

**PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA UNTUK
MEWUJUDKAN PEMERINTAHAN YANG BAIK
(Suatu Penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya
Manusia Kota Sabang)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Hukum**



OLEH:

NAMA : SUCI NABILA
NPM : 1901110010
PROGRAM STUDI : ILMU HUKUM
BAGIAN : HUKUM TATA NEGARA

**FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
BANDA ACEH
2023**

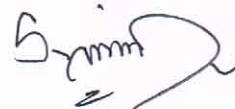
Telah disetujui

Untuk Diajukan Kepada Panitia Ujian Skripsi
Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Aceh

Judul Skripsi

**PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA UNTUK
MEWUJUDKAN PEMERINTAHAN YANG BAIK
(Suatu Penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Kota Sabang)**

Banda Aceh, 09 Februari 2023
Pembimbing



Hj. Syukriah, S.H., M.H

**PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA UNTUK
MEWUJUDKAN PEMERINTAHAN YANG BAIK**
(Suatu Penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Kota Sabang)


Oleh

Nama Mahasiswa : Suci Nabila
No.Mahasiswa : 1901110010
Program Studi : Ilmu Hukum
Bagian : Hukum Tata Negara

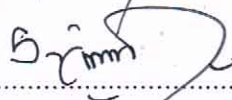
Telah Dipertahankan di Depan Sidang Skripsi,
Pada Tanggal 17 Februari 2023
Dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

DEWAN PENGUJI

1. Ketua : **Dr. H. Rizanizarli, S.H.,M.H**
2. Sekretaris : **Mainita, S.H.,M.H.Kes**
3. Pembimbing/
Penguji I : **Hj. Syukriah, S.H.,M.H**
4. Penguji II : **M. Heikal Daudy, S.H.,M.H**
5. Penguji III : **Nora Mia Azmi, S.H.,M.H**


(.....)

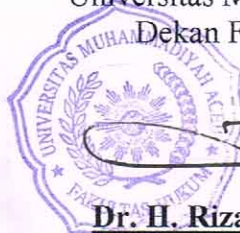

(.....)


(.....)


(.....)


(.....)

Banda Aceh, 27 Februari 2023
Universitas Muhammadiyah Aceh
Dekan Fakultas Hukum




Dr. H. Rizanizarli, S.H.,M.H

ABSTRAK

**SUCI NABILA
2023**

**PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL
NEGARA UNTUK MEWUJUDKAN
PEMERINTAHAN YANG BAIK**

**(Suatu Penelitian di Badan Kepegawaian dan
Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang)**

Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Aceh

(iv, 53) pp., bibl. app.,

Hj. Syukriah, S.H., M.H

Pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur dalam Pasal 70 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 bahwa, setiap pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Namun kenyataannya penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan, sehingga pengembangan kompetensi ASN belum mengacu kepada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah.

Tujuan penulisan skripsi ini, pertama, untuk menjelaskan pengembangan kapasitas ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sabang. Kedua untuk menjelaskan hambatan pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kota Sabang. Ketiga, menjelaskan upaya pengembangan kapasitas ASN di BKPSDM Kota Sabang sesuai dengan asas-asas pemerintahan yang baik.

Metode penelitian yang digunakan adalah yuridis empiris. Yuridis empiris merupakan cara penelitian hukum yang menggunakan data sekunder sebagai data awalnya, yang kemudian dilanjutkan dengan data primer atau data lapangan. Sebagai alat pengumpul datanya terdiri dari studi dokumen, pengamatan, dan wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Sabang terhadap ASN saat ini sudah efektif dan berjalan dengan lancar, namun dalam keterampilan manajerial dan teknis masih kurang baik. Hambatan dalam pengembangan kapasitas di BKPSDM Kota Sabang yaitu adanya perubahan peraturan setiap tahunnya, sehingga menyulitkan Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam upaya pengembangan kapasitas, BKPSDM Kota Sabang memberikan Pendidikan dan latihan serta sosialisasi kepada para pegawai Aparatur Sipil Negara.

Disarankan dengan adanya pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara ini dapat menjadi sarana bagi para aparatur dalam pengembangan kompetensinya melalui pengetahuan dan keterampilan ASN, kemudian peraturan perlu diperhatikan dengan lebih jelas serta mengikuti sosialisasi dari Badan Kepegawaian Negara agar dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan asas-asas pemerintahan yang baik.

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil 'alamiin. Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat diselesaikan skripsi yang berjudul “Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Untuk Mewujudkan Pemerintahan Yang Baik (Suatu Penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang)”. Skripsi ini disusun guna untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata-1 (S1) pada Program Studi Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Aceh.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan tulus hati terima kasih kepada:

1. Bapak Dr.H. Rizanizarli, S.H., M.H. selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Aceh.
2. Ibu Hj. Syukriah, S.H., M.H. selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan banyak waktu dan menyumbangkan pikiran serta tenaga dalam membimbing selama penyusunan skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Aceh yang selalu memberikan arahan, wawasan, dan pengetahuan dengan tulus hati.

4. Seluruh teman-teman seperjuangan di Program Studi Ilmu Hukum angkatan 2019 Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Aceh yang selalu membantu selama masa perkuliahan.
5. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah dengan tulus dan ikhlas memberikan doa, dukungan dan motivasi sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

Teristimewa Ayahnda terkasih Fikri Amin dan Ibunda tercinta Nuraini yang telah memberikan doa, dukungan, semangat, nasihat, dan kasih sayangnnya kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini. Terima kasih juga disampaikan kepada Keluarga besar Abang Mirza Azhar, Kakak Rahmah Magfirah, Kakak Aisyah Nazira, Kakak Ipar Reza Restiana, Abang Ipar Arrayan, dan Keponakan Aneshka Sheza Alfathunnisa dan Ulayya Azkadina Arrayan yang telah memberikan doa, dukungan, dan semangat.

Penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, diharapkan kritik dan saran yang membangun agar penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Banda Aceh, 02 Februari 2023

Penulis,

Suci Nabila

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Ruang Lingkup dan Tujuan Penulisan	7
C. Metode Penelitian.....	8
D. Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN UMUM TENTANG PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA DAN PEMERINTAHAN YANG BAIK	
A. Pengertian, Tugas Dan Fungsi Aparatur Sipil Negara	13
B. Hak dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara	18
C. Asas umum pemerintahan yang baik.....	22
BAB III PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA OLEH BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA SABANG	
A. Pengembangan Kapasitas ASN oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang	29
B. Hambatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Melakukan Pengembangan Kapasitas Terhadap ASN	33
C. Upaya Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara untuk Mewujudkan Pemerintahan yang Baik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang.....	38
BAB IV PENUTUP	
A. Kesimpulan	48
B. Saran	49
DAFTAR PUSTAKA	51

LAMPIRAN

Daftar pertanyaan wawancara dan pengambilan data di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sabang tentang “Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Untuk Mewujudkan Pemerintahan Yang Baik (Suatu Penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang)”, pada tanggal 23 sampai dengan 26 januari 2023.

Melakukan wawancara dengan Ibu Rini Haryanti, S.E (Kasubbid. Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN di BKPSDM Kota Sabang), Bapak Muhammad Sujono, S.E (Analisis Kinerja di BKPSDM Kota Sabang) dan Bapak Akbar, S.H (Kabid. Pengadaan, Kinerja, dan Disiplin)

Daftar pertanyaan:

1. Bagaimana pengembangan kapasitas di BKPSDM Kota Sabang?
2. Apakah sudah sesuai dengan prinsip good governance? Seperti transparansi, responsivitas, dan keadilan?
3. Faktor apa saja yang mendukung pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kota Sabang?
4. Apakah ada hambatan pengembangan kapasitas di BKPSDM Kota Sabang?
5. Upaya apa yang dilakukan BKPSDM Kota Sabang dalam pengembangan kapasitas ASN?

6. Apakah ada ASN yang tidak mau mengikuti pengembangan kompetensi? Atau tidak diberikan hak kepada ASN untuk melakukan pengembangan kompetensinya di Kota Sabang?
7. Bagaimana pengembangan kapasitas dalam upaya pengetahuan dan keterampilan?
8. Apakah semua ASN di BKPSDM Kota Sabang sudah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik?
9. Bagaimana para ASN di BKPSDM Kota Sabang dalam memberikan pelayanan publiknya? Apakah sudah sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang diberikan?
10. Bagaimana pembentukan etika dan kedisiplinan ASN di BKPSDM Kota Sabang?
11. Apakah BKPSDM Kota Sabang sudah sepenuhnya berpedoman pada PP Nomor 94 Tahun 2021 Tentang disiplin Aparatur Sipil Negara?

Daftar Pengambilan Data:

1. Data Aparatur Sipil Negara yang ikut Pendidikan dan Pelatihan (Diklat Struktural dan Diklat Fungsional pada 5 tahun terakhir)
2. Data Aparatur Sipil Negara yang ikut Pendidikan formal (Tugas Belajar dan Izin Belajar pada 5 tahun terakhir)
3. Banyaknya Aparatur Sipil Negara yang melanggar Etika dan Kedisiplinan di BKPSDM Kota Sabang (pada 5 tahun terakhir)
4. Peraturan Walikota Sabang yang mengatur tentang pengembangan kapasitas ASN

Daftar pertanyaan kepada informan Bapak Rusnin S.H.,M.H, Dosen Hukum Kepegawaian di Universitas Muhammadiyah Aceh

1. Menurut Bapak Pengembangan Kapasitas itu apa?
2. Yang dari Bapak amati, untuk saat ini apa hambatan dari para ASN dalam pengembangan kapasitas?
3. Bapak sebagai seorang akademisi, menurut Bapak apa upaya yang harus dilakukan para ASN untuk pengembangan kapasitas mereka?
4. Kaitan antara pengembangan kapasitas ASN dengan pemerintahan yang baik yaitu dari pelayanan publik, menurut Bapak bagaimana untuk saat ini?
5. Menurut Bapak apakah para ASN dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sudah sesuai dengan asas umum pemerintahan yang baik? Seperti transparansi, responsivitas dan keadilan?

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif, dan berkualitas tentunya perlu di dukung adanya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, bertanggungjawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain, ASN dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya.

Di Indonesia prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*) tertuang dalam Pasal 58 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, yang mengatur tentang penyelenggaraan pemerintahan yang wajib dijalankan dengan asas umum penyelenggaraan pemerintahan.

Dalam Pasal 1 Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai

Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Menurut Sulistiyani ada beberapa masalah yang dihadapi oleh Pemerintah Indonesia terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM tersebut adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja dan mengabdikan di lingkungan birokrasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai yang telah ditetapkan. Permasalahan tersebut antara lain terus meningkatkan jumlah ASN dari tahun ke tahun, rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kemampuan yang dimiliki, kesalahan penempatan, serta tidak jelasnya jalur karier yang ditempuh. Dari pendapat tersebut, maka dapat diketahui bahwa kualitas dari Aparatur Sipil Negara di Indonesia dapat dikatakan rendah.¹

Kapasitas sumber daya aparatur sangat terbatas pada sebagian besar daerah di Indonesia menjadikan program pengembangan kapasitas (*capacity building*) sebagai salah satu agenda utama yang harus dilakukan. Penerapan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*) diajukan agar adanya desentralisasi memungkinkan pemerintah daerah memberikan yang terbaik bagi masyarakat di daerah.²

¹ Sulistiyani, Ambar Teguh. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Gaya Media, Yogyakarta, 2004, hlm.329.

² Jeniva, M. Makmur, Heru, *Pengembangan Kapasitas Kelembagaan*, Universitas Brawijaya, Malang, hlm.104.

Menurut Warsito dan Yuwono, pengembangan kapasitas memberikan sebuah harapan yang baik, khususnya dalam kerangka mewujudkan tujuan penyelenggaraan pemerintahan, yaitu dalam rangka peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen publik menuju realisasi tujuan.³

Pengembangan kapasitas pegawai negara adalah salah satu isu strategis dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan, oleh karena itu dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 mengamanatkan pembangunan pegawai negara melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme pegawai negara dan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, di pusat dan daerah agar mampu mendukung pembangunan di bidang lainnya. Selanjutnya Kementerian Negara Pendayagunaan Pegawai Negara (Menpan) memberikan pedoman Langkah-langkah strategis untuk membangun pegawai negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas untuk pemerintahan dan pembangunan nasional.⁴

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah tuas kunci (*key leverage*) dalam Reformasi di Indonesia. Sehingga pembahasan tentang pengembangan kapasitas Pegawai Negara menjadi sangat strategis dan sangat relevan saat ini, mengingat potret Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini menunjukkan gambaran yang kurang bagus, saat ini pegawai negara digambarkan mempunyai tingkat profesional yang rendah, kemampuan yang belum

³ Warsito, Yuwono. *Otonomi Daerah Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal*, Puskodak, Semarang, 2003, hlm.1.

⁴ Darpin, Adrian Tawai, *Pengembangan Kapasitas Aparatur Dan Kualitas Pelayanan Publik*, literacy institute, 2017, hlm.1.

optimal, penyelewengan wewenang, prestasi dan produktifitas yang rendah dan disiplin pegawai yang bermasalah, kondisi ini berdampak pada rendahnya kinerja ASN dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dalam melayani masyarakat. Oleh karena itu, Aparatur Sipil Negara masih perlu mengembangkan kapasitasnya agar dapat menunjukkan kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Morgan dan Milen, mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan, ketrampilan, pemahaman, sikap dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja atau sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Pengertian mengenai karakteristik dari pengembangan kapasitas menurut Milen bahwa pengembangan kapasitas tentunya merupakan proses peningkatan terus menerus (berkelanjutan) dari individu, organisasi atau institusi, tidak hanya terjadi satu kali.⁵ Ini merupakan proses internal yang hanya bisa difungsikan dan dipercepat dengan bantuan dari luar sebagai contoh penyumbang.⁶

Menurut Deborah Eade pengembangan kapasitas (*Capacity Building*) merupakan suatu pendekatan utama dalam pembangunan yang bertujuan memperkuat kemampuan manusia agar dapat menentukan sendiri apa yang berguna bagi dirinya dan prioritas hidupnya serta kemampuan mengorganisir diri untuk melakukan perubahan bagi masa depan. Focus utama menurutnya

⁵ Milen, A. *Capacity Building Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*, Pembaruan, Yogyakarta, 2006, hlm.14.

⁶ Dian Novita Fajar Sari, *Pengembangan Kpasitas Pegawai Untuk Mewujudkan Good Governance*, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Palembang, 2019, hlm.9.

adalah menekankan perhatian pengembangan kapasitas pada: (1) pengembangan sumber daya manusia, rekrutmen dan pegawai profesional, manajerial dan teknis; 2) keorganisasian yaitu pengaturan struktur, proses, sumber daya manusia dan gaya manajemen; 3) Jaringan kerja (*network*), berupa koordinasi, aktivitas organisasi, serta interaksi formal dan informal. Tuntutan untuk kualitas pegawai yang kompetitif mensyaratkan peningkatan Pendidikan dan Latihan sesuai dengan perkembangan yang dihadapi.⁷

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang melakukan pengembangan kapasitas terhadap pegawainya juga dimaksudkan untuk penguatan organisasi dan sebagai salah satu upaya membentuk sistem pemerintahan yang baik. Mengingat banyaknya aparatur daerah yang harus dilayani dan dikelola oleh pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, maka mengharuskan instansi tersebut melakukan upaya pengembangan kapasitas terhadap pegawai internal maupun eksternal secara berkelanjutan agar mampu dan profesional dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan secara baik sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*. Oleh karena itu, difokuskan masalah pengembangan kapasitas melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilan Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang dan penerapan dari *good governance* itu sendiri.

Pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara diatur dalam Pasal 70 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara,

⁷ *Op.Cit.*, Darpin, hlm.2.

bahwa: “Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi”. Dengan demikian pemerintah wajib untuk menyediakan sarana dan prasarana untuk pengembangan kompetensi tersebut.

Namun kenyataannya, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisa kebutuhan Pendidikan dan pelatihan, sehingga pengembangan kompetensi ASN belum mengacu kepada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah. Masih banyak para ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang yang tidak berkompeten dan profesional dalam beberapa aspek pengetahuan dan dalam aspek keterampilan manajerial dan teknis di bidangnya sendiri. Oleh karena itu, Langkah awal yang harus diambil oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang adalah melaksanakan pengembangan kapasitas (*capacity building*) yang saat ini direkomendasikan dalam rangka pembenahan Aparatur Sipil Negara.

Dari latar belakang permasalahan dan kajian penelitian-penelitian terdahulu, maka dilakukanlah penelitian dengan judul “**Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Untuk Mewujudkan Pemerintahan Yang Baik (Suatu Penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang)**”.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan pokok, maka rumusan masalah yang diajukan adalah:

1. Bagaimana pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia KotaSabang?
2. Apa yang menjadi hambatan dalam pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia KotaSabang?
3. Apa saja upaya dalam pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang untuk mewujudkan pemerintahan yang baik?

B. Ruang Lingkup Dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang.
2. Untuk menjelaskan hambatan pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang.
3. Untuk menjelaskan upaya pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang telah sesuai dengan asas-asas pemerintahan yang baik.

C. Metode Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka metode pendekatan yang digunakan adalah yuridis empiris. Yuridis empiris merupakan cara penelitian hukum yang menggunakan data sekunder sebagai data awalnya, yang kemudian dilanjutkan dengan data primer atau data lapangan. Meneliti efektivitas suatu Undang-Undang dan penelitian yang ingin mencari hubungan (*korelasi*) antara berbagai gejala atau variabel. Sebagai alat pengumpul datanya terdiri dari studi dokumen, pengamatan (*obsevasi*), dan wawancara (*interview*).

1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

- a. Pengembangan Kapasitas adalah suatu pendekatan utama dalam pembangunan yang bertujuan memperkuat kemampuan manusia agar dapat menentukan sendiri apa yang berguna bagi dirinya dan prioritas hidupnya serta kemampuan mengorganisir diri untuk melakukan perubahan bagi masa depan.
- b. Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 1 Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
- c. Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*), adalah suatu tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik terutama berkaitan dengan pelaksanaan fungsi administrasi negara.

2. Lokasi dan Populasi

a. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sabang.

b. Populasi

Adapun populasi penelitian ini terdiri dari responden dan informan yaitu, Kepala Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Sabang, Pegawai Kantor BKPSDM Sabang, dan Akademisi.

3. Cara Pengambilan Sampel Penelitian

Untuk memperoleh data yang lengkap dan akurat, penelitian dilakukan secara proposional yaitu seluruh populasi yang diambil diperkirakan dapat memberi data dan informasi yang jelas tentang masalah yang diteliti secara *purposive sampling*. Purposive sampling yaitu memilih beberapa responden beserta informan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti yang diperkirakan mewakili keseluruhan populasi.

Keseluruhan sampel yang akan diambil terdiri dari:

Responden:

1. Ibu Rini Haryanti, S.E., Kepala Sub Bidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Sabang.

2. Bapak Akbar, S.H., Kepala Bidang Pengadaan, Kinerja, dan Disiplin Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Sabang.
3. Bapak Muhammad Sujono, S.E., Bagian Analisis kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Sabang.

Informan:

Untuk melengkapi informasi yang diperlukan dilakukan pula wawancara dengan informan antara lain:

1. Bapak Rusnin, S.H.,M.H., Akademisi Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Aceh.

4. Cara Pengambilan Data

Dalam rangka pengumpulan data primer maupun data sekunder, maka penulis menggunakan dua jenis pengumpulan data sebagai berikut:

- 1) Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini dilakukan dengan cara menelaah bahan-bahan pustaka yang relevan dengan penelitian berupa literatur-literatur, jurnal-jurnal, peraturan perundang-undangan, surat kabar, jurnal ilmiah yang terkait dengan penelitian ini.

- 2) Penelitian Lapangan

Untuk mengumpulkan data penelitian lapangan maka menggunakan cara wawancara, yaitu pengumpulan data dalam

bentuk tanya jawab yang dilakukan secara langsung kepada responden dalam hal ini adalah, Kepala Sub Bidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN, Kepala Bidang Pengadaan, Kinerja, dan Disiplin, dan Pegawai bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, dan Akademisi yang mengerti tentang objek penelitian penulis. Peneliti mengadakan wawancara dengan responden dan informan.

5. Pengolahan dan Analisis Data

Adapun cara menganalisa data dilakukan dengan cara pendekatan kualitatif yaitu antara data lapangan dengan data teoritis dikumpulkan terlebih dahulu dan dianalisa lalu diolah secara sistematis sehingga dapat menghasilkan suatu penelitian yang baik.

D. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Untuk lebih jelas dan terarahnya penulisan skripsi ini, maka akan dibahas dalam bentuk sistematika, yaitu sebagai berikut:

Bab I berisikan pendahuluan yang mengemukakan tentang latar belakang permasalahan, ruang lingkup dan tujuan penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II merupakan bab pembahasan Tinjauan Umum Tentang Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara dan Pemerintahan yang

Baik, yaitu mengenai pengertian, tugas dan fungsi Aparatur Sipil Negara, hak dan kewajiban Aparatur Sipil Negara dan asas umum pemerintahan yang baik.

Bab III Hasil Penelitian mengenai Pelaksanaan Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sabang yaitu, mengenai pengembangan kapasitas Negara oleh BKPSDM Kota Sabang, hambatan BKPSDM Kota Sabang dalam melakukan pengembangan kapasitas terhadap ASN dan upaya pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang.

Bab IV merupakan bab penutup dari penulisan skripsi ini, yang berisi kesimpulan mengenai bab-bab yang telah dibahas sebelumnya dan pemberian saran yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.

BAB II

TINJAUAN UMUM TENTANG PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA DAN PEMERINTAHAN YANG BAIK

A. Pengertian, tugas dan fungsi Aparatur Sipil Negara

Manajemen Aparatur Sipil Negara adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang professional, memiliki nilai dasar, etika, profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya Aparatur Sipil Negara yang unggul selaras dengan perkembangan zaman.

Pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat, mempunyai peran yang sangat penting dalam rangka menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia.¹

Untuk mewujudkan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara yang professional dan berkompentensi dengan pembinaan karier Aparatur yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir,

¹ Widyaiswara, *Manajemen Aparatur Sipil Negara*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 2014.hlm.3.

maka pengembangan SDM aparatur berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan agar dapat mewujudkan kinerja yang professional dan memberikan pelayanan publik yang terbaik. Pengelolaan ASN secara professional harus dimulai sedini mungkin sejak perekrutan ASN, penyeleksian, penempatan sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan pengembangan kariernya.

1. Pengertian Aparatur Sipil Negara

Dalam UU nomor 5 tahun 2014 tentang ASN, Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Bab 1 Ketentuan Umum Pasal 1 ayat (3) “Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut sebagai pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.”²

Selanjutnya yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sedangkan yang dimaksud dengan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) adalah warga negara Indonesia

² Afzil Ramadian, *Manajemen Strategi Pengembangan Aparatur Negara*, Ahlimedia Press, Malang, 2021.hlm.1.

yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.³

Kehadiran PPPK dalam manajemen ASN, menegaskan bahwa tidak semua pegawai yang berstatus Aparatur Sipil Negara menjabat sebagai PNS, namun dapat berstatus sebagai pegawai kontrak dengan jangka waktu tertentu. Hal ini bertujuan untuk menciptakan budaya kerja baru menumbuhkan suasana kompetensi di kalangan birokrasi yang berbasis pada kinerja. Pegawai ASN berkedudukan sebagai aparatur negara yang menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik. Selain untuk menjauhkan birokrasi dari pengaruh partai politik, hal ini dimaksudkan untuk meenjamin keutuhan dan persatuan Aparatur Sipil Negara.

2. Tugas dan Fungsi Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pemergawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang berkerja pada instansi pemerintah. Berdasarkan Bab IV yang membahas fungsi, tugas dan peran pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, diatur pada Pasal 10 yang mengatur tentang fungsi ASN, yaitu:

³ *Loc.Cit*, Widyaiswara, hlm.5.

1) Pelaksana kebijakan publik

Aparatur Sipil Negara berfungsi, bertugas dan berperan untuk melaksanakan kebijakan yang dibuat oleh pejabat Pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk itu ASN harus mengutamakan kepentingan publik dan masyarakat luas dalam menjalankan fungsi dan tugasnya tersebut. Harus mengutamakan pelayanan yang berorientasi pada kepentingan publik.⁴

Prinsip penting dalam kebijakan publik yaitu ASN harus mengutamakan kepentingan publik dan masyarakat, Aparatur Sipil Negara harus mengutamakan pelayanan yang berorientasi kepentingan publik, dan Aparatur Sipil Negara harus berintegritas tinggi.

2) Pelayanan publik

Aparatur Sipil Negara, bertugas dan berperan untuk memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas. Pelayanan publik merupakan kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik dengan tujuan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, ASN dituntut untuk professional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

⁴ Abdullah Ramadhani, *Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik*, Jurnal Publik, Bandung, 2017, hlm.3.

Terdapat 3 unsur penting dalam pelayanan public, yaitu, Pertama, adalah organisasi penyelenggara pelayanan publik. Kedua, adalah penerima layanan yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Ketiga, adalah kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan.

3) Perekat dan pemersatu bangsa

Aparatur Sipil Negara berfungsi, bertugas, dan vberperan untuk mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. ASN senantiasa dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah. ASN senantiasa menjunjung tinggi martabat Aparatur Sipil Negara serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan golongan.⁵

Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa dalam penyelenggaraan dan kebijakan manajemen ASN, salah satu di antaranya asas persatuan dan kesatuan, ASN harus senantiasa mengutamakan dan mementingkan persatuan dan kesatuan bangsa.

Kemudian dalam Pasal 11 diatur mengenai tugas pegawai Aparatur Sipil Negara, yaitu:

1. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat Pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
2. Memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas;

⁵ *Op.Cit*, Afzil Ramadian, hlm.13.

3. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pada Pasal 12 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengatur mengenai peran ASN, yang berbunyi “Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksanaan, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.”⁶

B. Hak dan kewajiban Aparatur Sipil Negara

1. Hak Pegawai Aparatur Sipil Negara

Agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, maka setiap pegawai negeri sipil diberikan hak sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Bab VI tentang Hak pada Pasal 21 “PNS berhak memperoleh:

- a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas;
- b. Cuti;
- c. Jaminan pension dan jaminan hari tua;
- d. Perlindungan;
- e. Pengembangan kompetensi.”

⁶ Mohammad Rizan, *Manajemen Strategi Pengembangan Aparatur Negara*, Ahlimedia Press, Malang, 2021. hlm. 10.

PPPK berhak memperoleh gaji dan tunjangan, cuti, perlindungan, dan pengembangan kompetensi. Adapun yang dimaksud dengan gaji adalah kompensasi dasar berupa honorarium sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab jabatan dan resiko pekerjaan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Selain gaji, ASN juga menerima tunjangan dan fasilitas. Tunjangan meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Tunjangan kemahalan dibayarkan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.

Yang dimaksud dengan cuti Pegawai Negeri Sipil adalah keadaan tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu dan diberikan oleh pejabat yang berwenang seperti pimpinan kementerian negara atau lembaga pemerintah Non kementerian, sekretariat Lembaga negara dan pejabat lain yang ditentukan oleh presiden.

Cuti PNS sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, terdiri dari:

- a. Cuti Tahunan, adalah apabila yang bersangkutan telah bekerja secara terus-menerus selama satu tahun, maka ASN berhak mendapatkan cuti tahunan. Cuti tahunan bagi ASN adalah selama 12 hari kerja.
- b. Cuti Besar, ASN yang bekerja sekurang-kurangnya selama enam tahun berturut-turut maka yang bersangkutan berhak mendapatkan cuti besar selama 3 bulan.

- c. Cuti Sakit, setiap ASN yang sakit berhak atas cuti sakit lebih dari satu hari sampai dengan 24 hari, dengan ketentuan yang bersangkutan harus mengajukan permintaan secara tertulis kepada pejabat delegasi wewenang dengan melampirkan surat dokter.
- d. Cuti Melahirkan, diberikan kepada ASN wanita selama satu atau dua bulan setelah persalinan.
- e. Cuti karena Alasan Penting, cuti ini diberikan apabila salah seorang anggota keluarga ada yang sakit atau meninggal dunia , atau alasan penting lainnya yang diberikan.
- f. Cuti di luar Tanggungan Negara, Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja sekurang-kurangnya lima tahun secara terus menenurs, karena alasan pribadi yang penting dan mendesak dapat di berikan cuti ini selama 3 tahun dan dapat diperpanjang paling lama satu tahun.⁷

Selain hak sebagaimana disebutkan di atas, berdasarkan Pasal 70 Undang-Undang Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Guna menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien, serta mengoptimalkan kompetensi PNS diperlukan sistem pembinaan yang mampu memberikan kesinambungan terjaminnya hak dan kewajiban PNS dengan misi tiap Instansi pemerintah.

Pengembangan SDM aparatur berbasis kompetensi, sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang professional. Kompetensi jabatan SDM

⁷ *Op.Cit*, Widyaiswara, hlm.12.

aparatur, secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang ASN berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.⁸ Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan organisasi.

Berdasarkan Pasal 92 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pemerintah juga wajib memberikan perlindungan berupa:

- a. Jaminan Kesehatan;
- b. Jaminan kecelakaan kerja;
- c. Jaminan kematian; dan
- d. Bantuan hukum.

2. Kewajiban Pegawai Aparatur Sipil Negara

Kewajiban adalah suatu beban atau tanggungan yang bersifat kontraktual. Dengan kata lain kewajiban adalah suatu yang sepatutnya diberikannya. Kewajiban Pegawai ASN diatur dalam Pasal 23 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 “Pegawai ASN wajib:

⁸ Mustopadidjaja, *Manajemen Proses Kebijakan Public, Formulasi, Implementasi Dan Evaluasi Kinerja*. LAN, Jakarta, 2002.hlm.22.

- a. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia

C. Asas Umum Pemerintahan yang Baik

Asas-asas Umum Pemerintahan yang baik (AAUPB) merupakan nilai-nilai etik yang hidup dalam lingkungan Hukum Administrasi Negara. AAUPB berfungsi sebagai pegangan bagi pejabat administrasi negara dalam menjalankan fungsinya, merupakan alat uji hakim administrasi dalam menilai Tindakan administrasi negara (penetapan/*beschikking*), dan sebagai dasar pengajuan bagi pihak penggugat.

Sebagian besar AAUPB masih merupakan asas-asas yang tidak tertulis, masih abstrak, dan dapat digali dalam praktik kehidupan masyarakat. Sebagian asas yang lain sudah menjadi kaidah hukum tertulis dan terpecah dalam berbagai peraturan hukum positif. Meskipun Sebagian dari asas itu berubah menjadi kaidah hukum tertulis, namun sifatnya tetap sebagai asas hukum.

Seiring dengan perjalanan waktu dan proses ketatanegaraan di Indonesia, *Algemene Beginselen Van Behoorlijk Bestuur* atau Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB), dituangkan atau dimuat dalam hukum tertulis atau Undang-Undang di Indonesia.

Prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*) tertuang dalam Pasal 58 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, yang mengatur tentang penyelenggaraan pemerintahan yang wajib dijalankan dengan asas umum penyelenggaraan pemerintahan negara yang terdiri atas:

- a. Kepastian hukum
- b. Tertib penyelenggaraan negara
- c. Kepentingan umum
- d. Keterbukaan
- e. Proporsionalitas
- f. Profesionalitas
- g. Akuntabilitas
- h. Efisiensi

- i. Efektivitas
- j. Keadilan

Pada Pasal 10 Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan menguraikan ruang lingkup Asas-asas Umum Pemerintahan yang Baik yang berlaku dalam administrasi pemerintahan, meliputi:⁹

1) Kepastian hukum

Merupakan asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan ketentuan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan penyelenggaraan pemerintahan.

2) Kemanfaatan

Maksudnya manfaat yang harus diperhatikan harus seimbang antara lain: (1) kepentingan individu yang satu dengan individu yang lain; (2) kepentingan individu dengan masyarakat; (3) kepentingan masyarakat dengan pemerintah, dan sebagainya.

3) Ketidakberpihakkan

Merupakan asas yang mewajibkan Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan dalam melakukan keputusan dengan mempertimbangkan kepentingan para pihak secara keseluruhan dan tidak diskriminatif.

4) Kecermatan

⁹ Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan

Mengandung arti bahwa setiap keputusan dan/atau Tindakan harus didasarkan pada informasi dan dokumen yang lengkap untuk mendukung legalitas penetapan atau pelaksanaan keputusan.

5) Tidak menyalahgunakan wewenang

Merupakan asas yang mewajibkan setiap Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan tidak menggunakan kewenangannya untuk kepentingan pribadi dan tidak sesuai dengan tujuan pemberian kewenangan tersebut.

6) Keterbukaan

Keterbukaan adalah asas yang melayani masyarakat untuk mendapatkan akses dan memperoleh informasi yang benar, jujur, dalam penyelenggaraan pemerintahan.

7) Kepentingan umum

Merupakan asas yang mendahulukan kesejahteraan dan kemanfaatan umum dengan cara yang aspiratif, selektif dan tidak diskriminatif.

8) Pelayanan yang baik

Pelayanan yang baik dimaksudkan sebagai asas yang memberikan pelayanan yang tepat waktu, sesuai dengan standar pelayanan, dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Asas-asas Umum Pemerintahan yang Baik dapat dijadikan landasan atau pedoman bagi aparatur. Dengan kata lain, AAUPB secara teoritis sangat penting dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, berwibawa, dan berkualitas baik di pusat maupun di daerah. Pemerintahan yang baik mengandung dua makna seperti

yang diungkapkan Mindarti,¹⁰ “Pertama, mengandung makna tentang orientasi ideal negara. Berorientasikan pada nilai-nilai yang menjunjung tinggi kehendak rakyat dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam kemandirian, pembangunan berkelanjutan, keadilan sosial, demonstratisasi dalam kehidupan bernegara seperti legitimasi, akuntabilitas, perlindungan HAM, otonomi, pemberdayaan masyarakat sipil, dan sebagainya. Kedua, mengandung makna tentang aspek-aspek fungsional pemerintahan yang efektif dan efisien, atau pemerintahan yang berfungsi ideal, yaitu mampu berfungsi secara efektif dan efisien.

Dalam upaya pencapaian tujuan nasional, hal ini akan sangat tergantung kepada sejauh mana pemerintahan mempunyai kompetensi serta sejauh mana struktur dan mekanisme politik dan administratif mampu berfungsi secara efektif dan efisien”.¹¹

United Nations Development Programme (UNDP) dalam Mindarti, memformulasikan prinsip utama untuk mewujudkan *good governance*, antara lain:¹²

- a. *Participation*, keterlibatan masyarakat dalam pembuatan kebijakan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya.
- b. *Rule of Law*, kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak asasi manusia.

¹⁰ Indah, Lely Mindarti. *Revolusi Administrasi Publik: Aneka Pendekatan dan Teori Dasar*, Bayumedia Publishing, Malang, 2014. Hlm.182.

¹¹ Yofitri Heny Wahyuli, *Pengembangan Kapasitas Pegawai Menuju Good Governance*, Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Palembang, 2019. Hlm 32

¹² *Loc.Cit*, Indah, Lely Mindarti, hlm.184.

- c. *Transparency*, adanya keterbukaan yang dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik dan dapat diperoleh secara langsung dan tepat waktu bagi yang membutuhkan.
- d. *Responsiveness*, Lembaga-lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam melayani setiap *stakeholder*.
- e. *Consensus orientation, Good Governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas dalam hal kebijakan maupun prosedur-prosedur.
- f. *Equity*, keadilan, semua warga negara baik pria maupun wanita mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
- g. *Effectiveness and Efficiency*, proses-proses dan Lembaga-lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
- h. *Accountability*, para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat bertanggungjawab kepada publik dan Lembaga-lembaga *stakeholder*. Akuntabilitas ini bergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.

- i. *Strategic Vision*, para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan.¹³

Pelaksanaan Asas-asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB) dalam sistem pemerintahan Indonesia akan berjalan dengan baik dan lancar apabila didukung oleh adanya administrasi yang baik dan mantap. Administrasi berkaitan erat dengan pengurusan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh.

Asas-asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB) merupakan suatu bagian yang pokok bagi pelaksanaan atau realisasi hukum tata pemerintahan atau administrasi negara dan merupakan suatu bagian yang penting sekali bagi perwujudan pemerintahan negara dalam arti luas. Asas ini digunakan oleh para aparatur penyelenggaraan kekuasaan negara dalam menentukan perumusan kebijakan publik pada umumnya. Jadi Asas-asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB) ini diterapkan secara tidak langsung sebagai salah satu penilaian.¹⁴

¹³ Karwono, H. *Pengembangan Kapasitas Berkelanjutan untuk Desentralisasi dan Peran Pendidikan*. 2010

¹⁴ Wijaya, *Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik*, Pustaka Megister, Jawa Tengah, 2018, hlm.16.

BAB III

PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA OLEH BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA SABANG

A. Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Oleh BKPSDM Kota Sabang

Kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, motivasi, sumberdaya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja atau sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Pengembangan kapasitas sebagai proses dimana individu, kelompok, organisasi, institusi, dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk menghasilkan kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (*core function*), memecahkan permasalahan, merumuskan dan mewujudkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dan memahami dan memenuhi kebutuhan pembangunan dalam konteks yang lebih luas dalam cara yang berkelanjutan.

Pengembangan kapastias Aparatur Sipil Negara adalah suatu proses dimana aparatur di dalam suatu organisasi secara keseluruhan mengeluarkan, memperkuat, menciptakan, mengadaptasikan dan memelihara kemampuan mereka seiring dengan berjalannya waktu. Pengembangan terhadap kapasitas Aparatur Sipil Negara perlu dilaksanakan, mengingat banyaknya tugas yang akan dilaksanakan oleh

setiap instansi dan harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan pemerintahan dengan baik.¹

Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Pasal 70 disebutkan bahwa Setiap Pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui Pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran,. Pengembangan kmpetensi harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengemnbangkan kompetensi setiap instansi pemerintah wajib Menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing--masing.

Menurut Bapak Rusnin, Pengembangan Kapasitas yaitu Aparatur Sipil Negara yang mengetahui kewajiban, fungsi, dan pelayanan yang baik kepada masyarakat sesuai dengan asas Aparatur Sipil Nergara. Pengembangan diri secara individu, sesuai dengan aturan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang disiplin ASN. Para Aparatur Sipil Negara juga harus memiliki dasar, agama, tradisi, dan adat istiadat yang dimana itu sangat berpengaruh dalam pengembangan kapasitas. Tujuan dari penyelenggaraan ini harus sesuai

¹ Muhammad Sujono, Bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 25 Januari 2022

dengan kapasitas Pemangku Jabatan atau Pejabat Pembina dan harus sesuai dengan bidangnya masing-masing.²

Untuk saat ini pengembangan kapasitas di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang sangat efektif dan berjalan dengan lancar, namun ada beberapa permasalahan dalam pelaksanaannya³ Pengembangan kapasitas pegawai dapat diukur menggunakan dimensi pengetahuan dan keterampilan.

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengembangan kapasitas pegawai dimulai dengan pengembangan pengetahuan yang dimiliki pegawai dalam organisasi. Pengetahuan adalah peningkatan pada tingkat kecerdasan, pengetahuan umum dan intelektual pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan memiliki pengetahuan teknis pelayanan dan pengetahuan prosedur pelayanan.⁴

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang memiliki pengetahuan yang baik terhadap prosedur pelayanan. Dalam artian bahwa pegawai sudah paham tentang prosedur pelayanan kepada masyarakat di Badan Kepegawaian dan Pengembangan

² Rusnin, S.H.,M.H. Dosen Fakultas Hukum di Universitas Muhammadiyah Aceh, *Wawancara* Tanggal 2 Februari 2023

³ Rini Haryanti, Kepala SubBidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

⁴ Muhammad Sujono, Bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 25 Januari 2022

Sumber Daya Manusia Kota Sabang. Hal ini didukung oleh tingkat Pendidikan serta pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai sehingga memudahkan dalam melaksanakan pelayanan. Meskipun pegawai sudah memiliki pengetahuan, tetapi ada sebagian pegawai yang belum mampu melaksanakan pelayanan dengan baik, sehingga kapasitas pegawai masih membutuhkan pengembangan lagi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang.⁵

2. Keterampilan (Skil)

Selain pengetahuan yang baik, seorang pegawai harus memiliki keterampilan yang baik juga agar kapasitasnya sebagai pegawai dapat dikembangkan. Keterampilan memiliki peranan penting dalam mengembangkan kapasitas pegawai sebab keterampilan adalah bukti fisik dalam menilai kapasitas yang dimiliki

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang memiliki keterampilan dalam pelaksanaan tugas pokok mereka. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang memiliki keterampilan administrative yang baik, dalam hal ini adalah membuat laporan kegiatan, surat, serta pengelolaan berkas-berkas.⁶

⁵ Rini Haryanti, Kepala SubBidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

⁶ *Ibid*, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

Selanjutnya keterampilan manajerial pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang dalam kategori cukup baik, dalam hal ini kemampuan dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, serta pengawasan kepada pegawai lain.

Dalam keterampilan teknis tidak semua pegawai dapat menguasai dengan baik, disebabkan kurangnya pemahaman dalam pengoperasian komputer, dan pengalaman yang minim dalam menggunakan peralatan kerja.

Dan yang terakhir keterampilan sosial, keterampilan sosial pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang dalam kategori baik. Responden menyatakan bahwa pegawai mampu berkomunikasi kepada atasan maupun sesama rekan kerja dengan baik, saling menghargai dan saling percaya sehingga tidak tercipta permusuhan antara rekan kerja maupun atasan.

B. Hambatan BKPSDM Kota Sabang Dalam Melakukan Pengembangan Kapasitas Terhadap ASN

Bapak Muhammad Suwojono mengatakan, hambatan dalam pengembangan kapasitas di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu secara penyusunan peraturan yang dilihat belum konsisten. Adanya peraturan yang sering berubah-ubah tersebut para pegawai merasa kesulitan dalam penyelesaian tugas pokok dan

fungsi. Tidak hanya dalam penyusunan dan pelaksanaannya saja tetapi juga terlalu banyak peraturan Undang-Undang kepegawaian, sehingga para pegawai tidak mungkin dapat mempelajari satu persatu Undang-Undang tersebut.⁷

Faktor penghambatan yang menyebabkan kelemahan dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas adalah:

- a. Kurangnya sarana dan prasarana kerja yang memadai;
- b. Kurangnya penguasaan pegawai di bidang teknologi Informasi;
- c. Lemahnya inovasi dan inisiatif pegawai untuk menggunakan cara yang berbeda dalam penyelesaian pelaksanaan kegiatan untuk lebih efektif dan efisien;
- d. Belum optimalnya penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan/atau keahliannya;
- e. Penilaian kinerja masih bersifat formalitas, belum dilaksanakan dengan benar-benar obyektif;
- f. Belum ada penyusunan rencana kebutuhan pengembangan kompetensi berdasarkan analisis kebutuhan diklat;
- g. Belum sepenuhnya diterapkan sistem pemberian *reward and punishment* pegawai berbasis kinerja;
- h. Belum optimalnya penerapan profesionalisme kompetensi dan jabatan dengan prinsip strategi turunan yang lebih bersifat operasional melalui

⁷ Muhammad Sujono, Bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 25 Januari 2022

optimalisasi pengukuran kompetensi pegawai dengan pendekatan *assessment center*; dan

- i. Belum optimalnya pemberian pelayanan bidang kepegawaian.⁸

Menurut Informan, Bapak Rusnin S.H.M.H hambatan bagi para Aparatur Sipil Negara dalam pengembangan kapasitas yaitu adanya perubahan peraturan yang setiap tahun berubah sehingga menyulitkan bagi Aparatur Sipil Negara dalam pekerjaan. Kemudian adanya kebijakan dari atasan atau pejabat pembina yang tidak sesuai sasaran sehingga menyebabkan kesulitan bagi Aparatur Sipil Negara.⁹

Hambatan Pengembangan Kapasitas yang paling utama adalah resistensi dari para pegawai. Kesadaran para Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang yaitu dimana ada beberapa pegawai ASN yang sangat respon positif, namun ada pula yang kurang respon terhadap upaya pengembangan kapasitas. Hal ini disebabkan Aparatur Sipil Negara kurang memiliki keinginan dan motivasi untuk melakukan pengembangan yang nantinya akan menghasilkan perubahan dan inovasi. Beberapa pegawai ASN memang hanya fokus terhadap beban tugas di bidangnya, serta tidak ingin memiliki beban kerja yang lebih.¹⁰

⁸ Rini Haryanti, Kepala SubBidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

⁹ Rusnin, S.H.,M.H. Dosen Fakultas Hukum di Universitas Muhammadiyah Aceh, *Wawancara* Tanggal 2 Februari 2023

¹⁰ Muhammad Sujono, Bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 25 Januari 2022

Kemudian hambatan yang kedua, yaitu beberapa pegawai yang tidak disiplin. Kedisiplinan pegawai dalam bekerja akan sangat membantu pada kesuksesan pekerjaan itu sendiri. Salah satu yang sering dilakukan oleh para Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang adalah seringnya terlambat datang ke kantor dan pulang dari kantor sebelum waktunya. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan disiplin waktu masih sangat buruk. Tidak adanya disiplin waktu yang baik dari para pegawai seringkali menghambat kinerja Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugas-tugas utamanya.¹¹

C. Upaya Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Untuk Mewujudkan Pemerintahan Yang Baik Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang

Dalam tingkatan atau dimensi pengembangan kapasitas, terdapat salah satu dimensi yang memfokuskan pada pengembangan Sumber Daya Manusia. Dimana, dalam teori tersebut menyatakan bahwa pada tingkatan pengembangan individu yang perlu dikembangkan adalah pengetahuan dan keterampilan, serta pembentukan etika dan disiplin pegawai.

Menurut Bapak Rusnin, upaya yang harus dilakukan dalam pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara ini adalah para ASN harus sering mengikuti sosialisasi dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) agar kewajiban memberikan pelayanan sesuai dengan teknis dan tradisi dan

¹¹ Akbar, S.H., Kepala Bidang Pengadaan, Kinerja dan Disiplin Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara*, Tanggal 25 Januari 2023

harus dijaga sesuai dengan hak dan kewajiban para Aparatur Sipil Negara.¹²

Untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, transparan, tidak korupsi, kolusi dan nepotisme, dan berorientasi pada pelayanan publik, maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang melakukan peningkatan kualitas SDM aparatur, sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang terbaik kepada masyarakat. Upaya tersebut sekaligus menjadi rangkaian reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang.¹³

1. Upaya Pengembangan Kapasitas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang

a. Peningkatan Pengetahuan Dan Ketrampilan Pegawai

1) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan

¹² Rusnin, S.H.,M.H. Dosen Fakultas Hukum di Universitas Muhammadiyah Aceh, *Wawancara*, Tanggal 2 Februari 2023

¹³ Muhammad Sujono, Bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 25 Januari 2022

kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan dan pengembangan wawasan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh.

Dalam tahap pengembangan pegawai, ada dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki pegawai agar dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal pengembangan pegawai yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, proses pendidikan dan pelatihan diatur dalam Pasal 63 ayat (4).

Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan pegawai negeri sipil ada tiga jenis, yaitu: Diklat Struktural (diklatpim), Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis. Pegawai yang

mengikuti Diklat harus diseleksi terlebih dahulu oleh pimpinan sebelum diikutsertakan dalam program diklat ini.¹⁴

a) Diklat struktural

Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai di BKPSDM Kota Sabang diupayakan dengan mengikutsertakan pegawai pada kegiatan Diklat. Diklat Struktural atau DiklatPim ini wajib dilaksanakan bagi pegawai yang akan mengembangkan kariernya dengan menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi. Dalam lima tahun terakhir ini terdapat 10 pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang yang telah mengikuti diklat struktural.¹⁵

Setelah dilaksanakan diklat, para pegawai BKPSDM Kota Sabang memiliki keahlian yang lebih baik, baik pengetahuan, keterampilan, dan wawasan untuk menunjang kinerja pegawai. Sehingga, dapat meningkatkan hasil kinerja yang baik dalam rangka untuk mencapai tujuan. Di samping itu, pegawai mampu mengambil keputusan melalui pertimbangan yang baik, yang didapat oleh para pegawai setelah dilakukan program pengembangan kapasitas, baik bagi instansi maupun bagi individu pegawai itu sendiri. Diklatpim ini dilaksanakan untuk memenuhi

¹⁴ Rini Haryanti, Kepala SubBidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

¹⁵ Rini Haryanti, Kepala SubBidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

kompetensi kepemimpinan Aparatur Sipil Negara yang sesuai dengan jabatan struktural dalam melaksanakan tugas dan fungsi di bidangnya masing-masing.¹⁶

b) Diklat Fungsional dan Teknis

Diklat teknis merupakan diklat yang diarahkan untuk membentuk tenaga teknis yang profesional. Diklat fungsional lebih dilaksanakan pada peningkatan keahlian seorang pegawai sehingga dapat menjalankan tupoksinya dengan berkompeten, terutama dalam memberikan pelayanan untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Dalam lima tahun terakhir ini terdapat 4 pegawai yang telah mengikuti Diklat Fungsional tentang Keuangan daerah. Hal ini menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang benar-benar serius mengupayakan peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis pegawai internalnya.¹⁷

2) Pendidikan Formal

Dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur, maka perlu diberikan tugas belajar dan izin belajar kepada Pegawai Negeri Sipil daerah di lingkungan pemerintahan

¹⁶ Muhammad Sujono, Bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara*, Tanggal 25 Januari 2022

¹⁷ Rini Haryanti, Kepala SubBidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

kota sabang untuk melanjutkan Pendidikan yang lebih tinggi, sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Walikota Sabang Nomor 16 tahun 2015 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Sabang.

a) Tugas belajar

Tugas belajar ini merupakan salah satu upaya yang ditempuh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dan profesionalisme pegawai dengan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya. Sebanyak 7 pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang yang telah melaksanakan tugas belajar dalam lima tahun terakhir ini.¹⁸

Antusiasme pegawai cukup baik dalam merespon program ini karena memang pada dasarnya tugas belajar ini tidak mengeluarkan biaya karena sudah dianggarkan oleh pihak-pihak tertentu, seperti kementerian-kementerian melalui biaya APBD sebagai bentuk *reward*.

b) Izin belajar

¹⁸ Rini Haryanti, Kepala SubBidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

Izin belajar yang diikuti oleh pegawai internal Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang yang sedang atau akan menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi dimaksudkan sebagai upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai dengan melanjutkan Pendidikan yang lebih tinggi. Terdapat 34 pegawai internal Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang yang telah mengikuti izin belajar pada tahun 2018-2022.¹⁹

Jika pegawai memiliki semangat dan antusiasme yang tinggi untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, maka pegawai tersebut memiliki kecenderungan untuk menyelesaikan pekerjaan seoptimal mungkin. Ketika aparatur mampu melaksanakan tupoksinya, terutama dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintah kaitannya dengan pelayanan. Pada akhirnya, penyelenggaraan pemerintah yang baik dan profesional akan terwujud sesuai dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik.²⁰

3) Pelatihan pegawai

Upaya pengembangan kapasitas pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang dilakukan

¹⁹ *Ibid*, Rini Haryanti, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

²⁰ Muhammad Sujono, Bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara*, Tanggal 25 Januari 2022

dengan mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia , baik dari pemerintahan pusat, provinsi, maupun Lembaga-lembaga tertentu. Pelatihan ini dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilan pegawai untuk menunjang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang diemban agar mampu menghasilkan kinerja yang baik dan profesional sesuai dengan capaian atau target kerja.²¹

Pelatihan yang pernah diikuti oleh para pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, meliputi kegiatan workshop, dan sosialisasi atau rapat internal dari pihak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang sendiri.²²

b. Pembentukan Etika dan Kedisiplinan Pegawai

Pasal 86 Undang-Undang Aparatur Sipil Negara disebutkan untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, Pegawai Negeri Sipil wajib mematuhi disiplin ASN. Instansi pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap Pegawai Negeri Sipil serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin. Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin.

²¹ *Ibid*, Muhammad Sujono, *Wawancara*, Tanggal 25 Januari 2022

²² Muhammad Sujono, *Bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, Wawancara*, Tanggal 25 Januari 2022

Secara normatif Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang berpedoman pada PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin ASN. Namun khusus untuk hukuman disiplin sedang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang masih menggunakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Kedisiplinan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang dilihat dari aspek pelanggaran pegawai selama ini banyak yang melakukan pelanggaran disiplin ringan seperti terlambat datang ke kantor, dan juga ada pegawai yang terlibat kasus sampai ke ranah hukum.²³

2. Penerapan Prinsip-Prinsip Pemerintahan Yang Baik Di BKPSDM Kota Sabang

Dalam konteks pengembangan kapasitas bahwa *capacity building* merupakan alat, Teknik, atau metode yang digunakan dalam peningkatan pelayan publik menuju pada perwujudan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Hal ini berarti bahwa pengembangan kapasitas harus dipahami sebagai fasilitas yang sangat memungkinkan untuk mewujudkan tujuan akhir penyelenggaraan pemerintahan yaitu kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, maka program-program yang diacungkan dalam program pengembangan kapasitas didasarkan pada pengabdian, pelayanan, dan demokratisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini sangat

²³ Akbar, S.H., Kepala Bidang Pengadaan, Kinerja dan Disiplin Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara*, Tanggal 25 Januari 2023

penting bukan saja untuk menumbuhkan profesionalisme penyelenggaraan pemerintahan, akan tetapi juga berorientasi pada dasar-dasar *good governance*.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang sudah sangat sesuai dengan prinsip *Good Governance* karena Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dilaksanakan berjalan dengan prinsip pemerintahan yang baik.²⁴

a. Transparansi Aparatur Sipil Negara

Penerapan transparansi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, dimana pegawai dituntut agar selalu memberikan berbagai informasi kepada masyarakat yang membutuhkan, terutama Aparatur Sipil Negara Kota Sabang sendiri. Aspek pelayanan seperti persyaratan, cara pelayanan, serta hak dan kewajiban penyelenggara dan pengguna layanan dipublikasikan secara terbuka sehingga mudah diakses dan dipahami oleh publik. Hal ini telah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang sendiri, dimana dalam memberikan informasi telah tertuang dalam website resmi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, serta media cetak seperti buku profil organisasi. Di sisi lain, pegawai Badan

²⁴ Rini Haryanti, Kepala SubBidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, terutama bidang informasi kepegawaian juga mengupayakan pemberian informasi melalui kegiatan sosialisasi, namun rencana kegiatan tersebut selalu terhambat di tengah jalan yang disebabkan oleh beberapa factor, sehingga pelaksanaan sosialisasi tidak dapat terealisasi dengan baik.²⁵

b. Responsivitas Aparatur Sipil Negara

Para pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang menunjukkan bentuk responsivitasnya dengan berusaha memberikan pelayanan sesuai SOP yang ada, sehingga para pegawai berusaha mencapai target tersebut²⁶ Jadi, pegawai selalu mengusahakan memberikan pelayanan seresponsif mungkin, tanpa menunda dan berbelit-belit. Hal ini tentu memberikan dampak positif terhadap penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*good governance*), secara otomatis responsivitas pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang dalam memberikan pelayanan selalu memberikan pelayanan dan kemudahan bagi *stakeholders*.

c. Keadilan Aparatur Sipil Negara

²⁵ Muhammad Sujono, Bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara*, Tanggal 25 Januari 2022

²⁶ Rini Haryanti, Kepala SubBidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

Prinsip keadilan yang diterapkan oleh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang sudah ditetapkan. Pegawai tidak memandang seseorang yang dilayani berdasarkan agama, ras, suku, golongan, jabatan maupun kerabatnya.²⁷ Ketika ada ASN Daerah yang tidak memiliki kelengkapan berkas administrasi, pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang tidak memberikan pengecualian karena semua Aparatur Sipil Negara Daerah memiliki hak yang sama, tidak ada diskriminasi. Hal ini tentu memberikan dampak positif terhadap Aparatur Sipil Negara Daerah maupun masyarakat lainnya.²⁸

Untuk saat ini para Aparatur Sipil Negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sudah memenuhi asas pemerintahan yang baik, akan tetapi ada beberapa yang belum tercapai seperti dalam hal responsivitas dan keadilan sebagaimana dalam penyebaran media pada saat ini masih ada tindakan diskriminasi terhadap masyarakat.²⁹

²⁷ Muhammad Sujono, Bagian Analisis Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara*, Tanggal 25 Januari 2022

²⁸ Rini Haryanti, Kepala Sub Bidang Diklat Pejenjangan dan Sertifikasi ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, *Wawancara* Tanggal 24 Januari 2023

²⁹ Rusnin, S.H., M.H. Dosen Fakultas Hukum di Kepegawaian Universitas Muhammadiyah Aceh, *Wawancara*, Tanggal 2 Februari 2023

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dalam mewujudkan pemerintahan yang baik, salah satu hal yang harus dilakukan adalah pengembangan kapasitas terhadap Aparatur Sipil Negara, diantaranya:

1. Pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang sangat efektif dan berjalan lancar dalam penyelenggaraannya di dukung oleh Standar Operasional Prosedur (SOP) yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sistem manajemen, sistem pembinaan dan pengembangan sumber daya Manusia Aparatur Sipil Negara yang terlaksana dengan baik.
2. Hambatan pengembangan kapasitas di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang untuk saat ini yang paling utama adalah resistensi dari para pegawai. Kesadaran para Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang yaitu dimana ada beberapa pegawai ASN yang sangat respon positif, namun ada pula yang kurang respon terhadap upaya pengembangan kapasitas. Hal ini disebabkan Aparatur Sipil Negara kurang memiliki keinginan dan motivasi untuk melakukan pengembangan yang nantinya akan menghasilkan

perubahan dan inovasi. Beberapa pegawai ASN memang hanya fokus terhadap beban tugas di bidangnya, serta tidak ingin memiliki beban kerja yang lebih. Kemudian, adanya perubahan peraturan yang setiap tahun berubah sehingga menyulitkan bagi ASN dalam pekerjaan.

3. Upaya pengembangan kapasitas pegawai untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang tidak sepenuhnya berpengaruh terhadap prinsip-prinsip *good governance* itu sendiri. Hal ini karena terdapat faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang adalah melalui Pendidikan dan pelatihan serta sering mengikuti sosialisasi.

B. Saran

Diharapkan dengan adanya pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara ini dapat menjadi sarana bagi para aparatur dalam pengembangan kompetensinya melalui pengetahuan dan keterampilan Aparatur Sipil Negara untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat agar terwujudnya asas-asas pemerintahan yang baik.

1. Meningkatkan pengembangan kapasitas aparatur, maka perlu dikembangkan keterampilan terutama yang menyangkut keterampilan manajerial dan teknis. Sehingga aparatur tidak canggung lagi jika dihadapkan pada persoalan tersebut.

2. Aparatur Sipil Negara sebaiknya meningkatkan kesadaran untuk pengembangan yang nantinya akan menghasilkan perubahan untuk dirinya dengan tidak melanggar disiplin pegawai, dan dalam inkonsistensi peraturan yang perlu diperhatikan dengan lebih diperjelas atau konsisten sehingga tidak menimbulkan salah paham kepada semua pihak khususnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang.
3. Pengembangan kapasitas ini, sebaiknya para Aparatur Sipil Negara sering mengikuti sosialisasi yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara agar dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan teknis. Serta mengikuti Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam pengetahuan dan keterampilan para Aparatur Sipil Negara itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- Afzil Ramadian, M.Rizan, Usep Suhud. *Manajemen Strategi Pengembangan Aparatur Negara*, Ahlimedia Press, Malang, 2021.
- Ali, Zainuddin. *Metode Penelitian Hukum .Cet. VII*; Sinar Grafika, Jakarta, 2016.
- Amiruddin dan Zainal Asikin. *Pengantar Metode Penelitian Hukum*, PT. RajaGrafindo, Jakarta, 2004.
- Anonimus. Depdikbud. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1995.
- Ashshofa, Burhan. *Metode Penelitian Hukum*, Rineka cipta, Jakarta, 2007.
- Darpin, Adrian Tawai Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2015.
- Hardjanto, Imam. *Pembangunan Kapasitas Lokal*, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang, 2006.
- Hasibuan, M. S. P. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah . Edisi Ke-7*, Bumi Aksara, Jakarta, 2016.
- Hasibuan, M. S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2011.
- Hayat. *Manajemen pelayanan publik*, PT. Rajawali Pers, Jakarta, 2017.
- Indah, Lely Mindarti. *Revolusi Administrasi Publik: Aneka Pendekatan dan Teori Dasar*, Bayumedia Publishing, Malang, 2014.
- Indrasari, D. M. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreatifitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*, Indomedia Pustaka, Yogyakarta, 2017.
- Kemendikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V)*: KBBI Online, 2018.
- Milen, A. *Capacity Building Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*, Pembaruan, Yogyakarta, 2006.

- Ridwan HR. *Hukum Administrasi Negara Edisi Revisi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2014.
- Rivai, Veitzal dan Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2009.
- Rosman Ilato. *Capacity Building Pemerintah Daerah Menuju Good Governance*, Ideas Publishing, Gorontalo, 2019.
- Rudiansyah, R., *Eksistensi Komisi Kejaksaan Republik Indonesia Setelah Berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. *Jurnal Intelektualitas: Keislaman, Sosial, dan Sains*. 2021.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005.
- Soeprapto, Riyadi. *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance*, PT Gunung Agung, Jakarta, 2007.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, PT. Alfabeta, Bandung, 2008.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Gaya Media, Yogyakarta, 2004.
- Thoha, Miftah. *Birokrasi Politik di Indonesia*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2005.
- Thoha, Miftah. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Kencana, Jakarta, 2008.
- Utomo, Warsito. *Dinamika Administrasi Publik*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2003.
- Warsito, Yuwono. *Otonomi Daerah Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal*, Puskodak, Semarang, 2003.
- Widjaja, A.W. *Administrasi Kepegawaian*, Rajawali, Banskung, 2006.
- Widyaiswara, *Manajemen Aparatur Sipil Negara*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 2014.
- Winarno, Budi. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Media Persindo, Yogyakarta, 2004.

B. Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Pembangunan Jangka Panjang Nasional.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Walikota Sabang Nomor 16 Tahun 2015 Tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Sabang.



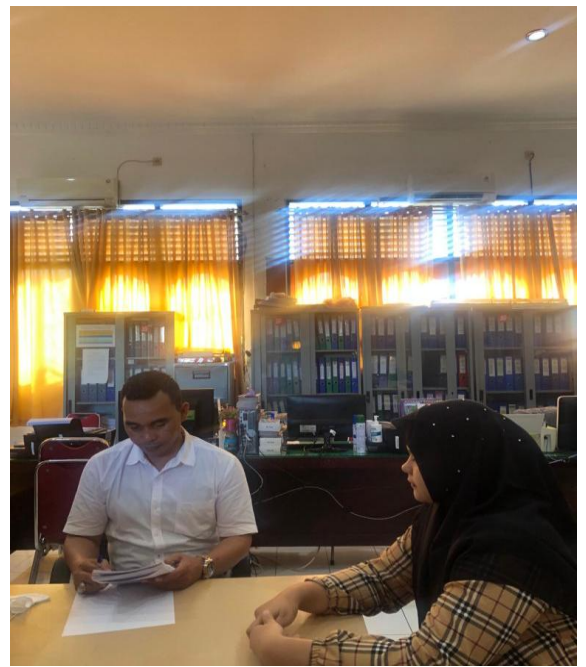
Mewawancarai Bapak Akbar S.H.
Kabid Pengadaan, Kinerja Dan
Disiplin di BKPSDM Kota Sabang



Mewawancarai Bapak Muhammad
Suwojono, S.E Bagian Analisis Kinerja di
BKPSDM Kota Sabang



Mewawancarai Ibu Rini Haryanti, S.E
Kasubbid. Diklat Pejenjangan dan
Sertifikasi Aparatur Sipil Negara



Mewawancarai Bapak Rusnin, S.H., M.H
Dosen Fakultas Hukum di Universitas
Muhammadiyah Aceh