuk pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi, salah satunya Diklatpim IV bagi ASN Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Malang yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pihak instansi asal peserta Diklatpim IV, penting untuk memberikan penataran tentang urgensi Proyek Perubahan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik, sehingga Proyek Perubahan harus dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab oleh ASN peserta diklat tersebut. Kemudian, dilakukan pembaruan gaya pelaksanaan Diklatpim IV yang lebih baik oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai pihak penyelenggara dengan menekankan pada Proyek Perubahan, serta selanjutnya perlu dilakukan pengawasan oleh pemerintah kepada ASN dalam mempertanggung jawabkan Proyek Perubahan yang telah dibuat. Pengawasan yang dimaksud bertujuan memandu berjalannya Proyek Perubahan dalam mewujudkan cita-cita pelayanan publik yang lebih baik dari lahirnya Pegawai ASN yang berkompetensi melalui Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

D. Kendala yang terjadi dan bagaimana upaya yang dilakukan untuk menanggulangi kendala dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang merupakan amanat dari Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu wadah bagi Aparatur Sipil Negara khususnya ASN Eselon IV, sebagai pelayan publik dalam mengembangkan kompetensinya. Dalam pelaksanaan suatu kegiatan Pendidikan dan Pelatihan harus melalui proses yang cukup panjang, karena untuk membentuk Aparatur Sipil Negara yang berkompeten dalam hal pelayanan publik membutuhkan waktu pembelajaran dengan langkah-langkah yang tepat. Kompetensi ASN dalam ini, diterapkan dalam Proyek Perubahan yang dibuat oleh peserta Diklatpim IV sebagai output dari Diklat tersebut. Namun penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV merupakan bentuk penyelenggaraan suatu kegiatan yang cukup besar dan tidak lepas dari suatu hambatan. Baik sebelum dilaksanakan maupun ketika berlangsungnya kegiatan tersebut, pasti akan selalu bertemu dengan kendala yang akan mengganggu dan menghambat kelancaran berjalannya suatu acara tersebut. Setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak bisa menghindari dari suatu hambatan apapun, untuk itu upaya penanggulangan menjadi hal penting untuk mengatasi setiap hambatan yang muncul. Demikian juga dengan Diklatpim IV yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang bagi ASN Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Malang, dalam penyelenggaraannya terdapat hambatan pula.

Hambatan yang muncul tidak selalu terjadi secara bersamaan, namun terjadi pada saat-saat tertentu, bahkan sangat mungkin terjadi berkaitan dengan hal-hal yang tidak terduga. Dalam pelaksanaan Diklatpim IV, hambatan atau kendala yang muncul baik ketika sebelum pelaksanaan maupun saat proses Penyelenggaraan Diklatpim IV. Peran Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai panitia penyelenggara Diklatpim IV menjadi sangat penting untuk melakukan upaya penanggulangan secara cepat dan tepat. Dengan misi,

memperkecil hambatan atau kendala yang muncul selama pelaksanaan Diklatpim IV, demi kelancaran proses penyelenggaraan.

Setelah penulis melakukan wawancara, informasi yang didapatkan penulis berasal dari Panitia Penyelenggara Diklatpim IV, yakni Bapak Dr. Ferry Andriono, ST., M.Si., sebagai Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, mengatakan bahwa terdapat kendala yang terjadi dalam pelaksanaan Diklatpim IV. Pertama, kendala yang ada sebelum terlaksananya kegiatan Diklatpim IV salah satunya ketika pendataan peserta diklat yaitu dengan munculnya beberapa peserta yang telah dipanggil panitia penyelenggara untuk mengikuti Diklatpim IV namun melakukan pengunduran diri, dengan berbagai macam alasan seperti sakit, menjaga orangtuanya atau keluarganya yang sakit, bahkan tidak mendapatkan izin dari pimpinannya, dan lain sebagainya. Namun, penuturan dari Bapak Ferry bahwa hambatan tersebut telah mengalami penurunan dari tahun ke tahun.

Sedangkan ketika Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV berlangsung, kendala yang sering muncul yaitu ketika peserta diklat tersebut ada panggilan dari pimpinannya untuk kembali ke instansinya dengan alasan pekerjaan tertentu. Meskipun peserta meninggalkan diklat dalam jangka waktu tidak seberapa lama, hanya beberapa jam saja, namun ini tetap menjadi hambatan bagi penyelenggaraan Diklatpim IV. Selain itu, dapat berimbas pada presensi peserta selama Diklatpim IV berlangsung. Beberapa kali pada tahap I (*On Campus*), masih ada beberapa ASN peserta diklat yang terus-menerus dihubungi oleh atasannya terkait pekerjaan lain, ini jelas mengganggu konsentrasi peserta diklat. Selayaknya hal tersebut tidak bisa dibiarkan, karena akan sangat berpengaruh bagi peserta dan keberlangsungan kegiatan Diklatpim IV.

Dan keterangan yang diperoleh penulis dari hasil wawancara bersama Bapak Ferry, kala tahap seminar-monitoring Diklatpim IV dilaksanakan, masih ada ASN peserta diklat yang belum mempersiapkan dengan baik proyek perubahan yang hendak diusungkan, sehingga proyek perubahan yang belum terselesaikan ini membuat terhambatnya berlangsungnya kegiatan. Karena Proyek Perubahan sendiri merupakan Mata Diklat yang menjadi pokok bahasan dalam Diklatpim IV,

maka tahap seminar-monitoring dapat berlangsung sebagaimana mestinya apabila peserta diklat telah menyelesaikan Proyek Perubahannya. Kompetensi Kepemimpinan ASN peserta diklat dalam tahap tersebut diuji, dengan hasil Proyek Perubahan yang dikerjakan.

Proyek Perubahan merupakan salah bentuk tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan Diklatpim IV, dengan harapan dari Proyek Perubahan yang dibuat ASN yang menjadi peserta Diklatpim IV, akan membawa dampak yang baik yaitu perubahan salah satunya dalam pelayanan publik dengan inovasi-inovasi yang diterapkan. Sehingga, apabila proyek perubahan yang dibuat peserta belum terselesaikan ketika sesi seminar-monitoring dimulai, hal ini sangat berpengaruh pada kelancaran berjalannya Diklatpim IV. Dengan adanya peserta diklat yang belum menyelesaikan perubahan, dapat mengulur waktu yang menyebabkan penyelesaian tahap tersebut tidak pada waktu sebagaimana mestinya.

Dengan hambatan-hambatan yang muncul dalam penyelenggaraan Diklatpim IV, upaya yang telah dilakukan dari pihak Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai panitia penyelenggara, dengan adanya calon peserta yang mengundurkan diri adalah bertindak mencari dan melakukan penggantian peserta tersebut dengan pegawai ASN Eselon IV yang lain di Lingkungan Pemerintah Kota Malang. Untuk ASN yang dipanggil panitia penyelenggara untuk menjadi peserta pengganti, harus tetap sesuai dengan persyaratan sebagaimana yang telah ditentukan sebelumnya, serta patuh dan taat pada peraturan selama Diklatpim IV berlangsung. Sedangkan bagi ASN peserta Diklatpim IV yang melakukan pengunduran diri, diwajibkan membuat surat pernyataan bermaterai dan diketahui oleh Kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD)[53] untuk kemudian diserahkan kepada panitia penyelenggara.

Begitu juga dilakukan hal yang sama, untuk peserta diklat yang meninggalkan kegiatan Diklatpim IV beberapa saat dengan alasan dipanggil oleh pimpinan atau atasannya dikarenakan adanya suatu pekerjaan lain. ASN peserta diklat perlu membuat surat ijin untuk kemudian diserahkan ke panitia Diklatpim IV. Surat ijin disertai keterangan yang jelas terkait ijin untuk kepentingan atau

[53] Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan organisasi atau lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

pekerjaan apa, dimana dan waktu berapa lama meninggalkan tempat kegiatan Diklatpim IV. Maka dengan ini, panitia penyelenggara tetap dapat memantau keberadaan dan presensi peserta sepanjang Diklatpim IV berlangsung.

Selanjutnya, bagi ASN peserta Diklatpim IV yang belum siap pada saat berlangsungnya tahap seminar–monitoring, dengan Proyek Perubahan yang belum terselesaikan, teman-temannya yang turut ikut menjadi peserta dalam Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dapat membantu dengan cara memberikan semangat serta motivasi, agar peserta tersebut segera menyelesaikan laporan terkait Proyek Perubahan yang dibuat peserta. Peran antar sesama peserta Diklatpim IV tidak kalah penting penting untuk saling mendukung dalam keberlangsungan Diklatpim IV. Dalam hal ini, realitanya hubungan kekeluargaan tumbuh dan berperan sebagai faktor pendukung dalam Diklatpim IV. Tidak hanya sampai disitu, upaya lainnya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam menanggulangi kendala yang terjadi dalam penyelenggaraan kegiatan Diklatpim IV. Adanya tindakan pencegahan sebelum munculnya hambatan lain dalam proses penyelenggaraan Diklatpim IV, dimulai dengan membuat tata tertib khusus sepanjang pelaksanaan Diklatpim IV. Tata tertib yang mempunyai tujuan agar peserta Diklatpim IV menjadi disiplin dan tertib dalam melakukan segala hal untuk mengikuti kegiatan Diklatpim IV dengan baik dan tepat. Tata tertib selama pelaksanaan Diklatpim IV diberlakukan bagi semua ASN peserta diklat tanpa terkecuali.

Selanjutnya, untuk upaya keseharian yang dilakukan oleh panitia penyelenggara kegiatan Diklatpim IV, yaitu dengan terus memantau dan rutin mengecek kamar peserta Diklatpim IV diwaktu-waktu tertentu, untuk mengurangi kemungkinan peserta yang tiba-tiba meninggalkan kegiatan tanpa ijin terlebih dahulu. Ditambah lagi, panitia Diklatpim IV yang selalu rutin dan sigap untuk menyiapkan presensi peserta Diklatpim IV di pagi hari (ketika jadwal senam), maupun siang hari, dan sore hari serta malam hari. Dilaksanakan dengan tujuan pokok dalam meningkatkan kedisiplinan Aparatur Sipil Negara sebagai peserta Diklatpim IV, yang kala itu sedang dicetak menjadi Pelayan Publik yang tidak hanya berkompetensi, namun juga memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengenai efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil berkaitan penyelenggaraan Diklatpim IV bagi ASN Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Malang, maka kesimpulan yang dapat diambil dan dikemukakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut :

a. Hasil penelitian yang telah dilakukan penulis, menunjukkan bahwa kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang berdasarkan atas amanat Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil telah diselenggarakan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan output yakni hasil dari Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dari proyek perubahan yang telah dibuat oleh ASN peserta diklat, sebagian belum berjalan dan terhenti pelaksanaannya. Sehingga dari 5 (lima) indikator efektivitas hukum menurut Teori Soerjono Soekanto yang ditunjukkan dengan hasil observasi, wawancara dan kuesioner yang dilakukan penulis dalam penelitian ini, menunjukkan penyelenggaraan Diklatpim IV tidak efektif karena indikator "Pelaksanaan" tidak tercapai sebagaimana mestinya.
b. Setelah sekian lama dan berulang kali dilaksanakan dan diterapkannya Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa hingga saat ini belum adanya penerapan reward dan punishment (penghargaan dan sanksi) bagi peserta Diklatpim IV, baik bagi ASN peserta diklat yang berprestasi, maupun ASN yang tidak mengikuti penyelenggaraan Diklatpim IV dengan baik.
c. Kendala yang terjadi dalam penyelenggaraan Diklatpim IV, muncul baik ketika sebelum pelaksanaan maupun ketika proses

d. berlangsungnya Diklat Kepemimpinan Tingkat IV telah mengalami penurunan setiap tahunnya, dan peran penting Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai panitia penyelenggara diklat telah melakukan upaya-upaya untuk terus memperkecil terjadinya kendala dalam Diklatpim IV.

B. Saran

Dengan berakhirnya penelitian ini, setelah penulis menyelesaikan penelitian atas efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 sebagai dasar hukum penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dengan metode penelitian baik melalui observasi, wawancara dan kuesioner, penulis memberikan saran yang dapat dijadikan masukan dalam pencapaian keberhasilan Diklatpim IV yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Saran yang diberikan antara lain :

1) Diklat Kepemimpinan Tingkat IV merupakan salah satu wadah untuk mencetak Aparatur Sipil Negara yang professional dan berkualitas sebagai Pelayan Publik. Untuk itu perlu dilakukan adanya perencanaan peningkatan paling utama terkait kompetensi pegawai secara rutin dan berkala yang disesuaikan dengan kebutuhannya dalam menguasai bidang pekerjaannya masing-masing. Terus dilakukan pembaruan pola diklat, supaya terus mengikuti perubahan perkembangan zaman yang cepat.
2) Kesadaran dan tanggung jawab Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Malang akan pentingnya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV harus ditingkatkan lagi, sehingga yang menjadi tujuan dari penyelenggaraan Diklatpim IV dapat benar benar tercapai secara tepat dan maksimal dalam memperbaiki kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai Pelayan Publik.
3) Adanya penerapan reward dan punishment (penghargaan dan sanksi) bagi peserta Diklatpim IV, baik bagi ASN peserta

diklat yang berprestasi, maupun ASN yang tidak mengikuti penyelenggaraan Diklatpim IV dengan baik. Dengan harapan, nantinya peserta diklat semakin antusias berpartisipasi dalam Diklatpim IV dan meningkatkan kedisipilinan peserta diklat dalam mengikuti kegiatan diklat tersebut.

4) Untuk Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang lebih menghemat biaya pengeluaran dalam pelaksanaan kegiatan tersebut, akan lebih disarankan dilaksanakan di tempat khusus balai pendidikan dan pelatihan, sehingga tidak harus menggunakan hotel atau jenis penginapan lainnya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Aminuddin Ilmar. **Hukum Tata Pemerintahan**. Tamalanrea: Prenadamedia Group, 2014.

Bachsan Mustafa. **Sistem Hukum Administrasi Negara Indonesia**. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2001.

Hartini, Sri. **Hukum Kepegawaian Di Indonesia**, Edisi Kedua, Purwokerto : Sinar Grafika, 2017

Hesti Puspitosari, Khalikussabir, Luthfi J. Kurniawan. **Filosofi Pelayanan Publik - Buramnya Wajah Pelayanan Menuju Perubahan Paradigma Pelayanan Publik.** Malang: Setara Press, 2012.

Lijan Poltak Sinambela, Sigit Rochadi, Rusman Ghazali, Akhmad Muksin, Didit Setiabudi, Djohan Bima, Syaifudin. **Reformasi Pelayanan Publik**. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.

Miftah Thoha. **Administrasi Kepegawaian Daerah**. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989.

Musanef. **Manajemen kepegawaian**. Jakarta: Gunung Agung, 2000.

Ridwan, Juniarso. **Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan Publik**. Bandung: Nuansa,. 2009.

Ridwan HR. **Hukum Administrasi Negara**, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.

SF. Marbun, Moh. Mahfud. **Pokok-Pokok Hukum Administrasi Negara**. Yogyakarta: Liberty, Edisi Pertama, Cetakan Keempat, 2006.

Safrudin. **Administrasi Kepegawaian,** Bandung: CV Mandar Maju, 1965.

Sirajuddin, **Hukum Pelayanan Publik Berbasis Keterbukaan Informasi dan Partisipasi,** Malang: Setara Press, 2011.

Slamet Saksono. **Administrasi Kepegawaian**. Yogyakarta: PT Kanisius, 1995.

Surjadi. **Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik**. Bandung: PT Refika Aditama, 2009.

Widjaja, A.W. **Administrasi Kepegawaian**. Jakarta: CV. Rajawali, 1986.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps Dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat I

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 11 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 12 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 13 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Jurnal

Abdul Rahman, **"Penataan Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui *Dynamic Governance*"**, *Jurnal Konstituen*, Vol. 1 Nomor 1, 2019

Abdul Haris, **"Fungsi Pengawasan Inspektorat Kabupaten Serdang Bedagal (Inspection Fucntion of Inspectorate of Serdang Bedagal Regency)"**, *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, Vol. 6, Nomor 1, 2016.

Dinda Sari Pertiwi, "**Efektivitas Komunikasi Interpersonal Dalam Mengatasi Keluhan Pelanggan di PT. PLN (Persero) Rayon Samarinda Ulu**", *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Volume 5 No. 1, 2017.

Dinda Silviana Putri, 2017, **"Urgensi Pemberian Kewenangan Penyadapan Kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Terkait Insider Trading Dalam Pasar Modal Indonesia"** Jurnal.

Eka Marliana Putri, 2015, "**Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Implementasi Sistem e-Procurement**", Tesis.

Elly Nielwaty, **"Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang dan Jasa Provinsi Riau",** *Jurnal Niara*, Vol. 10, Nomor 1, 2017.

Endang Komara, "**Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia**", *Jurnal Indonesia untuk kajian pendidikan*, Vol. 4 Nomor 1, 2019

Gunardi Endro, 2017, **"Menyelisik Makna Integritas dan Pertentangannya dengan Korupsi",** *Jurnal,* Volume 3 No. 1.

Indah Tri Handayani, 2015, **"Kualitas Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gunung Mas"** *Anterior Jurnal,* Volume 15 Nomor 1.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

I Ketut Dartha, 2010, **"Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kota Malang"**, *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 142 Modernisasi, Volume 6, Nomor 2.

Markx Pattiasina, **"Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado"**, *Jurnal Administrasi Bisnis*.

Mifta Farid**, "Kewenangan Pemerintah Daerah dan Partisipasi Masyarakat dalam Pengelolaan Potensi Daerah"**, *Jurnal Lentera Hukum*, Vol. 4, Issue 2, 2017.

Mutakallim, "**Pengawasan, Evaluasi dan Umpan Balik Stratejik**", Jurnal, Volume Y, Nomor 2, 2016.

Ni Luh Putu Puspitasari, **"Analisis Kualitas Pelayanan Publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung"** *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2016.

Neng Kamarni, "**Analisis Pelayanan Publik Terhadap Masyarakat (Kasus Pelayanan Kesehatan di Kabupaten Agam**", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 2, Nomor 3, 2011.

Nurca Maya Shabrina,2014 **"Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Berdasarkan Pasal 2 dan 3 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil"**, *Jurnal Hukum*.

Ones Gita Cristalia, 2015, **"Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Pengasih Kabupaten Kulon Progo",** *Skripsi*.

Proborini Hastuti, **"Reduksi Kewenangan Atribusi Pemerintah Daerah Dalam Pengaturan Pemilihah Kepala Desa (Kajian Putusan Nomor 30P/HUM/2016)"**, *Jurnal Yudisial*, Vol. 11 Nomor 1, 2018.

Rosinta Romauli Situmeang, "**Pengaruh Pengawasan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya Anugrah**" Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 02, Nomor 02, 2017.

Shinta Bonita Moningka, "**Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kolongan Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon**" *Politico: Jurnal Ilmu Politik,* 2014.

Sirajuddin Saleh, 2016, **"Pelayanan Administrasi Kepegawaian"**, *Jurnal Ekletika,* Volume 4 Nomor 1.

Titus Sani, Joyce J. Rares, Martha Ogotan, "**Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya Propinsi Papua**", *Jurnal*, 2018.

Internet

https://bkd.malangkota.go.id/ *diakses pada tanggal 13 Juni 2019*

http://lan.go.id/id/berita-lan/sosialisasi-kebijakan-pengembangan-kompetensi-asn-2 diakses pada tanggal 22 Agustus 2019

http://lan.go.id/id/berita-lan/kompetensi-asn-masih-hadapi-sejumlah-permasalahan diakses pada tanggal 22 Agustus 2019

Artikel "Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Pendidikan Dan Pelatihan", Fajar Usman. https://pusdiklat.bkpm.go.id/asset/media/artikel%20kualitas%20pelayanan%20melalui%20diklat%20ptsp.pdf diakses pada tanggal 8 September 2019

https://bkd.malangkota.go.id/pdf/LAKIP_2014.pdf diakses pada tanggal 20 Oktober 2019

https://malangkota.go.id/sekilas-malang/geografis/ diakses pada tanggal 22 Oktober 2019

http://ditjenpp.kemenkumham.go.id/hukum-adm-negara/2943-kewenangan-kepala-daerah-terhadap-badan-usaha-milik-daerah.html diakses pada tanggal 24 Oktober 2019.

LAMPIRAN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DOKUMENTASI

Penerimaan Benchmarking – Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan XIII Provinsi Jawa Tengah di Pemerintah Kota Malang Tahun 2019

Tempat : Ruang Sidang Balaikota Malang

Kegiatan Kerangka Manajemen Talenta di Hotel Aria Gajayana

Kegiatan Pembinaan Mental dan Rohani Pelepasan Calon Jemaah Haji Anggota KORPRI

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Persiapan Pengembangan Smart City Kota Malang Dipimpin Langsung Oleh Bapak Walikota Malang

Jadwal Piket Jaga Front Office Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Pembukaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan 31 Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur di Pemerintah Kota Malang Tahun 2019

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Penerimaan Benchmarking

Peserta Diklat Kepemimpinan

Tingkat III Angkatan III

Kota Jayapura di Pemerintah

Kota Malang Tahun 2019

Monitoring dan Evaluasi

Laporan Aktualisasi Peserta Latsar

Pemerintah Kota Malang

Tahun 2019

Outbound Pengembangan Kapsitas Pengurus KORPRI

Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang 2019

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Kegiatan Pengembangan Kapasitas Pengurus KORPRI

Di Lingkungan Pemerintah Kota Malang

Di The Singhasari Resort

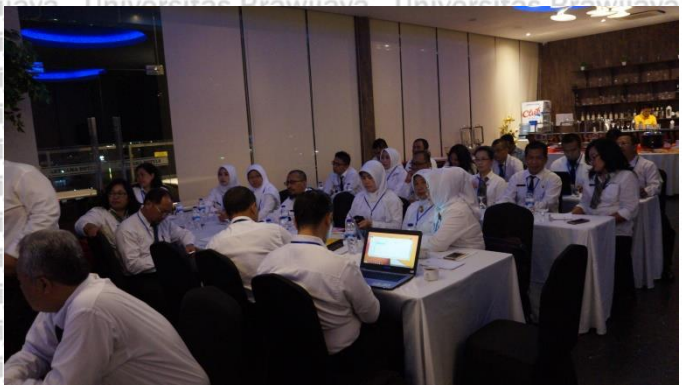
repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Bersama Pemateri Ibu Ainy

Dalam Kegiatan Pengembangan

Kapasitas Pengurus KORPRI

Foto Kegiatan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan 201 Tahun 2018



repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS HUKUM
Jalan MT. Haryono No. 169, Malang 65145, Indonesia
Telp. +62-341-553898; Fax. +62-341-566505
E-mail : hukum@ub.ac.id http://hukum.ub.ac.id

Nomor : 6242/UN10.F01.01/PP/
Lampiran : -
Perihal : **Ijin Pra Survey**

Kepada : Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik

Di Kota Malang

Dalam rangka penyusunan skripsi/Tugas Akhir sebagai syarat wajib yang harus dipenuhi oleh setiap mahasiswa Program Studi S1 Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, dengan hormat kami mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat mengijinkan mahasiswa kami:

Nama : Mitha Kurnia Ramadhan
NIM : 165010100111089
Konsentrasi : Hukum Administrasi Negara
Alamat : Jalan Digul No. 23, Perum Srikandi, Kota Malang
No. HP : 081252207759

Untuk mengadakan pra-survey mengenai:
"Efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang Berkaitan Dengan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang"

Tempat : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Mulai : 17 September 2019 sampai dengan selesai.

Adapun maksud dari pra-survey tersebut adalah agar mahasiswa yang bersangkutan mendapat informasi dan data sebagai bahan penyusunan skripsi yang akan dilakukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu kami mengucapkan terimakasih.

Malang, 13 SEP 2019
Wakil Dekan I,

Dr. Siti Hamidah, S.H., M.M.
NIP.196606221990022001

Dipindai dengan CamScanner

KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS HUKUM
Jalan MT. Haryono No. 169, Malang 65145, Indonesia
Telp. +62-341-553898; Fax. +62-341-566505
E-mail : hukum@ub.ac.id http://hukum.ub.ac.id

Nomor : 6242/UN10.F01.01/PP/
Lampiran : -
Perihal : **Ijin Pra Survey**

Kepada : Yth. Kepala Badan Kepegawaian Daerah

Di Kota Malang

Dalam rangka penyusunan skripsi/Tugas Akhir sebagai syarat wajib yang harus dipenuhi oleh setiap mahasiswa Program Studi S1 Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, dengan hormat kami mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat mengijinkan mahasiswa kami:

Nama	: Mitha Kurnia Ramadhan
NIM	: 165010100111089
Konsentrasi	: Hukum Administrasi Negara
Alamat	: Jalan Digul No. 23, Perum Srikandi, Kota Malang
No. HP	: 081252207759

Untuk mengadakan pra-survey mengenai:
"Efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang Berkaitan Dengan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang"

Tempat : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Mulai : 17 September 2019 sampai dengan selesai.

Adapun maksud dari pra-survey tersebut adalah agar mahasiswa yang bersangkutan mendapat informasi dan data sebagai bahan penyusunan skripsi yang akan dilakukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu kami mengucapkan terimakasih.

Malang, 13 SEP 2019
Wakil Dekan I,

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS BRAWIJAYA FAKULTAS HUKUM

Dr. Siti Hamidah, S.H., M.M.
NIP.196606221990022001

Dipindai dengan CamScanner

KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS HUKUM
Jalan MT. Haryono No. 169, Malang 65145, Indonesia
Telp. +62-341-553898; Fax. +62-341-566505
E-mail : hukum@ub.ac.id http://hukum.ub.ac.id

PERMOHONAN SURAT IJIN SURVEY

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Mitha Kurnia Ramadhan
Nomor Induk Mahasiswa	: 165010100111089
Program Kekhususan	: Hukum Administrasi Negara
Alamat di Malang	: Jalan Digul No. 23, Perum Srikandi, Kel. Bunulrejo, Kota Malang
No. Handphone	: 081252207759

Mohon dibuatkan Surat Ijin Survey untuk mengumpulkan data guna menyusun Skripsi, berjudul: **"Efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang Berkaitan Dengan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang"**

Survey ditujukan
Kepada : Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Di Malang

Tempat Survey : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Di Jalan Tugu No. 1, Kota Malang, Jawa Timur

Mulai tanggal : 16 Oktober 2019 sampai dengan selesai.

Permohonan ini diajukan setelah mendapat persetujuan dari instansi tersebut di atas dan akan DIBERI IJIN UNTUK MENGADAKAN SURVEY.

Mengetahui Kepala Bagian	Mengetahui Dosen Pembimbing Utama	Malang, 15 Oktober 2019 Pemohon
Lutfi Effendi, S.H., M.Hum. **NIP. 196008101986011002**	**Lutfi Effendi, S.H., M.Hum.** **NIP. 196008101986011002**	**Mitha Kurnia Ramadhan** **NIM 165010100111089**

Dipindai dengan CamScanner

KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS HUKUM UNIVERSITAS BRAWIJAYA
NOMOR 1204 Tahun 2019

TENTANG

PENUGASAN DOSEN SEBAGAI PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA PROGRAM STUDI SARJANA ILMU HUKUM FAKULTAS HUKUM UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DEKAN FAKULTAS HUKUM UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Menimbang: a. bahwa penulisan skripsi merupakan syarat yang wajib ditempuh oleh mahasiswa Program Studi Sarjana Ilmu Hukum;
b. bahwa demi kelancaran penulisan skripsi diperlukan dosen pembimbing;
c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b perlu menetapkan Keputusan Dekan tentang Penugasan Dosen sebagai Pembimbing Skripsi Mahasiswa Program Studi Sarjana Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Brawijaya;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16);
4. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi Sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan tinggi Nomor 50 Tahun 2018 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1496);
5. Keputusan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 304 Tahun 2019 Tanggal 4 Pebruari 2019 tentang Pengangkatan Dekan Fakultas Hukum Universitas Brawijaya;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN DEKAN TENTANG PENUGASAN DOSEN SEBAGAI PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA PROGRAM STUDI SARJANA ILMU HUKUM FAKULTAS HUKUM UNIVERSITAS BRAWIJAYA.

KESATU : Menugaskan Kepada Dosen Yang Nama-Namanya Tercantum Dalam Lampiran Surat Keputusan Ini Sebagai Pembimbing Utama dan Pembimbing Pendamping Dalam Penulisan Skripsi Mahasiswa Program Sarjana Ilmu Hukum.

Dipindai dengan CamScanner

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KEDUA : Keputusan Dekan ini berlaku 6 bulan sejak tanggal ditetapkan dan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Malang
pada tanggal 19 SEP 2019

DEKAN,

MUCHAMAD ALI SAFA'AT
NIP. 197608151999031003

Dipindai dengan CamScanner

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

LAMPIRAN
KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS
HUKUM UNIVERSITAS BRAWIJAYA
NOMOR 1204 TAHUN 2019

NO	PEMBIMBING UTAMA	PEMBIMBING PENDAMPING	MAHASISWA NIM	KONSENTRAS
1.	Dr. Shinta Hadiyantina, SH.MH.	Amelia Ayu Paramitha , S.H., M.H.	Sesulihing Tyas P 165010101111053	HAN
2.	Lutfi Effendi, SH.M.Hum.	Amelia Ayu Paramitha , S.H., M.H.	MITHA KURNIA R 165010100111089	HAN
3.	Prof. Dr. Sudarsono, SH.MS.	Anindita Purnama Ningtyas , S.H., M.H.	Annisa Adelya S 165010107111087	HAN
4.	Dr. Yuliati, SH.LLM.	Ranitya Ganindha, SH.MH.	Devi Atikawati 165010101111135	PERDATA
5.	Dr. Sihabudin, SH.MH	Ranitya Ganindha, SH.MH.	FRANSISKA BR GINTING 165010100111017	PERDATA
6.	Setiawan Nurdayasakti, SH.MH	Mufatikhatul Farikhah, SH.MH.	Ichwanudin 145010101111161	PIDANA
7.	Ratih Dheviana Puru, SH.LLM	Fitri Hidayat, SH.MH.	Diah Ayu Lestari 155010101111113	PERDATA
8.	Lutfi Effendi, SH.M.Hum.	Bahrul Ulum Annafi, SH.,MH	Ahmad Syaifudin 155010100111134	HAN
9.	Dr. Budi Santoso, SH.LLM	Ranitya Ganindha, SH.MH.	Mochamad Ilham F 155010101111201	PERDATA

DEKAN,

MUCHAMAD ALI SAFA'AT
NIP. 197608151999031003

Dipindai dengan CamScanner

UNIVERSITAS BRAWIJAYA repository.ub.ac.id

Dipindai dengan CamScanner

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS HUKUM
Jalan Mayjen Haryono No. 169 Malang 65145
Telp. (0341) 553898 - 551611 Psw. 201 - 202 Fax. (0341) 566505

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : MITHA KURNIA RAMADHAN
No. Induk : 165010100111089
Judul Skripsi : EFEKTIVITAS PASAL 9 PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000 TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG BERKAITAN DENGAN PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

Nama Dosen Pembimbing Utama : LUTFI EFFENDI, S.H., M.Hum.
Nama Dosen Pendamping : AMELIA AYU P., S.H., M.H.
SK. Dekan : No. 1204 TAHUN 2019
Tgl. 19 SEPTEMBER 2019

Bimbingan mulai : .....
Bimbingan selesai : .....

Tanggal	Bimbingan yang diberikan oleh Dosen		KETERANGAN / CATATAN
	Pembimbing I	Pembimbing II	
2 Oktober 2019	Bab I, Bab II, Bab III diterima lengkap Malang 7/10 2019	Bab I acc	
7 Oktober 2019		Bab II tambahkan tinjauan tentang efektivitas.	
14 Oktober 2019	Bab I, II acc 14/10	Bab III pembahasan 1	
22 Oktober 2019	Bab IV	III pembahasan 2. ditambahkan pembahasan kembali. Wawancara & kuisioner di masukkan ke / data dikuatkan lagi.	
7 November 2019		Bab IV Kesimpulan dan saran difokuskan langsung ke point saja.	
13/11 2019			

Mengetahui
Ketua Bagian HUKUM ADMINISTRASI NEGARA

LUTFI EFFENDI, S.H, M.Hum.

Dosen Pembimbing Pendamping

AMELIA AYU P., S.H.M.H.

Malang, 14-1-2020
Dosen Pembimbing Utama

LUTFI EFFENDI, S.H, M.Hum

KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS HUKUM
Jalan MT. Haryono No. 169, Malang 65145, Indonesia
Telp. +62-341-553898; Fax. +62-341-566505
E-mail : hukum@ub.ac.id http://hukum.ub.ac.id

Form : TA.6

BERITA ACARA
SEMINAR PROPOSAL TUGAS AKHIR

Pada hari ini, 3 September 2019 telah dilaksanakan Seminar Proposal Tugas Akhir :

1. Nama : Mitha Kurnia Ramadhan NIM: 165010100111089
2. Judul : "Efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Yang Berkaitan Dengan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang"
3. Moderator : Reza Gantra Hutama NIM: 165010107111092
4. Pembahas : Dinar Karunia NIM: 165010107111113
   Ade Christine NIM: 165010100111125
   Citra Dewi M. 175010109111004.
5. Jumlah Peserta :
   Mahasiswa : 22 (Dua puluh Dua.)

Dosen Penguji

1. Lutfi Effendi, S.H., M.Hum. (NIP 19600810 198601 1 002)
2. Amelia Ayu P., S.H., M.H. (NIK 2016078704272001)
3. _____ (_____)

6. Tempat : Ruang Seminar Proposal Gedung E Fakultas Hukum Universitas Brawijaya Malang
7. Mulai Pukul 09.00 WIB sampai dengan 10.00 WIB.

LAPORAN PELAKSANAAN SEMINAR PROPOSAL

8. Ringkasan Pelaksanaan Diskusi :
   a. Judul :

Judul dipersingkat
Pengembangan kompetensi Nasional menghadapi Ri 4.0.
(Studi implementasi P 5/2014)

Dipindai dengan CamScanner

b. Latar Belakang :

- Tme hanya dipertegas → P. Publik
- UU ASN 2014 → PP. 2000.
- Contoh hukumnya kurang tepat P. Publik

→ Bikin → kurang komplek.

c. Perumusan Masalah :

d. Tujuan dan Manfaat Penelitian :

✓

e. Tinjauan Pustaka :

✓

f. Metode Penelitian :

g. Daftar Pustaka :

h. Format Penulisan :

i. Usulan Calon Dosen Pembimbing kepada Ketua Bagian :

1. P. Lutfi F.
2. B. Amelia

Demikian Berita Acara ini dibuat dengan sebenarnya dan segala sesuatu yang ditulis telah diterima oleh pengusul Proposal Tugas Akhir untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Malang,
Dosen Penguji Proposal,

LUTFI EFFENDI, S.H., M.Hum.
NIP. 19600810 198601 1 002

Dipindai dengan CamScanner

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS HUKUM
Jalan MT. Haryono No.169, Malang 65145 Indonesia
Telp. +62-341-553898; Fax. +62-341-566505
http://www.hukum.ub.ac.id E-Mail : hukum@ub.ac.id

Form : FSH. 4

BERITA ACARA PENILAIAN SEMINAR HASIL PENELITIAN SKRIPSI

Seminar Hasil Penelitian Skripsi dari mahasiswa :

Nama	: Mitha Kurnia Ramadhan
NIM	: 165010100111089
Program Studi	: SARJANA ILMU HUKUM
Judul Proposal Skripsi	: **"Efektivitas Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Yang Berkaitan Dengan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang"**

telah diselenggarakan pada

Hari	: Rabu
Tanggal	: 04 Desember 2019
Jam	: 13.00 – 14.00 WIB
Nilai	:

No.	Penilaian Oleh	Nilai (Angka)
1.	Lutfi Effendi, S.H., M.Hum.	82
2.	Amelia Ayu P., S.H., M.H.	81,75
		163,75
	Rata-rata	81,875

Demikian, untuk menjadikan periksa adanya dan atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Malang, 17/12/2019

Ketua Program Studi SIH,

Dr. Setyo Widagdo, SH., M.Hum.
NIP. 196705031991032002

Nilai huruf hanya untuk rerata dan didasarkan pada SK Rektor 078/SK/1995

Nilai Angka	Nilai Huruf	Bobot
>80 - 100	A	4.0
> 75 - 80	B+	3.5
> 69 - 75	B	3.0
> 60 - 69	C+	2.5
> 55 - 60	C	2.0
> 50 - 55	D+	1.5
> 44 - 50	D	1.0
0 - 44	E	0

*) Coret yang tidak perlu
Catatan: berita acara ini disampaikan secara tertutup ke bagian akademik PSIH

Dipindai dengan CamScanner

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS HUKUM
Jalan MT. Haryono No. 169, Malang 65145, Indonesia
Telp. +62-341-553898; Fax. +62-341-566505
E-mail : hukum@ub.ac.id http://hukum.ub.ac.id

SURAT KETERANGAN DETEKSI PLAGIASI

Nomor: /Plagiasi/FH/2020

Dengan ini diterangkan bahwa Skripsi yang ditulis oleh:

Nama : MITHA KURNIA RAMADHAN
NIM : 165010100111089
Judul : EFEKTIVITAS PASAL 9 PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000 TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG BERKAITAN DENGAN PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG

Berdasarkan hasil deteksi menggunakan piranti lunak plagiarism-detector, menunjukkan tingkat kesamaan dibawah 5% dan memenuhi syarat untuk tahapan selanjutnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 11 Februari 2020
Ketua Deteksi Plagiasi,

ISSUED
PLAGIASI FH UB

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN UNIVERSITAS BRAWIJAYA FAKULTAS HUKUM

Dr. Siti Hamidah, S.H., M.M.
NIP 196606221990022001

Dipindai dengan CamScanner

SURAT PERNYATAAN
KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Mitha Kurnia Ramadhan

NIM : 165010100111089

Menyatakan bahwa dalam penulisan karya ilmiah hukum berupa skripsi ini adalah asli karya penulis, tidak ada karya/data orang lain yang telah dipublikasikan, juga bukan karya orang lain dalam rangka mendapatkan gelar kesarjanaan di perguruan tinggi, selain yang diacu dalam kutipan dan/atau dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, jika dikemudian hari terbukti karya ini merupakan karya orang lain baik yang dipublikasikan maupun dalam rangka memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi, saya sanggup dicabut gelar kesarjanaan saya.

Malang, 09 Maret 2020

Yang menyatakan,

METERAI TEMPEL
DCAHF356135355
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Mitha Kurnia Ramadhan

NIM. 165010100111089

Dipindai dengan CamScanner

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KUESIONER PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

Nama Peserta : Atiyatul Husna, SHI, MEI

Asal Instansi : Bagian Kesra & Kemasyarakatan Setda Kota Malang

Berikut ini adalah lembar untuk kuesioner kegiatan yang telah peserta ikuti.Saudara cukup memberikan tanda 'X' pada angka pilihan yang saudara anggap paling sesuai :

Kriteria Nilai : 1. Kurang sekali 2. kurang 3. Cukup 4. Baik 5. Baik Sekali

Materi	Jelas dan mudah di ikuti	1	2	3	(4)	5
	Relevan dengan objektivitas pelatihan	1	2	3	(4)	6
Fasilitator	Penguasaan Materi	1	2	3	(4)	5
	Gaya Penyampaian	1	2	(3)	4	5
	Kejelasan dalam Penyampaian	1	2	3	(4)	5
	Kemampuan Menjawab Pertanyaan	1	2	3	(4)	5
	Penampilan					

Dipindai dengan CamScanner

		1	2	3	4	5
Tempat Pelatihan	Kenyamanan dalam belajar			(3)		
Sajian/Konsumsi	Coffe Break/Snack				(4)	
	Makan Siang				(4)	
Kesimpulan Secara Umum						(5)
Keseluruhan					(4)	

Kesan-Kesan Peserta selama mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

kekompakan & kebersamaan sesama peserta Diklat PIM TK_IV menurut saya secara umum & khusus terlampaikannya sebuah ILMU

Dampak yang dirasakan setelah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

kerja semakin Disiplin & semangat menemukan sebuah inovasi

Saran- saran

Terhadap Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Diklat tidak harus di sebuah Ruangan yang resmi & waktunya tak panjang

Dipindai dengan CamScanner

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Terhadap Fasilitator Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

sudah sangat Baik

Terhadap pelayanan selama Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Pelayanan sangat memuaskan

*Kuesioner ini dibuat oleh Mitha Kurnia Ramadhan (165010100111089) Mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, Angkatan Tahun 2016, untuk memenuhi Tugas Akhir Skripsi yang diajukan untuk memenuhi sebagian syarat-syarat memperoleh Gelar Kesarjanaan dalam Ilmu Hukum dengan Judul "**EFEKTIVITAS PASAL 9 PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000 TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG BERKAITAN DENGAN PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG**"

Dipindai dengan CamScanner

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KUESIONER PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

Nama Peserta : NANANG TAUFIQ. HIDAYAT . S. IP

Asal Instansi : SAT POL PP. KOTA MALANG

Berikut ini adalah lembar untuk kuesioner kegiatan yang telah peserta ikuti.Saudara cukup memberikan tanda 'X' pada angka pilihan yang saudara anggap paling sesuai :

Kriteria Nilai : 1. Kurang sekali 2. kurang 3. Cukup 4. Baik 5. Baik Sekali

Materi	Jelas dan mudah di ikuti	1	2	3	(4)	5
	Relevan dengan objektivitas pelatihan	1	2	3	(4)	6
Fasilitator	Penguasaan Materi	1	2	3	(4)	5
	Gaya Penyampaian	1	2	3	(4)	5
	Kejelasan dalam Penyampaian	1	2	(3)	4	5
	Kemampuan Menjawab Pertanyaan	1	2	3	(4)	5
	Penampilan					

Dipindai dengan CamScanner

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

		1	2	3	4	5
Tempat Pelatihan	Kenyamanan dalam belajar		(2)			
Sajian/Konsumsi	Coffe Break/Snack				(4)	
	Makan Siang				(4)	
Kesimpulan Secara Umum					(4)	
Keseluruhan						(5)

Kesan-Kesan Peserta selama mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Kita dapat bekerja sama dengan opd lain sehingga dapat terpupuk kebersamaan dalam bekerja sama/ dalam menyelesaikan segala persoalan di kantor masing - masing

Dampak yang dirasakan setelah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Setelah mengikuti kegiatan ini banyak sekali mendapatkan banyak ilmu yg kita dapatkan dan bisa kita aplikasikan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari - hari

Saran- saran

Terhadap Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Pemateri / nara sumber diusahakan yg benar - benar

Dipindai dengan CamScanner

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

menguasai materi sehingga peserta tidak merasa jenuh ketika menerima materi

Terhadap Fasilitator Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

cukup baik

Terhadap pelayanan selama Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

kurang maksimal

*Kuesioner ini dibuat oleh Mitha Kurnia Ramadhan (165010100111089) Mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, Angkatan Tahun 2016, untuk memenuhi Tugas Akhir Skripsi yang diajukan untuk memenuhi sebagian syarat-syarat memperoleh Gelar Kesarjanaan dalam Ilmu Hukum dengan Judul **"EFEKTIVITAS PASAL 9 PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 101 TAHUN 2000 TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG BERKAITAN DENGAN PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG"**

Dipindai dengan CamScanner

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

SOP Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

UNIVERSITAS BRAWIJAYA repository.ub.ac.id

Dipindai dengan CamScanner

BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH	Tanggal Pembuatan	
	Tanggal Revisi	
	Tanggal Efektif	
BIDANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	Disahkan oleh	**Kepala BKD** **Dra. Anita Sukmawati** **NIP. 196012171986032010**
	Nama SOP	**Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV**

Dasar Hukum	Kualifikasi Pelaksana
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara - Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS Dalam Jabatan Struktural - Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri SIpil - Perka LAN Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV	- Memahami tatacara perencanaan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan - Memahami tatacara pelaksanaan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan - Memahami tatacara penyusunan dokumen Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan - Memahami tatacara Evaluasi dan Pelaporan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan - Mempunyai kemampuan dalam pelaksanaan Diklat Kepemimpinan - Mempunyai kemampuan dalam pemahaman Undang-Undang
Keterkaitan dengan SOP lain	Peralatan/perlengkapan
- SOP Penandatanganan/Paraf surat &berkas - SOP Surat Keluar - SOP Surat Masuk	- ATK - Komputer dan Printer - Dokumen Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
Peringatan	Pencatatan dan pendataan/dokumentasi
Jika Prosedur ini tidak dilaksanakan maka kegiatan ini akan terganggu	

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
repository.ub.ac.id

PROSEDUR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

No.	Aktivitas	Pelaksana					Mutu Baku			Keterangan
		Pelaksana	Kasubid	Kabid Diklat	Sekretaris Badan	Kepala Badan	Kelengkapan	Waktu	Output	
1	Membuat perencanaan diklat yaitu menetapkan jenis diklat, menentukan maksud dan tujuan diklat serta penyusunan program		Tidak	Ya			Draft Perencanaan Diklat Kepemimpinan	2 hari	Perencanaan Diklat	
2	Mempersiapkan kelengkapan administrasi perencanaan diklat						Bahan-Bahan Kelengkapan Diklat	1 hari	TOR	
3	Membuat SK Panitia Penyelenggara	Tidak	Ya				Draft SK Penyelenggara	0,5 hari	SK Penyelenggara	
4	Pengadministrasian dan Pembagian SK Panitia Penyelenggara						SK Penyelenggaraan	0,5 hari	SK Penyelenggaraan telah dibagikan	
5	Membuat Surat Pemanggilan Peserta Diklat	Tidak	Ya				Draft Surat Usulan Peserta	0,5 hari	Daftar Usulan Peserta	
6	Pengadministrasian , Penomoran dan Pembagian Surat Pemanggilan Peserta Diklat	Tidak					Surat Usulan Peserta	0,5 hari	Surat Pemanggilan Peserta telah dibagikan	
7	Surat Perintah Tugas Peserta Diklat Pembagian Surat Perintah Peserta kepada Peserta dan Pengiriman Surat Perintah Tugas Peserta Diklat		Ya Ya				Draft Surat Perintah Tugas	1 hari	Surat Perintah Tugas Peserta Diklat Dikirimkan	
8	Membuat Surat Permohonan Fasilitasi Kegiatan Diklat	Tidak					Draft Surat Permohonan Fasilitasi Diklat	0,5 hari	Surat Permohonan	
9	Pengadministrasian, Penomoran dan Pengiriman Surat Fasilitasi Kegiatan Diklat						Surat Permohonan	1 hari	Surat Permohonan telah dikirimkan	

Dipindai dengan CamScanner

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
repository.ub.ac.id

10	Membuat Naskah MOU dengan pihak Badan Penyelenggaraan Diklat membahas tentang penyiapan jadwal kegiatan, tempat pelaksanaan, pengajar/fasilitator, materi/bahan ajar/modul diklat, sarana dan prasarana, peserta diklat dan hal-hal lain yang berhubungan dengan diklat.						Draft MOU antara Pantia Penyelenggara dan BPSDM Provinsi Jawa Timur	1 hari	MOU	
11	Penandatanganan Nota Kesepahaman						Nota Kesepahaman	1 hari	Nota Kesepahaman telah ditanda tangani.	
12	Penyiapan TOR, Perjanjian Kontrak, Berita Acara Pembayaran, Berita Acara Serah Terima Peserta, Berita Acara Selesai Pekerjaan, Sertifikat, Dokumentasi, Laporan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan penyelenggaraan Diklat						Bahan-Bahan Penyelenggaraan Diklat	2 hari	Dokumen Dokumen Penyelenggaraan Diklat telah siap	
13	Menghimpun berkas peserta DiklatPIM IV						Daftar berkas peserta DiklatPIM IV	4 hari	Kelengkapan berkas peserta Diklat	
14	Surat Undangan Pembukaan Diklatpim IV						Draft Surat Undangan	1 hari	Surat Udangan	
15	Monitoring/ Pemantauan Kegiatan Pelaksanaan Diklat						Monitoring dan Pemantauan Kegiatan Diklat	3 bulan	Laporan Kegiatan	
16	Pembuatan Surat Undangan Penutupan						Draft Surat Undangan Penutupan	0,5 hari	Surat Undangan Penutupan	

CS Dipindai dengan CamScanner

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
repository.ub.ac.id

17	Pembuatan Surat Pengembalian Peserta Diklatpim IV						Draft Surat Pengembalian Peserta	1 hari	Surat Pengembalian Peserta	
18	Penyusunan Laporan Akhir Kegiatan						Dokumen-Dokumen Penyelenggaraan Diklat	1 hari	Laporan Akhir Kegiatan	
19	Dokumen Peng-SPJ-an dan pengarsipan Kegiatan						Dokumen Peng-SPJ-an dan Pengarsipan Kegiatan	1 hari	Dokumen SPJ telah diarsipkan	

CS Dipindai dengan CamScanner