

KEBIJAKAN GRAND DESIGN REFORMASI BIROKRASI 2010-2025 DALAM PENATAAN ORGANISASI DAN TATA LAKSANA

Agus Suryono

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Email : agus_s@ub.ac.id

Abstract

Based on information collected empirically and normatively that the targets for the implementation of bureaucratic reform have not been achieved in the field of organization and governance at the institutional level of the bureaucracy in Malang City Government, partly due to: (a) Fatty organizational structures, overlapping both internal and external and not yet in accordance with the mandate of Perpres Number 81 of 2010 concerning the Grand Design of the National Bureaucratic Reform 2010-2025; (b) Standard Operating Procedures are convoluted so as to cause ineffective and inefficient public services. The objectives to be achieved in this study are: (1) To describe the causes of not achieving the target of implementing bureaucratic reform in the field of organizational structuring and management in Malang City Government (2) To describe and analyze and obtain efforts and models of acceleration in the implementation of bureaucratic reform in the field of organizational structuring and governance in the City Government of Malang. The method used is a qualitative approach, the location in this study is the Malang City Government especially the Law Bureau and the Malang City Organization. Sources of research data obtained through interviews and direct statements while those that are not directly indirect, can be in the form of notes, documents, manuals, and knowledge books. Data analysis in this study uses the interactive model of analysis of Miles and Huberman which was developed by Johnny Saldana (2013), which has three main components, among others: data reduction, data presentation, and drawing conclusions / verification. The results and conclusions obtained are the application of learning organizations in the framework of developing apparatus resources to improve performance in the Government of Malang City yet to be effective. This is due to several factors, including motivation and the ability of the apparatus to develop themselves is still low. The pattern of apparatus empowerment is considered not optimal. Learning infrastructure is inadequate, causing the process of getting information or knowledge to be hampered, cultural and relational learning has not been formed, collaboration and collegility have not grown well, there is no application of an award system that recognizes the achievements of organizational members, effective organizational structure structuring to accelerate the process of knowledge sharing , mental models, and shared vision. The application of learning organizations that can work well must also be strengthened by information technology systems that can support the creation of a communication flow or information flow to increase the capacity of the government apparatus.

Article Histori:

Submitted: 06/3/2020

Editing: 23/04/2020

Publish: 30/04/2020

Keyword: Grand design, Organization, City government of Malang



1. PENDAHULUAN

Pada prinsipnya proses adaptasi organisasi terhadap lingkungannya merupakan kajian suatu organisasi sebagai sistem terbuka. Proses adaptasi ini dilakukan mulai dari hulu sampai ke hilir, yaitu mulai dari lingkungan input dalam rangka memperoleh sumber daya yang diperlukan sampai pada lingkungan output untuk menawarkan segala macam produk yang dihasilkan. Pendekatan organisasi sistem terbuka menjadi era baru dalam kajian teori organisasi. Konsep adaptasi seperti ini sesungguhnya diadopsi dari ilmu biologi yang menjelaskan reaksi dari suatu organisme untuk dapat bertahan terhadap tuntutan dan tekanan perubahan lingkungannya. Dengan demikian pengertian adaptasi dapat dijelaskan sebagai suatu tindakan organisasi untuk melakukan perubahan struktur dalam rangka memelihara keadaan untuk mencari keseimbangan terhadap perubahan lingkungan yang dinamis, sehingga akan membentuk suatu komposisi struktur lingkungan yang saling bersinergis.

Tampilan birokrasi yang gemuk akan menghabiskan banyak sumberdaya, pemerintah sudah menggagas melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Perpes tersebut mencakup 3 (tiga) program antara lain yaitu makro, meso dan mikro. Pada tahun 2011, seluruh kementerian dan lembaga serta pemerintah daerah diharuskan melaksanakan reformasi birokrasi yang mencakup 8 (delapan) area perubahan, yaitu:

1. **Organisasi** dengan output yaitu organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran
2. **Tata laksana** dengan output sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif dan efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip *good governance*.

3. **Peraturan perundang-undangan** dengan output regulasi yang tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif.
4. **Pengawasan**, dengan output peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.
5. **Akuntabilitas**, meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.
6. **Pelayanan publik**, dengan output pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
7. **Pola pikir dan budaya kerja**, dengan target biokrasi yang memiliki integritas dan kinerja yang tinggi.

Pelaksanaan dari reformasi birokrasi yang mencakup 8 (delapan) area perubahan tersebut diatas, diharapkan mampu ditransformasikan kedalam 9 (sembilan) program dan kegiatan tingkat mikro di kementerian dan lembaga, antara lain: (1) Manajemen perubahan, (2) Penataan peraturan perundang-undangan, (3) Penataan dan penguatan organisasi, (4) Penataan tata laksana, (5) Penataan sistem manajemen SDM aparatur, (6) Penguatan pengawasan, (7) Penguatan akuntabilitas Kerja, (8) Peningkatan kualitas pelayanan publik, (9) Monitoring, evaluasi dan pelaporan.

Dalam hal ini reformasi birokrasi dilakukan untuk mencapai *good governance*. Demikian pula, reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan pentingnya rasionalisasi birokrasi untuk menciptakan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas melalui pembagian kerja hirarkikal dan horizontal yang seimbang, diukur dengan rasio antara volume atau beban tugas dengan jumlah sumber daya disertai tata kerja formalistik dan pengawasan yang ketat.

Tujuan kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia adalah untuk membangun sikap, profil dan perilaku aparatur negara yang memiliki integritas,



produktivitas, dan bertanggung jawab serta memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang prima melalui perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dalam sistem manajemen pemerintahan. Salah satu tuntutan dari reformasi birokrasi adalah birokrasi yang akuntabel dan bertanggung jawab atas setiap proses kinerja atau hasil akhir dari program maupun kegiatan yang terkait dengan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan untuk mencapai tujuan. Dilakukannya penataan organisasi itu agar dapat menentukan kinerja organisasi pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara pelayanan publik, pengadaan fasilitas umum, dan penyelenggaraan regulasi. Hal ini terutama karena penataan organisasi terkait dengan bagaimana struktur organisasi disusun, tugas dan fungsi dirumuskan, serta bagaimana tumpang tindih, duplikasi dan jumlah (*size*) organisasi yang dikelola akan menentukan seberapa efektif dan efisien sebuah organisasi. Efisiensi tidak akan dapat tercapai pada organisasi yang memiliki duplikasi tugas dan fungsi yang tidak jelas.

Mengingat pentingnya struktur dan tata kerja terhadap kinerja organisasi tersebut, tentu diharapkan bahwa penataan organisasi pemerintah dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. Berbagai aspek krusial dalam penataan organisasi pemerintah, seperti peraturan perundang-undangan yang mengaturnya, prinsip-prinsip pengorganisasian, kapasitas organisasi itu sendiri, dan responsifitas terhadap perubahan lingkungan strategis yang semakin kompleks seperti tekanan publik, politik, organisasi internasional, krisis ekonomi, lingkungan, ideologi, sosial, dan permasalahan krusial lainnya tidak bisa diabaikan. Dengan demikian, penataan organisasi pemerintah bukanlah hal yang

mudah dan sederhana mengingat di era globalisasi ini, kompleksitas tiap-tiap aspek tersebut kian tinggi.

Hampir lima tahun sudah gagasan Reformasi Birokrasi (RB) disosialisasikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk segera diimplementasikan. Namun proses implementasi dari gagasan RB itu, belum menunjukkan perkembangan yang menggembirakan. Bahkan ketika gagasan itu diperkuat dengan Peraturan Presiden No. 81 tahun 2010 yang menetapkan tentang *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi, dalam prakteknya, pelaksanaan reformasi birokrasi tetap belum menunjukkan adanya percepatan dalam implementasinya.

Sebagian dari masyarakat, terutama mereka yang selama ini memberikan perhatian khusus pada upaya implementasi reformasi birokrasi, beranggapan bahwa reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah “mandek” dalam pelaksanaannya, “kemandekan” itu terindikasi dari masih “gemuknya” organisasi. Hal ini terlihat saat ini bahwa tidak ada indikasi pemerintah untuk merestrukturisasi organisasi, hal yang terjadi justru sebaliknya menggemukkan birokrasi. Faktanya jumlah lembaga bertambah dalam bentuk komisi, badan dan lembaga non kementerian (baca, Kompas, 2013)

Dari segi penataan ketatalaksanaan, perubahan ketatalaksanaan ditujukan untuk melakukan penataan sistem, mekanisme atau prosedur di instansi pemerintah yang lebih efektif dan efisien. Salah satu bentuk penataan tata laksana yaitu dilakukan penyusunan dan implementasi Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (selanjutnya disebut dengan SOP AP).

Oleh karena itu, berdasarkan uraian diatas secara empiris dan normatif bahwa

belum tercapainya target pelaksanaan reformasi birokrasi di bidang organisasi dan tata laksana pada tingkat kelembagaan birokrasi ini, antara lain disebabkan: (a) Struktur organisasi yang gemuk, tumpang tindih baik internal maupun eksternal dan belum sesuai dengan amanat Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2025; (b) Standar Operasional Prosedur yang berbelit-belit sehingga menyebabkan pelayanan publik yang tidak efektif dan efisien.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk mendeskripsikan penyebab tidak tercapainya target implementasi kebijakan reformasi birokrasi bidang penataan organisasi dan ketatalaksanaan di Pemerintahan Kota Malang (2) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis serta memperoleh upaya dan model percepatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi bidang penataan organisasi dan tata laksana di Pemerintahan Kota Malang.

2. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif karena dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang sedikitpun belum diketahui. Peneliti melibatkan diri secara mendalam untuk bertanya (apakah, mengapa, bagaimana), dan kemudian mendengar, mencatat, mengamati, terlibat, menghayati dan mengambil inferensi dari obyek di lapangan dan kemudian melakukan analisis secara kualitatif atas keseluruhan data.

Fokus penelitian diarahkan sebagai tahap kesinambungan dari rumusan masalah serta tinjauan pustaka untuk membantu menjawab dan menganalisis masalah. Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Penyebab tidak tercapainya target implementasi reformasi birokrasi bidang penataan organisasi dan tata laksana di Pemerintahan Kota Malang, hal ini dapat diamati dari:
 - a. Komunikasi terkait dengan hal-hal yang sistematis diantara pelaksana atau aktor kebijakan dan dapat dilihat dari pelaksanaan grand design dan road map penataan organisasi dan tata laksana di Pemerintahan Kota Malang
 - b. Disposisi, terkait dengan kewenangan para aktor pelaksana dalam mendukung dan melaksanakan program penataan organisasi dan tata laksana Mekanisme, Sistem, Proses, dan Prosedur kerja di Pemerintahan Kota Malang
 - c. Sumber daya, dalam kaitanya dengan sumber daya manusia dan anggaran dalam program penataan organisasi dan tata laksana
 - d. Struktur Birokrasi, dapat dilihat dari tugas, pokok dan fungsi serta mekanisme atau standar operasional di Pemerintahan Kota Malang.
2. Upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang penataan organisasi dan tatalaksana di Pemerintahan Kota Malang, antara lain :
 - a. Desain organisasi Kementerian Kelautan dan Perikanan tepat fungsi tepat ukuran melalui Analisa Beban Kerja.
 - b. Syarat dan metode penataan organisasi
 - c. Sistem, Proses, dan Prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*
 - d. Program percepatan/*Quick Wins* terhadap Standar Operasional Prosedur.

Adapun yang menjadi lokasi dalam penelitian ini adalah Pemerintahan Kota Malang. Dari lokasi ini, peneliti menetapkan situs penelitian yang merupakan tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti.



Dalam upaya tersebut, peneliti mengawalinya dari Biro Hukum dan Organisasi Kota Malang; Disinilah pusat harmonisasi kegiatan reformasi birokrasi bidang tata laksana Pemerintahan Kota Malang.

Sumber data penelitian diperoleh melalui wawancara maupun pernyataan langsung dengan pihak-pihak yang terkait antara lain berasal dari Biro Hukum dan Organisasi Pemerintahan Kota Malang. Disamping, bahan-bahan dan informasi lain untuk mendukung data primer, dan bahan dokumen serta informasi ini diperoleh secara tidak langsung, bisa berupa catatan atau informasi yang berupa dokumen atau buku-buku pedoman atau buku pengetahuan serta informasi yang berkaitan dengan obyek penelitian, bahan-bahan, dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang terkait dengan penelitian ini. Antara lain, Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2025, Peraturan Menteri PAN dan RB nomor 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 dan Peraturan Menteri PAN dan RB nomor 11 tahun 2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi.

Adapun langkah-langkah analisis data penelitian ini menggunakan model analisis interaktif (interactive model of analysis) Miles dan Huberman yang telah dikembangkan oleh Johnny Saldana (2013), yang memiliki tiga komponen utama antara lain : reduksi data, penyajian data, dan menarik suatu kesimpulan/ verifikasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Visi, dan Misi Kota Malang

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah adalah dokumen perencanaan untuk periode 5 (lima) tahun. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Satuan Kerja Perangkat Daerah disebut Renstra-SKPD untuk periode 5 (lima) tahun.

SKPD menyusun renstra disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya dengan berpedoman pada RPJMD. Sedangkan Rencana Pembangunan Tahunan Daerah, yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) adalah dokumen perencanaan daerah untuk periode satu tahun. RKPD merupakan visi dan misi dalam RPJMD. RPJP diimplementasikan ke dalam RPJMD 5 tahun pertama, kedua hingga 5 tahun ke empat. Sedangkan RPJM daerah diimplementasikan dalam RKPD tahunan hingga tahun ke lima.

Berdasarkan RPJPD itu maka masing-masing satuan kerja perangkat daerah berkewajiban menyusun visi dan misi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, dengan ketentuan tetap mengacu pada visi dan misi Kota Malang. Visi Kota Malang 20 Tahun ke depan adalah berdasarkan "*Terwujudnya Kota Malang sebagai Kota Mandiri, Pendidikan yang Berkualitas, Berbudaya, Berwawasan Lingkungan Menuju Masyarakat Sejahtera*". Mandiri artinya bahwa ke depan Kota Malang diharapkan mampu membiayai sendiri seluruh penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan dengan memanfaatkan sumber daya lokal (SDA, Potensi Daerah SDM yang dimiliki). Berbudaya bahwa pelaksanaan fungsi pemerintahan Kota Malang dalam mencapai visi harus mengedepankan nilai-nilai Ke-Tuhanan, kemanusiaan, dan nilai-nilai kehidupan sosial kemasyarakatan (kearifan lokal) melalui pengembangan pendidikan untuk mengantisipasi perkembangan Kota Malang menuju kota Metropolitan. Pemahaman ini lebih dititik beratkan pada pencapaian kesadaran emosional, kecerdasan spiritual, dan intelektual. Sejahtera mengandung arti bahwa pelaksanaan otonomi daerah diarahkan untuk peningkatan pelayanan publik yakni terwujudnya kesejahteraan

masyarakat seluruhnya, baik materiil maupun spiritual. Sedangkan berwawasan lingkungan adalah pelaksanaan pemerintahan daerah dalam upaya tetap menjaga kelestarian alam dan kualitas lingkungan serta pemukiman.

B. Sumberdaya Aparatur Pemerintah Kota Malang

Sumber daya aparatur pemerintah merupakan salah satu unsur-unsur manajemen yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Sumber daya aparatur pemerintah (pegawai) bukan hanya dilihat dari aspek kuantitas melainkan juga diikuti

dimensi kualitasnya. Ini sangat penting mengingat kebijakan desentralisasi memberikan deskresi yang luas melakukan kreasi guna meningkatkan pelayanan publik.

Penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Pemerintah Kota Malang didukung oleh SDM aparatur yang berjumlah 9.949 orang, yang terdiri dari PNS non guru, guru, paramedis. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Daerah tersebut untuk melayani masyarakat Kota Malang yang berjumlah 840.084 orang. Artinya setiap pegawai dapat melayani sekitar 85 orang masyarakat. Adapun komposisi PNS dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 1.

Komposisi SDM Aparatur Kota Malang berdasarkan golongan, pendidikan, eselon, jenis kelamin, dan agama.

Komposisi PNS berdasarkan					
Jenis Kelamin	LK	5.170	Agama	Islam	9.112
	PR	4.779		Kristen	510
	Jml	9.949		Khatolik	253
Golongan	IV	2.782	Pendidikan	Hindu	68
	III	3.801		Budha	6
	II	2.177		Jml	9.949
	I	1.189		S3	3
	Jml	9.949		S2	315
Eselon	II.a	1	S1	4.386	
	II.b	31	D.III	681	
	III.a	46	D.II	655	
	III.b	93	SLTA	2.326	
	IV.a	451	SMP	813	
	IV.b	361	SD	770	
	V.a	34	Jml	9.949	
	Jml	1.017			

Sumber data : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017/2018

Data Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Malang di atas di susun berdasarkan jenis kelamin, golongan, eselon, agama, dan tingkat pendidikan. Namun yang berkenaan langsung dengan organisasi pembelajaran (*organization learning*) adalah tingkat pendidikan pegawai. PNS dengan tingkat pendidikan S1 memiliki angka yang cukup besar yakni

(44,08%), dan kemudian disusul pendidikan SLTA (23,37%). Banyaknya pendidikan S1 ini disebabkan penerimaan pegawai beberapa tahun terakhir ini tidak menerima pendidikan SLTA ke bawah. Selain itu, adanya kenaikan pangkat penyesuaian ijazah S1 bagi pegawai pendidikan SLTA.

Data yang berkenaan dengan tingkat pendidikan memiliki dampak terhadap

organisasi pembelajar, sebab sejalan dengan perkembangan globalisasi, serta peningkatan tuntutan masyarakat, maka pendidikan Pegawai Negeri Sipil perlu ditingkatkan dengan mendorong para pegawai untuk melanjutkan pendidikan. Pendidikan merupakan bagian yang tidak dipisahkan dari usaha organisasi untuk membelajarkan anggotanya, dengan tujuan

mempersiapkan aparatur pemerintah yang memiliki kemampuan dan perilaku yang positif dalam rangka pengembangan tugas-tugas kemanusiaan.

Berkaitan dengan jumlah pegawai, di bawah ini akan dirincikan berdasarkan unit kerjanya yang tersebar di lingkup Pemerintah Kota Malang sebagai berikut :

Tabel 2.
Jumlah PNS/ASN berdasarkan unit kerja s/d Desember 2018

No	Unit Kerja	Jml	No	Unit kerja	Jml
1	Inspektorat	39	20	Dinas keternagakerjaan & sosial	52
2	Bappeda	36	21	Dinas pendapatan	118
3	Badan Kepegawaian Daerah	48	22	D.Koperasi & usaha kecil menengah	29
4	Badan KB dan Pem. Masyarakat	105	23	D.kependud. & pencatatan sipil	61
5	Badan kesatuan bangsa dan politik	26	24	Kantor perpus.Umum & Arsip	41
6	Badan lingkungan hidup	33	25	Satpol PP.	182
7	Badan peijinan terpadu	52	26	Sekretariat daerah	306
8	Dinas pekerjaan umum	152	27	Staf ahli	3
9	Dinas pasar	297	28	Sekretariat DPRD	52
10	Dinas kebersihan dan pertamanan	1.102	29	Sekretariat KPU	9
11	Dinas perumahan	42	30	Kecamatan Klojen	131
12	Dinas kepemudaan dan olah raga	83	31	Kecamatan Blimbing	142
13	Dinas kesehatan	595	32	Kecamatan Lowokwaru	147
14	Dinas pendidikan	162	33	Kecamatan sukun	151
15	Dinas kebudayaan dan pariwisata	64	34	Kecamatan kendungkandang	155
16	Dinas pertanian	72	35	Taman Kanak-Kanak	110
17	Dinas komunikasi dan informatika	35	36	SD	2.284
18	Dinas perhubungan	328	37	SLTP	1.220
19	Dinas perindustrian & perdagangan	38	38	SLTA	1.341
			39	Pendidikan lain-lain	106
Jumlah seluruhnya					9.949

Sumber data : BKD Kota Malang, 2018.

Data di atas menunjukkan jumlah PNS yang tersebar pada dinas/instansi Pemerintah Kota Malang berjumlah 9.949 orang dengan komposisi terbanyak berada pada unit kerja pendidikan yakni SLTA, SLTP, dan SD. Sementara pada tataran dinas adalah dinas kebersihan dan pertamanan. Banyaknya PNS pada tingkat pendidikan

karena banyak lembaga pendidikan yang ada di Kota Malang.

C. Pengembangan Sumberdaya Aparatur Pemkot Malang

Pengembangan sumber daya aparatur pada Pemerintah Kota Malang dilakukan melalui berbagai strategi, antara lain pendidikan formal, pelatihan, mutasi,

kegiatan pengasahan dalam menulis karya tulis, dan membuat telaahan staf. Strategi pendidikan adalah proses yang dilakukan secara sadar dan terprogram, sistematis, dan terarah pada tujuan yang jelas. Upaya pendidikan dalam rangka memperoleh pengetahuan, dan pengetahuan yang sudah diperoleh mesti ditandai dengan perbaikan-perbaikan dalam kehidupan termasuk kehidupan organisasi, agar dapat menyadarkan diri manusia dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Dengan pengetahuan yang cukup akan dapat menunjang penguasaan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Diklat kepemimpinan bertujuan untuk memberikan peningkatan pola pikir, kemampuan serta penguasaan dan

keterampilan pelaksanaan pekerjaan, pengelolaan kegiatan dan program secara efektif dan efisien. Badan Kepagawaian Pemerintah Kota Malang hanya menyelenggarakan ujian penyesuaian ijazah, dan ujian dinas tingkat I dan II. Diklatpim, diklat fungsional, diklat teknis maupun diklat prajabatan Calon PNS diselenggarakan oleh Badan Diklat Provinsi Jawa Timur atau badan/lembaga lain yang terakreditasi, karena BKD Pemerintah Kota Malang tidak memiliki Badan Diklat.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tersebut ditunjang oleh APBD Kota Malang. Untuk mengetahui rincian anggaran pendidikan dan pelatihan dalam dua tahun terakhir:

Tabel 3.
APBD Kota Malang untuk diklat struktural, teknis fungsional, ujian kenaikan pangkat/dinas 2018-2019

No	Jenis kegiatan	Tahun		Jumlah
		2018	2019	
1	Diklat struktural	231.015.000,-	-	231.015.000,-
2	Diklat teknis fungsional	556.625.000,-	51.450.000,-	608.075.000,-
3	Diklatpim IV	294.800.000,-	-	294.800.000,-
4	Diklat Fungsional	157.625.000,-	-	157.625.000,-
5	Prajabatan	1.689.660.000,-	1.379.400.000,-	3.069.060.000,-
6	Bintek pengadaan barang dan jasa pemerintah	86.716.700,-	-	86.716.700,-
7	Ujian kenaikan pangkat dan ujian dinas	28.835.220,-	33.205.500,-	620.040.720,-
8	Outbound jajaran eksekutif	398.810.000,-	-	398.810.000,-
	Jumlah	3.045.276.000,-	1.464.055.500,-	5.067.331.420,-

Sumber data : BKD Kota Malang, 2018/2019.

Jumlah anggaran untuk pengembangan SDM aparatur Pemerintah Kota Malang terdapat perbedaan cukup jauh pertahunnya. Perbedaan ini disebabkan beberapa mata diklat struktural, diklat fungsional, outbound jajaran eksekutif di tahun 2009 tidak ada, karena Pemerintah Kota Malang lebih melaksanakan diklat teknis fungsional. Kebijakan melaksanakan diklat teknis fungsional dirasa sangat tepat mengingat perbaikan keterampilan yang

langsung berkaitan dengan tugas-tugas riil saat ini, sehingga porsi jenis diklat ini begitu diperhatikan dan diperbanyak.

Dalam hal pengembangan SDM ini, Pemerintah Kota Malang menyelenggarakan dengan pola kemitraan dengan lembaga pemerintah, lembaga pendidikan terakreditasi, maupun pihak swasta yang memenuhi syarat. Ini dilakukan mengingat Pemerintah Kota Malang belum memiliki Badan Diklat



sendiri, sehingga berbagai diklat itu dilaksanakan dengan pola kemitraan guna menjamin mutu yang dihasilkannya. Untuk menyelenggarakan diklat prajabatan terhadap Calon Pegawai Negeri Sipil, diklatpim, diklat teknis fungsional, dilaksanakan dengan pola kemitraan dengan Badan Kediklatan Provinsi Jawa Timur. Penyelenggara diklatpim juga dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara. Demikian juga diklat teknis

fungsional diselenggarakan oleh Lembaga/Perguruan Tinggi yang sudah diakui kualitasnya, seperti Universitas Brawijaya, Lembaga Pengabdian Masyarakat Universitas Brawijaya, Bappenas, Lembaga Pendidikan Manajemen. Penyelenggaraan diklat dengan pola kemitraan dalam arti Pemerintah Kota Malang menyediakan anggaran dan mengirimkan peserta diklat.

Tabel 4.

Jumlah pegawai yang telah mengikuti diklat teknis fungsional Tahun 2018

No	Jenis Diklat	Jml	Status	Penyelenggara
1	Bintek Akuntansi Keuangan Daerah	43	Pjbt struktural dan staf	Pusat Kajian Keuangan Negara dan Daerah, bekerjasama dengan UB
2	Manajemen kependudukan	57		Indonesia Multi Management
3	Tata Naskah dinas bagi aparatur kelurahan (Angkatan I)	43		RCCP Fakultas Ilmu Administrasi UB
4	Tata Naskah dinas bagi aparatur kelurahan (Angkatan II)	57		
5	Manajemen Aparatur Kelurahan	57	Pjb struktural	
6	Penulisan karya ilmiah bagi pejabat fungsional (Angkatan I)	50	Pjb struktural dan staf	Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Negeri Malang
7	Penulisan karya ilmiah bagi pejabat fungsional (Angkatan II)	49		
8	Pelatihan trouble Shooting, jaringan dan Instalasi (Angkatan I)	43	Pjb dan staf	Lembaga Pendidikan Manajemen Bisnis dan Komputer (LPMBK)
9	Pelatihan trouble Shooting, jaringan dan Instalasi (Angkatan II)	57	Pjb dan staf	
10	Diklat juru sita	6	Staf	Balai Diklat Keu IV Malang
11	Diklat total image for supervisor	1		Badan Diklat Prov. Jawa Timur
12	Pengembang diri pemberdayaan potensi diri	1	Staf BKD	
13	Pelatihan pengawas obat hewan	1	Staf	Dinas Peternakan Provinsi Jatim
14	Pelatihan inseminasi buatan	1	Penyuluh	
15	Diklat pembantu PPAT	1	Pjb struktural	Badan Diklat Provinsi Jatim
16	Pembinaan teknis calon PPAT sementara Angkat IV	1	Camat	Kanwil Badan pertanahan Nasional Prov. Jatim
17	Kursus keuangan daerah	1	Staf	Fakultas Ekonomi UB
18	Basic English for Academic Purpose	1	Pjb struktural	BAPPENAS
19	Diklat perencanaan pembangunan	1	Pjb Struktural	BAPPENAS
20	Diklat Penyuluh KB	1	Penyuluh KB	
21	Diklat English For Tourism	1	Staf	
22	Evaluasi dampak diklat tahap II	1	Staf	
23	Peningkatan pemahaman pengarusutaman Gender	1	Ka UPT KB	
24	Pengembangan IESQ Angkatan IV	1	Pjb struktural	

No	Jenis Diklat	Jml	Status	Penyelenggara
25	Manajemen Angkutan Umum	1	Pjb struktural	Badan Diklat Prov. Jatim
26	Peran kepemimpinan	1	Staf	
27	Pemberdayaan Otak Angkatan II	1	Staf	
28	Diklat transformasi kebijakan pemda unuk pembangunan & pelayanan masyarakat Angkatan I	1	Camat	
29	Metode peningkatan kapasitas Guru pemandu mata pelajaran Kimia	1	Guru	
30	Metode peningkatan kapasitas Guru pemandu mata pelajaran Biologi	1	Guru	
31	Pemandu peningkatan kapasitas Guru pemandu mata pelajaran Matematika	1	Guru	
32	Penataran pendidikan pendahuluan bela negara	1	Staf	Komando Distrik Militer 0833
33	Diklat internet bagi Guru SLTP Angkt. IV	1	Guru	Badan Diklat Prov. Jatim
34	Pelatihan teknik konseling Angkatan III	1	Pjb struktural	
35	Metode peningkatan kapasitas Guru pemandu mata pelajaran IPS	1	Guru	
	Jumlah	488	Orang	

Sumber data : Olahan data skunder pada BKD Kota Malang, 2018.

Tabel di atas memberikan informasi bahwa terdapat peningkatan jenis diklat teknis fungsional dari tahun ke tahun, yakni tahun 2018 sebanyak 35 jenis diklat teknis fungsional yang diikuti oleh 488 PNS. Sedangkan tahun 2019 berjumlah 43 jenis diklat teknis fungsional yang diikuti 130 Pegawai Negeri Sipil. Artinya dalam dua

tahun terakhir Pemerintah Kota Malang telah meningkatkan keahlian aparaturnya sebanyak 518 orang, dengan keahlian 78 bidang tugas yang tersebar di berbagai unit kerja. Ini menandakan Pemerintah Kota Malang makin peduli pada peningkatan keahlian aparatur dalam lingkungannya. Di bawah ini diuraikan jenis diklat pada 2009.

Tabel 5.

Jumlah pegawai yang telah mengikuti diklat teknis fungsional Tahun 2017/2018

No	Jenis Diklat	Jml	Status	Penyelenggara
1	Seminar reformasi pengawasan birokrasi untuk meningkatkan kinerja	1	Pjbt struktural	Fakultas Ilmu Adm. Brawijaya Malang
2	Pelatihan injeksi Bensin (EF-J Tronik, K-J tronik	1	Staf bag.Umum	PPPPTK/VEDC
3	Rakor penyelenggaraan diklatpim Tk.II	1	Pjb struktural	LAN
4	Seminar pemerintahan	3	Camat	Pemerintah Prov. Jatim
5	Sosialisasi & konsultasi teknis diklat aparatur	1	Pjb struktural	Pusdiklat Depdagri Regional Yogyakarta
6	Rapat penentuan Index biaya diklat LPJ	1	Pjb struktural	Badan Diklat Prov. Jatim
7	Lokakarya peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat dan PNS di daerah	1	Pjb struktural	PKP2A LAN



No	Jenis Diklat	Jml	Status	Penyelenggara
8	Analisis kebutuhan diklat	1	Pjb struktural	Pusdiklat Depdari Regional Yogyakarta
9	Management of training bagi pengelola diklat	1	Staf	Badan Diklat prov. Jatim
10	Manajemen pemerintahan kelurahan	2	Pjb struktural	Sda
11	Pengembangan ekonomi lokal dan usaha daerah	1	Staf	Sda
12	Manajemen organisasi	2	Staf	Sda
13	Workshop Action Plan Diklat	4	PNS dan Guru	Sda
14	Pengarusutan gender bagi aparatur	1	Staf	Sda
15	Orinetasi manajemen kediklatan	1	Pjb struktural	Sda
16	Metode dan teknik pembelajaran efektif	1	Pjb struktural	PKP2A LAN
17	Keprotokolanan bagi staf bag. Keprotokolanan	1	Staf	Badan Diklat Prov. Jatim
18	Pembekalan teknis kepala terminal penumpang Angkatan ke VII	2	Kpl. terminal	Dirjen Perhubungan Darat
19	Poverty Alleviation Course : Localising the Anti. Poverly Agenda : The Malaysian Experience	1	Pjb struktural	Institute for Rural Advancement (INFRA)
20	Manajemen pemerintahan kelurahan	28	Lurah dan seklur	Balai besar pemberdayaan Masyarakat dan Desa
21	Workoshop reformasi diklat Aparatur	2	Pjb struktural	Badan Diklat Prov. Jatim
22	Penyuluhan penguatan kapasitas pembangunan kelurahan	19	Pjb struktural	Lembaga penelitian dan pengabdian
23	Diklat Manajemen persampahan	1	Staf	Badan Diklat Prov. Jatim
24	Diklat Tata Ruang dan Manajemen lahan perkotaam	1	Staf	Sda
25	Diklat manajemen partisipatif masyarakat	1	Staf	Sda
26	Bintek layanan TAPERUM-PNS	1	Pjb struktural	BAPERTARUM PNS
27	Monitoring dan evaluasi program proyek pembangunan	20	Pjb struktural	RCCP fakultas Ilmu Adm. UNIBRAW
28	Seminar Nasional penyusunan pedoman umum monev pengadaan barang/jasa pemeintah	1	Pjb struktural	Lembaga kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah
29	Workshop trainning of trainer managers Angkatan III	1	Pjb struktural	SCBD LAN
30	Rapat koordinasi teknis kehumasan	1	Opjb struktural	Biro humas dan Protokol Jatim
31	Bimbingan teknis Akuntansi Keuangan Daerah	10	Staf	Dirjen perimbangan keuangan & kapasitas daerah
32	Transformasi kebijakan pemerintahan daerah	1	Camat	Badan Diklat Prov. Jatim
33	Kursus keuangan daerah	1	Pjb struktural	UNIBRAW
34	Pembinaan wilayah Angkatan II	1	Camat	Pemerintah Prov. Jatim
45	Diklat English For Tourism	1	Pjb struktural	Badan Diklat Jatim

No	Jenis Diklat	Jml	Status	Penyelenggara
36	Pembekalan peningkatan pemahaman sistem deteksi dini dan cegah dini terhadap konflik di masyarakat bagi aparatur pemda	2	Camat	Pemrov. Jawa Timur
37	Peningkatan kapasitas seklur angkatan I	2	Seklur	Badan diklat Prov. Jatim
38	Pengembangan kawasan Agropolitan I	1	Penyuluh	Sda
39	Workshop perumusan instrumen evaluasi diklat	1	Pjbt struktural	Sda
40	Workshop reformasi kediklatan	2	Pejb dan staf	Sda
41	Evaluasi dampak diklat	1	Camat	Sda
42	Sosialisasi pedoman akreditasi Lembaga Kediklatan Pemerintah	1	Staf	Sda
43	Diklat angkutam umum	1	Staf	Sda
	Jumlah	130	Orang	

Sumber : Olahan data skunder pada BKD Kota Malang, 2018.

Rincian data di atas menggambarkan jenis diklat teknis fungsional yang telah dilaksanakan selama dua tahun yaitu 2018 dan 2019. Jenis diklat teknis fungsional yang sudah dilaksanakan tersebut bukan berarti pada tahun-tahun berikutnya tidak diadakan lagi, tetapi substansi diklat dimaksud masih sangat diperlukan, karena jenis diklat tersebut menjadi erat kaitannya dengan tugas organisasi, sehingga setiap orang harus mengikutinya dalam rangka regenerasi penguasaan di bidang tugasnya masing-masing.

Dalam rangka peningkatan kapasitas aparatur pemerintah, Pemerintah Kota Malang mendapatkan proyek *Sustainable Capacity Building for Decentralition* (SCBD). Dasar pemikiran SCBD-P mengacu pada kebutuhan dalam rangka penyesuaian kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan reformasi kelembagaan, modifikasi prosedur-prosedur kerja dan mekanisme-mekanisme koordinasi, peningkatan keterampilan dan kualifikasi sumber daya manusia, perubahan sikap dan nilai dan sikap atau perilaku, sehingga dapat menunjang kebutuhan otonomi daerah ke arah pemerintahan yang baik (*good governance*). Perbaikan peningkatan kapasitas diharapkan dapat meningkatkan

kapasitas operasional pemerintah daerah berkenaan dengan efisiensi penyediaan jasa pelayanan berdasarkan standar pelayanan minimal, promosi pembangunan ekonomi yang berkeadilan, dan manajemen penanggulangan kemiskinan, dan juga untuk menuju tata pemerintahan yang baik. Oleh karena itu, perlu upaya yang terkoordinir dalam menjamin agar tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran kebijakan otonomi daerah dapat tercapai.

Keberhasilan pelaksanaan berbagai kegiatan tersebut ditentukan oleh sumber daya manusia, sehingga dasar pendekatan SCBD adalah penerapan konsep pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*) didukung dengan pendekatan pembangunan manusia, sebagai manifestasi paradigma pembangunan manusia. Pendekatan ini dimaksudkan adalah untuk terjadinya perubahan sikap dan karakter aparatur pemerintah yaitu mengembangkan kepekaan, bertanggung jawab, baik *objective responsibility* maupun *subjective responsibility* dan representatif (*representativeness*), yaitu tidak menyalahgunakan wewenang (*power abuse*) maupun melampaui wewenang yang dimiliki (*excessive power*) dalam pelaksanaan tugas, dan penerapan sistem desentralisasi



secara proporsional yang berarti kemampuan pemerintah daerah mengembangkan potensi daerah untuk kepentingan publik. Sehingga proyek ini memiliki lima indikator peningkatan kapasitas, yaitu peningkatan pelayanan kepada masyarakat, peningkatan ekonomi daerah, penurunan angka kemiskinan, percepatan desentralisasi, dan terciptanya *good governance*.

Proyek SCBD Kota Malang mulai dilaksanakan pada bulan September 2009 yang diawali dengan Launching Proyek *Sustainable Capacity Building for Decentralization* (SCBD).

Diklat peningkatan kapasitas berkelanjutan (SCBD) di Kota Malang berjumlah 47 jenis pendidikan dan pelatihan sebagai berikut :

Tabel 6.
Jenis diklat Sustainable Capacity Building Decentralization (SCBD)

No	Jenis Diklat	No	Jenis Diklat
1	Perencanaan dan pembangunan daerah	24	Penyusunan kebijakan pengarusutaman gender
2	Pelayanan publik dan Akuntabilitas	25	Survei kepuasan pelanggan (CSS) masyarakat
3	Manajemen Asset.	26	Survei kepuasan pelanggan dunia usaha
4	Kesetaraan Gender dan Pengarusutaman Gender	27	Penyempurnaan penetapan kewenangan daerah
5	Pengentasan kemiskinan	28	Penyempurnaan peraturan perundang-undang bidang lingkungan hidup
6	Analisa Potensi peningkatan pendapatan	29	Pengadaan software sistem informasi manajemen kependudukan
7	Administrasi umum	30	Pengadaan sistem manajemen aset
8	Manajemen dan pengembangan SDM	31	Pengadaan sistem informasi manajemen perencanaan pembangunan
9	Kehumasan	32	Pengadaan software sistem investasi
10	Formulasi restra	33	Pengembangan sistem perencanaan pegawai
11	Manajemen proyek	34	Pengembangan sistem seleksi & penempatan pegawai
12	Analisa potensi daerah	35	Pengembang. sistem penilaian individu pegawai
13	Manajemen keuangan daerah	36	Pengembangan sistem perencanaan karier
14	Public service	37	Penyusunan sistem analisa keb.diklat
15	Orientasi gender	38	Perencanaan & manajem.ekonomi daerah
16	Komputerisasi sistem administrasi kecamatan dan kelurahan	39	Penyusunan dan pengembangan sistem infortmasi manajemen perencanaan pembangunan
17	Kursus penyusunan ketentuan-ketentuan hukum	40	Orientasi gender dan permasalahannya
18	Pengadaan barang dan jasa.	41	Studi penggalan potensi sumber pembiayaan program peningkatan kapasitas berkelanjutan
19	Teknis desain sistem informasi manajemen .	42	Survei audit kinerja pemerintah daerah
20	Penyusunan kerangka kebijakan penyelenggaraan good and clean governance	43	Penyusunan sistem pemantauan dan pengukuran kegiatan peningkatan kapasitas pemerintahan daerah
21	Penyusunan dan penyempurnaan standar pelayanan minimal (SPM)	44	Penyusunan sistem evaluasi peningkatan kapasitas
22	Pengkajian & penyempurnaan prosedur tetap pelayanan pemerintahan daerah	45	Penyusunan sistem pendukung AKIP/LAKIP
23		46	Analisis jabatan dan pengukuran beban kinerja

No	Jenis Diklat	No	Jenis Diklat
	Penyusunan kerangka dan strategi kebijakan penanggulangan kemiskinan berprespektif gender	47	Pelatihan administrasi umum

Sumber data : Dokumen Bappeda Kota Malang

Sampai dengan akhir Februari 2010 sudah beberapa materi pelatihan yang telah dilaksanakan antara lain, pelatihan manajemen proyek, pelatihan gender, pelatihan komputer, penyusunan rencana strategis, pelatihan public service, pelatihan manajemen dan pengembangan SDM, pelayanan publik dan akuntabilitas, pelatihan analisis potensi daerah, pelatihan manajemen aset, dan lain-lain. Setiap awal dan akhir diklat diadakan evaluasi. Tes ini bukan menentukan apakah pegawai diterima atau tidak untuk menjadi peserta diklat, atau tidak bermaksud lulus atau tidaknya seseorang, melainkan lebih untuk

mengetahui sejauhmana perbandingan perubahan antara sebelum dan sesudah mengikuti diklat.

Hasil survei audit kinerja oleh tim proyek SCBD Kota Malang yang dilokakaryakan pada tanggal 1 Maret 2010 di Hotel Wisata Tidar Malang, bahwa pada umumnya kinerja Pemerintah Kota Malang sudah baik, dan sebagian besar pelanggan (masyarakat dan dunia usaha) menyatakan puas atas kinerja Pemerintah Kota Malang tersebut, namun juga masih ada yang perlu ditingkatkan. Untuk mengetahui hasil audit dimaksud dapat dilihat pada rincian tabel berikut ini :

Tabel 7.

Survei Audit Kinerja Pemerintah Kota Malang, Kepuasan Pelanggan (Masyarakat), dan Kepuasan (Pelanggan) Dunia Usaha di Kota Malang

Aspek kinerja yang disurvei (bidang)	Indikator bidang audit	Hasil Audit Kinerja Pemerintah Kota Malang
Kinerja Pemerintah Kota Malang		
a. Administrasi Umum	Restrukturisasi Pemerintah Kota Malang	Restrukturisasi telah dilakukan dan disesuaikan dengan peraturan terbaru serta didasarkan atas kebutuhan TUPOKSI
	Training Need Assesment	Sebagian besar SKPD telah melakukan yang diikuti pula dengan pelaksanaan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan TOPOKSI, namun belum terlaksana seluruhnya, sehingga tingkat pelaksanaan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan hanya mencapai 75 %.
	Waktu penanganan tugas	Sebagian besar SKPD telah mengembangkan target waktu dan mengimplementasikan untuk menangani tugas-tugas sehari-hari, dan dalam proses pelaksanaan telah dilakukan indentifikasi dalam rangka meminimalisir kesempatan terjadinya korupsi dan sekaligus memiliki program pendidikan terstruktur.
	Prosedur operasional standar	Mayoritas responden menyatakan SOP tentang pemberian hadiah kepada pegawai oleh supplier, para kontraktor telah ada.
	Tanggapan terhadap laporan/ keluhan	Sebagian kasus ditindaklanjuti sampai ke penuntut umum, sedangkan sebagian lainnya ditindaklanjuti secara internal.



Aspek kinerja yang disurvei (bidang)	Indikator bidang audit	Hasil Audit Kinerja Pemerintah Kota Malang
	tentang korupsi, bervariasi	
	Transparansi biaya perijinan adm. dasar	Transparansi terhadap biaya pelayanan perijinan administrasi dasar (register dan permohonan izin) telah dilakukan melalui pamflet/leaflet di masing-masing kantor yang terkait dengan pelayanan tersebut.
	Standar kerja	Secara umum standar kerja di sebagian besar komponen Pemerintah Kota Malang telah diimplementasikan khususnya menyangkut batas waktu untuk menangani kertas kerja, sementara sebagian komponen pemkot masih dalam proses untuk mengimplementasikan standar dimaksud.
	Sistem kerja	Sebagian besar Pemkot Malang telah memiliki sistem yang komprehensif untuk mengatur peralatan yang berlebihan atau sudah tidak dapat digunakan.
b. Manajemen Keuangan	Pengelolaan keuangan daerah secara transparan	Secara umum pengelolaan keuangan daerah telah mengikuti pedoman yang berlaku secara nasional. Namun demikian dalam beberapa aspek belum sepenuhnya diimplementasikan.
	Penyusunan APBD	Perencanaan keuangan daerah telah mengikuti proses sesuai ketentuan yang berlaku. Di samping itu, secara formal telah menerapkan anggaran berbasis kinerja pada tataran kebijakan, serta telah memperhatikan urusan-urusan wajib sebagai prioritas dalam alokasi APBD pada sebagian besar komponen.
	Penyusunan PAD	Pemerintah Kota Malang telah melakukan analisis potensi sehingga penentuan rencana jumlah pendapatan mendekati potensi riil, dan seluruh penerimaan telah diperbandingkan dengan tingkat inflasi.
	Pengeluaran atau belanja	Pada sisi pengeluaran atau belanja di samping pengalokasiannya diprioritaskan untuk melaksanakan kewenangan wajib dan pilihan, informasi status penyerapan anggaran dapat diakses oleh sebagian besar komponen pemerintah Kota Malang sehingga efisiensi penggunaan anggaran dan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah direncanakan dapat berjalan dengan baik.
	Penggunaan Sistem komputerisasi dalam akuntansi keuangan	Pemerintah Kota Malang telah menggunakan komputerisasi dan telah diinstan sesuai peraturan yang berlaku, termasuk penerapan sistem pembukuan dan penerapan berbasis kas modifikasi.
	Transparansi keuangan	Transparansi keuangan belum dilaksanakan secara optimal, Pemerintah Kota Malang belum mempublikasikan laporan keuangan secara terbuka melalui internet.media massa. Namun direncanakan akan dilaksanakan tahun depan.
c. Bidang Audit	Pengawasan terhadap keuangan	Telah dibentuk pengawasan internal, auditor mempunyai jabatan atau posisi fungsional. Sebagian besar staf auditor telah dilatih untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, namun sampai saat ini Pemerintah Kota Malang belum mengikutkan auditor independen dalam pengawasan keuangan.
	Program tahunan audit internal	Program tahunan audit internal inspektorat sebagian besar telah diimplementasikan dan hasil temuan auditor sebagian besar ditindaklanjuti keputusan Walikota sampai dimonitor oleh pihak DPRD melalui debat di DPRD dan belum sampai pada pembentukan komite khusus.

Aspek kinerja yang disurvei (bidang)	Indikator bidang audit	Hasil Audit Kinerja Pemerintah Kota Malang
	Respon terhadap keluhan masyarakat	Auditor juga juga merespon sebagian keluhan masyarakat tentang penyelidikan penyimpangan alokasi keuangan baik melalui pencatatan secara sistematis maupun penanganan keluhan tersebut dengan menetapkan target waktu tertentu.
d. Pengembangan organisasi dan SDM	Objektivitas kriteria penerimaan CPNS	Mayoritas responden menyatakan bahwa objektivitas kriteria yang digunakan dalam penerimaan PNS telah mengikuti prosedur.
	Objektivitas kriteria promosi struktural	Mayoritas menilai bahwa kriteria yang digunakan dalam proses pegawai untuk dipromosi jabatan struktural dilakukan proses seleksi jabatan pegawai yakni 83%. Hasil uraian tugas dan tanggung jawab digunakan sebagai kriteria dalam menentukan seseorang dapat dipromosikan.
	Sistem evaluasi kinerja tahunan	85 % menyatakan kinerja telah dilakukan evaluasi tahunan untuk semua staf, namun masih ada juga yang belum dilakukan.
	Sistem evaluasi DP3	Sistem evaluasi untuk memperbaiki DP3 telah disosialisasikan, tetapi masih relatif banyak yang belum tahu.
	Peningkatan pengetahuan	Proposisi pegawai fungsional dan struktural secara mayoritas menyatakan telah memiliki peningkatan keahlian dan peningkatan kompetensi melalui pelatihan keahlian, dan juga staf.
e. Informasi dan komunikasi	Jaringan internet	Seluruh komponen yang ada pada pemerintah daerah Kota Malang telah dilengkapi jaringan internet yang terhubung dengan kantor Walikota dan kantor Sekda, namun sebagian SKPD belum mengetahui keberadaan internet sehingga belum dimanfaatkan secara optimal.
	Berbasis data dan status kerja dan pemanfaatannya	Sebagian komponen pemkot telah tersedia, namun pemanfaatan basis data belum berjalan secara optimal karena sebagian data dari beberapa komponen pemkot belum tersedia dan beberapa jenis data masih sulit untuk diakses.
f. Perencanaan pembangunan	Keterlibatan stakeholder dlm perencanaan	Keterlibatan stakeholder dalam perencanaan pembangunan Kota Malang sudah berjalan dengan baik.
g. pengadaan barang dan jasa	Prosedur dan pelaksanaannya	Dalam menerapkan prosedur pengadaan barang dan jasa yang transparan dan bersih, DPRD sudah menggunakan Keppres 80/2003, Metode sistem skoring juga digunakan untuk menyeleksi tender dengan sistem publikasi. Pelaksanaan tender dibuka secara umum di media disesuaikan dengan besar nilai pagu. Untuk nilai pagu menengah dan besar dilakukan dengan media regional dan nasional, sedangkan nilai pagu rendah cukup dengan media lokal.
Kepuasan Pelanggan (Masyarakat)		
Pelayanan Administrasi Umum	Kualitas pelayanan	Secara umum kualitas pelayanan yang diberikan SKPD yang terkait dengan pelayanan dasar memuaskan.
	Penilaian masyarakat	Penilaian masyarakat terhadap kualitas layanan administrasi dasar yang terbaik, yakni pendaftaran kelahiran atau kematian anggota keluarga, pengurusan KTP, IMB, hak tanah, dan layanan jasa pada saat mengurus lisensi bisnis atau perijinan lainnya adalah puas.
Infrastruktur publik dan lingkungan	Keberadaan infrastruktur publik	Secara umum keberadaan infrastruktur publik dan lingkungan, meliputi kualitas jalan, drainase, dan kebersihan, penerangan, serta ketersediaan trotoar adalah baik.



Aspek kinerja yang disurvei (bidang)	Indikator bidang audit	Hasil Audit Kinerja Pemerintah Kota Malang
	Kualitas kebersihan di lingkungan tempat tinggal	Kualitas kebersihan di lingkungan tempat tinggal, penerangan jalan, jalang lingkungan, dan draainase serta penyediaan trotoar adalah baik.
	Tanggapan masyarakat atas ketersediaan PDAM, MCK	Masyarakat menilai ketersediaan PDAM, jasa pembuangan limbah dan jasa MCK secara umum memadai dan masyarakat puas.
Transportasi publik dan manajemen lalu lintas	Jasa transportasi umum dan pengaturan lalu lintas	Penilaian masyarakat terhadap jasa transportasi umum dan pengaturan lalu lintas secara umum memadai, sementara masyarakat merasa puas atas manajemen lalu lintas.
Jasa layanan penampung sampah, pencegah dan pemadaman kebakaran	Layanan jasa	Masyarakat menilai jasa penampungan sampah, pencegahan serta pemadaman kebakaran secara umum dinilai memadai, sehingga masyarakat merasa puas.
Pelayanan pelayanan dasar	Fasilitas pendidikan, kesehatan dan olah raga	Untuk fasilitas pendidikan sebagian besar masyarakat masih memanfaatkan fasilitas sekolah negeri, fasilitas kesehatan pemanfaatan jasa yang diberikan pemda dan swasta berimbang
	Pemanfaatan fasilitas	Bahwa masyarakat menyatakan puas memanfaatkan fasilitas pelayanan sosial dasar yang disediakan pemerintah.
Kepuasan Masyarakat Dunia Usaha		
Pelayanan adm.dasar yang diberikan pemerintah		Pelayanan adm.dasar meliputi pengurusan IMB, Ijin Usaha, Ijin lingkungan, dan pembayaran pajak, kepuasan masyarakat dunia usaha pada umumnya merasa puas.
Respon terhadap penyediaan infrastruktur dan fasilitas umum		Berdasarkan prosentase hasil survei bahwa penyediaan infrastruktur dan fasilitas umum adalah baik, tetapi masih perlu perbaikan.
Upaya-upaya Pemerintah Kota Malang dalam rangka menunjang pengembangan kegiatan usaha		Terhadap upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka menunjang pengembangan kegiatan usaha di Kota Malang sudah dilakukan, dan masyarakat dunia usaha merasa puas atas upaya-upaya tersebut.

Sumber : Dokumen Hasil survei audit tim SCBD Kota Malang.

Hasil survei di atas menggambarkan kinerja organisasi Pemerintah Kota Malang pada umumnya sudah mendapat apresiasi dari masyarakat. Ini menunjukkan bahwa diklat SCBD mempunyai dampak positif bagi peningkatan kinerja, walaupun masih ada beberapa komponen belum baik. Salah satu yang mempengaruhi belum optimalnya kinerja dari beberapa indikator survei tersebut adalah kurang memanfaatkan keahlian atau keterampilan

aparatur pemerintah yang telah diperoleh dari pendidikan dan pelatihan.

4. PENUTUP

Desentralisasi pemerintahan merupakan sarana untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Implikasi dari penyelenggaraan pemerintahan yang baik dapat meningkatkan pelayanan publik yang berkualitas. Tujuan tersebut dapat dicapai bila didukung oleh sumber daya aparatur

yang berkualitas. Untuk mewujudkan aparatur tersebut dibutuhkan strategi pengembangan yang kontiniu dan terprogram. Salah satunya dengan menerapkan organisasi pembelajar (*learning organization*) secara efektif.

Membangun organisasi pembelajar dalam rangka pengembangan sumberdaya aparatur dalam institusi pemerintahan bukan hanya penting melainkan sangat dibutuhkan. Aplikasi organisasi pembelajar tersebut dilakukan melalui lima disiplin sebagai jalur transformasi atau pengembangan kapasitas aparatur pemerintah. Hasil dari aplikasi organisasi pembelajar ini dapat memperbaiki pengetahuan, kemampuan, mindset dan model mental aparatur pemerintah, sehingga dapat mengatikusikan nilai-nilai administrasi publik yakni pelayanan publik dengan baik.

Kesimpulan penelitian bahwa organisasi pembelajar dalam rangka pengembangan aparatur pada Pemerintah Kota Malang telah diaplikasikan akan tetapi belum optimal, sehingga organisasi belum sepenuhnya mampu merubah struktur berbasis tim, memperbesar kompetensi dan model mental aparatur, serta membangun budaya transfer pengetahuan. Implikasinya adalah organisasi tidak segera mencapai kinerja yang maksimal. Hal ini disebabkan masih terdapatnya beberapa kelemahan. Secara khusus kelemahan-kelemahan tersebut terkait dengan lima disiplin organisasi pembelajar yang diuraikan sebagai berikut :

Pertama, keahlian pribadi aparatur pada pemerintah Kota Malang masih rendah, dilihat dari rendahnya kemauan dan kemampuan di dalam mengembangkan diri secara terus menerus meskipun aparatur bersangkutan menyadari masih terdapat keterbatasan kemampuan dan keterampilannya. Di samping itu, masih

terdapatnya aparatur yang belum diberdayakan secara optimal. Kelemahan lain kurangnya kemauan aparatur berbagi pengetahuan meskipun sudah mengikuti pendidikan, pelatihan maupun berbagai pengalaman lain. Rotasi aparatur antar tugas/jabatan dalam satu unit kerja kurang dilakukan. Kondisi-kondisi ini menyebabkan kematangan pribadi aparatur kurang dapat diwujudkan.

Kedua, model mental aparatur pada Pemerintah Kota Malang masih rendah. Rendahnya model mental aparatur ini dilihat dari pemaknaan terhadap pekerjaan. Walaupun sebagian aparatur telah menyadari bahwa pekerjaan dipandang sebagai profesi aparatur pemerintah yang mesti dijalankan dengan baik, karena dimaknai sebagai tugas kewajiban yang harus dilaksanakan semaksimal, akan tetapi juga masih terdapat aparatur yang menilai atau memandang pekerjaan sebagai tugas yang diberikan pimpinan untuk dilaksanakan sesuai perintah, sekaligus sebagai alat atau sarana pemenuhan kebutuhan hidup atau kepentingan dirinya. Ini menunjukkan bahwa aparatur belum menyadari makna dari hakikat kerja sebagai amanah dan kewajibannya.

Indikator lain dari disiplin model mental aparatur yang diteliti adalah proses berbagi value melalui dialog. Pemerintah Kota Malang telah menerapkan dialog yang bersifat formal yakni melalui rapat-rapat staf, rapat koordinasi, dan atau pertemuan rutin setiap bulan, serta apel pagi. Namun dialog tersebut dinilai belum efektif menyatukan nilai-nilai diantara aparatur, karena dalam rapat staf lebih bersifat pengarahan atau pembinaan pimpinan/atasan daripada penggalian atau pengungkapan nilai-nilai yang bermakna dalam diri aparatur melalui pemberian kesempatan secara bebas dan terbuka. Di sisi lain mekanisme dialog tidak didesain



untuk terarahnya proses dialog melainkan dilakukan secara tiba-tiba atas kehendak atasan atau pimpinan. Selanjutnya, indikator lain yang menunjukkan belum baiknya model mental aparatur adalah adanya aparatur pemerintah yang melakukan pelanggaran disiplin sehingga diberikan sanksi sesuai ketentuan perundangan yang berlaku.

Ketiga, berkaitan dengan tim pembelajar, Pemerintah Kota Malang telah membentuk kelompok belajar berupa kelompok budaya kerja. Tim ini bertugas untuk mengidentifikasi dan membahas berbagai persoalan organisasi, serta memberikan rekomendasi. Dalam pelaksanaannya, tim pembelajar belum berjalan efektif dan mengalami beberapa hambatan, diantaranya koordinasi, komunikasi, serta pengawasan atasan. Hambatan inilah menyebabkan kelompok belajar pada sebagian satuan kerja Pemerintah Kota Malang belum berjalan efektif. Kelemahan lain adalah tim pembelajar tidak mensosialisasikan hasil kerjanya melainkan hanya merekomendasikan secara tertulis kepada pimpinan. Hambatan-hambatan tersebut membuat kerja aparatur kurang lancar, transfer pengetahuan secara kolektif terganggu, berbagi visi kurang berjalan dengan baik, dan pembentukan model mental kurang terlaksana. Implikasi lebih jauh membuat kualitas dan efektivitas kerja para aparatur menjadi kurang terwujud secara optimal.

Mengacu pada hasil penelitian, maka aplikasi organisasi pembelajar dalam rangka pengembangan sumberdaya aparatur untuk peningkatan kinerja pada Pemerintah Kota Malang belum efektif. Hal tersebut disebabkan beberapa faktor, antara lain motivasi dan kemampuan aparatur untuk mengembangkan diri masih rendah. Pola pemberdayaan aparatur dinilai belum optimal. Infrastruktur pembelajaran belum

memadai, menyebabkan proses mendapatkan informasi atau pengetahuan menjadi terhambat. Di samping itu, budaya dan relasional belajar belum terbentuk. Hal ini menyebabkan proses berbagi pengetahuan, model mental, visi bersama dan belajar bersama kurang dapat diciptakan. Selanjutnya, kolaborasi dan kolegilitas belum tumbuh dengan baik.

Untuk itu diperlukan mekanisme yang baik agar implementasi organisasi pembelajar pada pemeritahan daerah dapat dilakukan dengan optimal. Mekanisme tersebut yaitu menciptakan komunikasi yang harmonis secara vertikal dan horizontal yang dapat membangun rasa saling percaya dan terbuka. Dengan tumbuhnya suasana seperti ini akan dapat menguatkan proses transformasi pengetahuan yang merupakan dasar dari organisasi pembelajar. Selain itu harus didukung penerapan sistem penghargaan yang mengakui prestasi anggota organisasi. Penataan struktur organisasi yang efektif untuk mempercepat proses berbagi pengetahuan, model mental, dan *shared vision*. Aplikasi organisasi pembelajar dapat berjalan baik harus diperkuat juga oleh sistem teknologi informasi yang dapat menunjang terciptanya aliran komunikasi atau alur informasi guna memperbesar kapasitas aparatur pemerintah.

Kebijakan Reformasi Birokrasi ini didasari oleh Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2025, didalam nya mencakup 8 program/area perubahan salah satunya adalah program penataan dan penguatan organisasi dan program penataan tata laksana, dalam perpres ini juga dijelaskan 3 periode reformasi birokrasi yaitu 2010-2015, 2015-2020, 2020-2025.

Dalam periode pertama 2010-2015 didapatkan hasil penilaian sebesar 45%, tahun berikutnya di dapat nilai 49%, dan

pada evaluasi terakhir untuk program penataan dan penguatan organisasi dan penataan tata laksana pada tahun 2017 didapatkan nilai 2,82 dari maksimal 6,00 untuk program penataan dan penguatan organisasi dan nilai 3,63 dari maksimal 5,00 untuk program penataan tata laksana.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Prof. Dr. Bambang Supriyono. MS selaku Dekan FIA UB dan Dr. Mohammad Nuh, Sip,MSi selaku Ketua BPP – FIA UB.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Agun Gunandjar. 2012. *Urgensi Reformasi Birokrasi*. Pusat Dokumentasi Dan Informasi Hukum Nasional : Media Indonesia
- Asep Muhammad. 2018. *Memahami Reformasi Birokrasi*. Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Perhubungan (dephub.go.id)
- Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017/2018. *Komposisi SDM Aparatur Kota Malang berdasarkan golongan, pendidikan, eselon, jenis kelamin, dan agama*
- Bambang Sunggono. 2001. *Metodologi Penelitian Hukum*. Rajawali Pers Effendi. Jakarta
- BKD Kota Malang, 2018. Jumlah PNS/ ASN berdasarkan unit kerja s/d Desember 2018
- BKD Kota Malang, 2018/2019. APBD Kota Malang untuk diklat struktural, teknis fungsional, ujian kenaikan pangkat/dinas 2018-2019
- Fajar, M. dan Y. Achmad. 2010. *Dualisme Penelitian Hukum Normatif dan Empiris..* Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Haryanto (C1A1 13 027). 2017. *Pelaksanaan Fungsi Pengawasan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari*. Jurusan Administrasi Negara. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Halu Oleo
- Muhammad Amir. 2015. *Reformasi Birokrasi Perspektif Neo Weberian State, Teori, Konsep dan Aplikasi*. Jenggala Pustaka Utama. Surabaya
- Mustafa Delly. 2013. *Birokrasi Pemertintahan*. Alfabeta. Bandung
- R. Koesoemahatmadja Etty Utju. 2011. *"HUKUM KORPORASI" Penegakan Hukum Terhadap Pelaku Economic Crimes dan Perlindungan Abuse of Power*. Ghalia Indonesia. Bogor
- Saldaña, Johnny. 2013. *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications. Los Angeles
- Sedarmayanti. 2012. *GOOD GOVERNANCE "Kepemerintahan Yang Baik" & GOOD CORPORATE GVERNANCE "Tata Kelola Perusahaan yang Baik"*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Tauda A. Gunawan. 2012. *Komisi Negara Independen "Eksistensi Independent Agencies sebagai Cabang Kekuasaan Baru dalam Sistem Ketatanegaraan*. Yogyakarta.

