

---

**IMPLEMENTASI PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA NOMOR 16 TAHUN 2019 TENTANG PELATIHAN  
KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR DALAM PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA  
DI KOTA BONTANG**

**Diesta Kristiana<sup>1</sup>, Adam Idris<sup>2</sup>, Jamal Amin<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Prodi Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Unmul

Alamat korespondensi: [adam.idris@fisip.unmul.ac.id](mailto:adam.idris@fisip.unmul.ac.id)

**Abstract:** *Diesta Kristiana, Mulawarman University Master of Public Administration Postgraduate Program, July 2023, Implementation of Republic of Indonesia State Administration Agency Regulation Number 16 of 2019 Concerning Administrator Leadership Training in Developing State Civil Apparatus Competence in Bontang City, supervised by Prof. Dr. H. Adam Idris, M.Sc. as Advisor I and Dr. H.M. Jamal Amin, M.Si as Advisor II. With the examiners, Mrs.Prof. Dr. Hj Aji Ratna Kusuma, M.Si, as Examiner Lecturer I, Mr. Dr. Heryono Susilo Utomo, M.Si, as Examiner II, and Mr. Dr. Kus Indarto, MAP as Examiner III. The aim of this study is to explain the Implementation of the Republic of Indonesia State Administration Agency Regulation Number 16 of 2019 Concerning Administrator Leadership Training in the Development of State Civil Apparatus (ASN) Competence in Bontang City and identify the inhibiting factors in the Implementation of the Republic of Indonesia State Administration Institution Regulation Number 16 of 2019 Concerning Administrator Leadership Training in Bontang City. The results of the study show that the implementation of the Republic of Indonesia State Administrative Institution Regulation Number 16 of 2019 concerning Administrator Leadership Training in Developing State Civil Apparatus (ASN) Competence in Bontang City was carried out properly by the Bontang City BKPSDM and the Samarinda KDOD LAN Puslatbang through 4 (four) agendas PKA learning, namely the Pancasila leadership agenda and nationalism; Performance leadership agenda; performance management agenda; and the leadership actualization agenda from 2019 until now, although it was held based on the health protocol in 2020 and 2021 which was carried out online or online (on the network), then since 2022 it has been carried out using 2 (two) approaches, namely e-learning or online and face-to-face classics.. The success of the implementation is supported by excellent human resources, from the internal BKPSDM of Bontang City and the Samarinda KDOD LAN Samarinda Research and Development Center, as well as the support of non-HR resources such as infrastructure, facilities and regulations which are quite complete. Even so, there are a number of inhibiting factors that need to be minimized, namely the presence of participants who have exceeded the maximum regulatory limit, limited local government budgets, and unstable weather which can cause network or internet signal disturbances.*

**Keywords:** *Implementation, Competency Development, State Civil Apparatus, Bontang City*

**Asbtrak:** *Diesta Kristiana, Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Mulawarman, Juli 2023, Implementasi Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)*

Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kota Bontang, dibimbing oleh Bapak Prof. Dr. H. Adam Idris, M.Si. sebagai Pembimbing I dan Dr. H.M. Jamal Amin, M.Si sebagai Pembimbing II. Dengan para penguji yakni Ibu Prof. Dr. Hj Aji Ratna Kusuma, M.Si, sebagai Dosen Penguji I, Bapak Dr. Heryono Susilo Utomo, M.Si, sebagai Dosen Penguji II, dan Bapak Dr. Kus Indarto, MAP, sebagai Dosen Penguji III. Penelitian bertujuan menjelaskan Implementasi PerLAN RI Nomor 16 Tahun 2019 Tentang PKA Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Di Kota Bontang dan mengidentifikasi faktor penghambat dalam Implementasi PerLAN Nomor 16 Tahun 2019 Tentang PKA tersebut di Kota Bontang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi PerLAN Nomor 16 Tahun 2019 Tentang PKA Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Di Kota Bontang dilaksanakan dengan baik oleh Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bontang dan Puslatbang KDOD LAN Samarinda melalui 4 (empat) agenda pembelajaran, yakni agenda kepemimpinan Pancasila dan nasionalisme; Agenda kepemimpinan kinerja; Agenda manajemen kinerja; dan Agenda aktualisasi kepemimpinan sejak tahun 2019 hingga sekarang, meskipun sempat diselenggarakan dengan berpedoman protocol kesehatan pada tahun 2020 dan 2021 yang dilaksanakan secara online atau daring (dalam jaringan), kemudian sejak 2022 dilaksanakan dengan menggunakan 2 (dua) pendekatan yakni *e-learning* atau *online* dan klasikal tatap muka. Keberhasilan implemenrasi didukung oleh SDM yang sangat baik, dari internal BKPSDM Kota Bontang dan Puslatbang KDOD LAN Samarinda, serta di dukung oleh sumber daya non SDM seperti sarana prasarana, fasilitas, dan regulasi yang cukup lengkap. Meskipun demikian terdapat sejumlah faktor penghambat yang perlu diminimalisir yakni adanya peserta yang sudah melebihi batas aturan maksimal, anggaran pemerintah daerah yang terbatas, dan cuaca yang tidak stabil dapat menyebabkan terjadinya gangguan jaringan atau signal internet.

**Kata Kunci:** Implementasi, Pengembangan Kompetensi, ASN, Kota Bontang

## PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan dan mewujudkan tujuan sebuah organisasi. SDM menjadi penentu jalannya sebuah organisasi, karena menjadi wadah untuk manusia beraktifitas dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Pada sistem organisasi pemerintahan di Indonesia, SDM dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi penggerak utama dalam menjalankan aktifitas pemerintahan. Dalam Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa diperlukan ASN yang berintegritas, profesional, netral, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme atau KKN, mampu melakukan pelayanan publik setidaknya mengacu kepada standar pelayanan minimal untuk masyarakat dan mampu melaksanakan peran menjadi pemersatu bangsa Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Kemudian secara tekhnis, keberadaan ASN diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, dengan tugas adalah melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang

profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Pada kondisi terkini, pengembangan SDM ASN untuk dapat berkarakter dalam meningkatkan kinerja ASN. Selain itu, pengembangan keilmuan dan karier ASN pada dasarnya bertujuan untuk menjamin kualitas ASN sehingga dapat memenuhi kualifikasi, baik dalam jabatan yang telah ditempati maupun untuk kenaikan jabatan pada masanya. Pengembangan SDM diperlukan agar terjadi peningkatan pengetahuan, kapasitas dan keterampilan ASN sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan organisasi. Pengembangan kualitas SDM dalam hal ini aparatur pemerintah dapat diupayakan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan (Diklat). Dimana pada UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, pada pasal 70 menyebutkan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, dan penataran.

Dengan demikian, tentunya setiap jenjang hierarkhi jabatan memiliki tanggung jawab yang berbeda. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, pada Pasal 50 menyebutkan bahwa jabatan ASN dibagi menjadi 3 (tiga) yang diurutkan dari jabatan yang paling tinggi ke jabatan terendah yaitu :

1. Jabatan administrator, bertanggung jawab memimpin pelaksanaan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
2. Jabatan pengawas, bertanggung jawab mengendalikan kegiatan yang dilakukan pejabat pelaksana.
3. Pejabat pelaksana, bertanggung jawab melaksanakan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa jabatan administrator merupakan jabatan tertinggi dalam administrasi pemerintahan dan pembangunan, maka untuk menduduki jabatan tersebut diperlukan ASN yang memiliki loyalitas yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan Undang-undang dan peraturan yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkannya maka dilakukan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, untuk melahirkan para ASN sebagaimana amanah peraturan perundang-undangan.

Untuk menindak lanjuti mengenai pengembangan kompetensi untuk para ASN yang menduduki atau akan menduduki jabatan administrator pemerintah, melalui Lembaga Administrasi Negara (LAN) menerbitkan Peraturan LAN Nomor 16 Tahun 2019 tentang PKA yang kemudian diperbaharui dengan PerLAN Nomor 7 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PerLAN Nomor 16 Tahun 2019 tentang PKA, dimana peraturan ini mengatur tentang pelaksanaan pelatihan untuk pengembangan kompetensi bagi para ASN.

Pelatihan kepemimpinan ini sebagaimana PerLAN tersebut dinamakan PKA secara teknis diselenggarakan berupa pelatihan klasikal dan nonklasikal. Bentuk klasikal sebagai proses pelatihan secara tatap muka di dalam kelas,

atau pada saat ini dikenal dengan *offline* atau luar jaringan (*luring*). Bentuk klasikal diselenggarakan dimana peserta diasramakan dan diberikan kegiatan penunjang berupa kegiatan peningkatan kesegaran jasmani. Sedangkan bentuk nonklasikal sebagai proses pelatihan secara *online* atau dalam jaringan (*daring*) yakni berbentuk *e-learning*, bimbingan di tempat kerja secara *offline*, dan/atau metode lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pemerintah Kota Bontang sejauh ini telah berperan aktif dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan PKA yang diadakan oleh Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang KDOD LAN). Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kota Bontang Tahun 2021 terdapat sebanyak 515 pejabat struktural atau jabatan administrator di Kota Bontang sebanyak 330 orang telah mengikuti Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan (DIKLATPIM) sedangkan 185 orang belum mengikuti diklatpim tersebut. Terdapat sejumlah 109 orang ASN yang menduduki jabatan administrator, sebanyak 102 telah mengikuti PKA dan sebanyak 7 orang belum mengikuti PKA yang dilaksanakan oleh Puslatbang KDOD LAN Kalimantan di Samarinda dalam upaya mengembangkan kompetensi ASN.

Meskipun demikian dalam pelaksanaan PKA ini masih terdapat beberapa kendala berdasarkan informasi awal yang peneliti peroleh melalui media online dimana Kepala Bidang Pengadaan, Mutasi dan Pengembangan SDM BKP dan SDM Kota Bontang Bapak Hatamudin, SE. M.Si pada pelaksanaan PKA angkatan III Kaltim pada 2021 menyebutkan bahwa jumlah pejabat administrator Kota Bontang yang diundang sebanyak 16 orang namun karena keterbatasan anggaran maka yang dapat diakomodir untuk dapat mengikuti PKA hanya berjumlah 7 orang.

Selain itu, menurut laporan media massa A-News.id pada tanggal 15 Juli 2021 terdapat kendala dalam pelaksanaan PKA, yakni setelah adanya perubahan penyesuaian pelaksanaan teknis akibat dari penyebaran Covid-19. Dimana sebelumnya, pelaksanaan PKA dengan sistem *classical* atau tatap muka menjadi sistem *daring/virtual* terkadang terkendala masalah teknis seperti gangguan signal. Kondisi tersebut terlihat dari observasi awal menunjukkan bahwa beberapa peserta yang mengikuti PKA masih merasakan kendala dalam pelaksanaan PKA secara *daring*. Khususnya pada akhir pelatihan, saat peserta dilakukan evaluasi sehingga akan merasa terhambat jika ada materi yang tertinggal karena masalah teknis, seperti kendala jaringan yang berdampak pada komunikasi atau penerima audio dan visual, sehingga informasi berupa materi pelatihan tidak dapat diterima dengan baik.

Tujuan penelitian ini menjelaskan Implementasi PerLAN Nomor 16 Tahun 2019 Tentang PKA Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Di Kota Bontang, beserta memahami faktor pendukung dan penghambatnya.

## **KERANGKA TEORI**

Istilah Kebijakan publik merupakan pembahasan yang semakin menarik dalam keseharian penduduk Indonesia. Setiap hari media massa menyajikan dan membahas kebijakan publik. Meskipun terkadang pembahasannya terkadang tidak mencerahkan, dan lebih sering membingungkan.

Untuk itu, perlu memahami definisi kebijakan publik berdasarkan teori dan konsep yang diakui kebenarannya dari sejumlah pakar. Menurut Nugroho (2014:108) bahwa kebijakan publik sebagai “aturan main” yang dirumuskan dan disahkan oleh hukum. Dengan demikian, kebijakan publik merupakan sebuah sarana mengatur sesuatu yang menjadi isu pada ranah publik agar segala sesuatu menjadi lebih teratur.

Selanjutnya pandangan Patton & Savicky (1993) sebagaimana yang dikutip oleh Nugroho (2011:319) menyatakan bahwa “pada saat ini analisis kebijakan publik mempunyai tantangan berupa bagaimana menemukan metode analisis dan desain kebijakan yang sederhana. Tantangan ini hadir atas dasar adanya proses pemecahan masalah yang rasional namun tidak sesuai dengan kebutuhan analisa kebijakan yang diintervensi oleh keterbatasan waktu, pengetahuan, dan sumber daya”.

Selanjutnya pendapat Ali dan Alam (2012:1) memberikan pandangan bahwa “kebijakan pemerintah pada dasarnya sebagai sebuah kebijakan yang diarahkan kepada publik dengan makna yang seluas-luasnya (yakni negara, masyarakat dengan perbedaan status serta kepentingan umum lainnya), yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung pada dimensi kebidupan”. Definisi tersebut menyiratkan bahwa kebijakan adalah aturan yang ditetapkan oleh pemerintah untuk mengatur kehidupan di dalam berbangsa dan bernegara.

Pandangan lain diberikan oleh Anderson (1975) dalam kutipan Winarno (2012:19&21) istilah “kebijakan” (*policy*) digunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok, maupun suatu lembaga pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu”. Pandangan Anderson menekankan pada aparatur, dan penekanan pada bidang tertentu, seperti kebijakan sektoral. Namun tetap dalam lingkup publik.

Dengan demikian, kebijakan publik dapat dipahami sebagai suatu tindakan yang dipilih dan ditetapkan oleh pemerintah untuk diambil tindakan dan ditujukan kepada publik atau masyarakat suatu wilayah dalam rangka memberikan aturan yang jelas sebagai komitmen aparatur pemerintah untuk memberikan kepastian hukum dalam berkehidupan.

Selanjutnya sebuah kebijakan tidak akan dapat mencapai tujuan perubahan yang diinginkan tanpa adanya implementasi. Mengutip pendapat Grindle dalam Mulyadi (2015:47) menyatakan bahwa implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Kemudian Usman dalam Mamonto (2018:3) mengemukakan pendapatnya bahwa “implemmentasi yakni bermuara pada kegiatan, aksi, tindakan atau tata cara sebuah sistem. Dimana implementasi

bukanlah suatu aktivitas saja, tetapi sebagai kegiatan yang direncanakan dalam upaya mencapai tujuan”. Kedua pendapat tersebut secara singkat menyatakan bahwa implementasi adalah suatu tindakan atau aktivitas terutama dalam lingkup administrasi pada suatu kegiatan tertentu. Selanjutnya pendapat Widodo dalam Herabudin (2016:115) memandang bahwa “implementasi merupakan rangkaian aktivitas (proses) yang terdiri dari berbagai sumber daya, baik manusia, keuangan, dan kemampuan organisasi oleh pihak pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuan oleh pembuat kebijakan”.

Mengenai kebijakan publik sendiri, sebagaimana didefinisikan oleh Meter dan Horn serta dikutip oleh Hiplunudin (2017:36) bahwa “implementasi kebijakan sebagai suatu tindakan yang diselesaikan oleh individu atau sekelompok pelaksana dari untuk pemerintah maupun swasta dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Selanjutnya Van Meter dan Van Horn dalam kutipan Amaliasari dan Priyadi (2021:5) menyatakan bahwa “implementasi kebijakan sebagai suatu rangkaian aksi sebelum memberikan keputusan”.

Berdasarkan sejumlah pendapat para pakar di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan adalah suatu tindakan yang diambil pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan tertentu sebagaimana yang ditetapkan dalam suatu kebijakan yang meliputi pengambilan keputusan dengan dukungan sumber daya manusia yang berkompetensi untuk melaksanakan regulasi dengan prosedur tertentu yang berlaku.

### **Ruang Lingkup Implementasi Kebijakan**

Implementasi kebijakan pada dasarnya terbagi kepada 2 (dua) kategori sebagaimana yang dikemukakan oleh Matland dalam Hamdi (2014:98) bahwa “implementasi kebijakan pada umumnya terbagi kepada 2 (dua) pendekatan, yakni kebijakan dengan pendekatan dari atas (*top-down*) dan pendekatan dari bawah (*bottom-up*)”. Untuk itu, dalam penelitian ini sebagaimana tema penelitian yang ditetapkan peneliti, maka implementasi kebijakan berkategori pendekatan *top down* atau pelaksanaan suatu kebijakan dari pemerintah pusat kepada para ASN di Kota Bontang melalui BKPSDM Kota Bontang bekerjasama dengan Puslatbang KDOD LAN di Kota Samarinda.

### **Model Implementasi Kebijakan**

Upaya dan proses implementasi kebijakan memerlukan suatu model implementasi kebijakan. Beberapa pakar mendesain model implementasi kebijakan berdasarkan pemahaman dan kondisi ketika pakar tersebut merumuskan. Grindle, sebagaimana dikutip Hiplunudin (2017:47), bahwa model implementasi kebijakan ditentukan oleh isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Menurut Grindle, dimensi implementasi kebijakan meliputi:

- a. Besaran kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan
- b. Karakteristik institusi dan penguasa/pimpinan
- c. Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran

Memperhatikan kedua model implementasi kebijakan dari pakar di atas, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*), maka dapat dipahami bahwa adanya ikatan antara kebijakan dan pencapaian yang diperdalam dengan adanya dimensi-dimensi dan sejumlah variabel yang harus diperhatikan pelaksana kebijakan. Sehingga proses implementasi kebijakan dapat berjalan dengan baik dan terkendali dengan adanya dimensi dan variabel yang dirumuskan oleh para pakar sesuai model yang dikonsepsikan masing-masing pengambil kebijakan.

### **Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan**

Secara hierarki kebijakan, maka pelatihan kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN di Indonesia, termasuk di Kota Bontang adalah amanat dari UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Dimana mengatur bahwa para pejabat administrator dan memiliki tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik, administrasi pemerintahan, dan pembangunan didaerahnya. Untuk itu dalam hal tanggung jawab memimpin diperlukan suatu kompetensi kepemimpinan yang dimiliki pegawai. Salah satu kompetensi dalam kepemimpinan menurut Suharsono (2021:68) adalah kompetensi manajerial atau pengelolaan yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural, hingga pengalaman kepemimpinan.

Sebagai peraturan pelaksana UU ASN tersebut, kemudian pemerintah menerbitkan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Dimana pada PP tersebut menyebutkan bahwa bagi para individu ASN untuk dapat diangkat dan menempati suatu jabatan administrator harus memiliki kualifikasi melalui pelatihan struktural kepemimpinan administrator.

Selanjutnya untuk regulasi pelaksanaan mengenai pelatihan kepemimpinan bagi para tenaga ASN, pemerintah melalui LAN menerbitkan PerLAN Nomor 16 Tahun 2019 Tentang PKA. Dimana pada bagian konsideran menyebutkan bahwa untuk memenuhi standar kompetensi manajerial dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan bagi pejabat administrator, perlu didukung adanya pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial melalui jalur pelatihan struktural kepemimpinan administrator.

Berdasarkan sejumlah peraturan tersebut di atas, maka penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan bagi para ASN khususnya calon pemimpin atau pemimpin dalam pengembangan kompetensi masing-masing di wilayah Kota Bontang dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Dengan melibatkan beberapa *stakeholders* terkait sebagaimana yang di atur dalam peraturan, sebagai acuan normatif pelaksanaan pelatihan kepemimpinan.

Oleh karena itu, kemampuan penyelenggara dalam membangun kerjasama untuk melaksanakan PKA bagi aparatur Pemerintah Kota Bontang menjadi sangat penting. Sehingga hasil pelatihan memberikan manfaat yang

diharapkan bagi para pemimpin dalam membangun dan mengembangkan Kota Bontang.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif, bersifat deskriptif. Dengan informan para pelaksana kebijakan dan peserta PKA yang dipilih secara purposive sampling. Adapun fokus penelitian mengacu kepada PerLAN Nomor 16 Tahun 2019 Tentang PKA, Bab II Penyelenggaraan PKA Pasal 6 Ayat (1), (2), dan (3), dimana secara esensial Pelaksanaan PKA Kompetensi kepemimpinan dilaksanakan melalui 4 (empat) agenda pembelajaran PKA, yakni:

- 1) Agenda kepemimpinan Pancasila dan nasionalisme; dengan materi pelatihan Wawasan Kebangsaan Kepemimpinan Pancasila; dan Bela Negara Kepemimpinan Pancasila.
- 2) Agenda kepemimpinan kinerja; dengan materi pelatihan Manajemen Perubahan Sektor Publik; Kepemimpinan Transformasional; Jejaring Kerja; dan Komunikasi Efektif.
- 3) Agenda manajemen kinerja; dengan materi pelatihan: Akuntabilitas Kinerja; Hubungan Kelembagaan; Organisasi Digital; Manajemen Kinerja; Standar Kinerja Pelayanan; Manajemen Penganggaran; dan Manajemen Risiko.
- 4) Agenda aktualisasi kepemimpinan; dengan materi pelatihan: Studi Lapangan Kinerja Organisasi; dan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi.

Analisis Data yang digunakan Model Interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014:8-10) bahwa analisis sebagai tiga arus aktivitas yang bersamaan, yakni (1) *Data Condensation* (kondensasi data), (2) *Data Display* (tampilan atau sajian data), dan (3) *Drawing and Verifying Conclusions* (menggambarkan dan memverifikasi penarikan simpulan).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

BKPSDM Kota Bontang dibentuk pada tahun 1999. Selanjutnya dalam perkembangannya pada tahun 2018 terjadi perubahan nomenklatur menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Bontang Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Bontang Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.

BKPSDM turut melaksanakan Peraturan Daerah Kota Bontang Nomor 3 Tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2021-2026 menetapkan visi Pembangunan Kota Bontang Tahun 2021-2026 adalah "Terwujudnya Kota Bontang yang Lebih Hebat dan Beradab". Sedangkan Misi yang diusung dalam rangka mencapai Visi pembangunan Kota Bontang, yakni:

- 1) Kota Bontang yang harmoni melalui pemantapan sinergi dan kolaborasi pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha dalam pembangunan.
- 2) Kota Botang yang berkelanjutan yang layak huni, cerdas dan berwawasan lingkungan melalui pemantapan ekonomi, sosial budaya, dan infrastruktur serta pelestarian lingkungan hidup.
- 3) Kota Bontang yang berdaya saing dan sejahtera melalui peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia.

Pada ketiga Misi RPJMD di atas yang berkaitan dengan tema penelitian ini adalah misi pertama dan ketiga yakni menitikberatkan pada kolaborasi dalam rangka peningkatan kualitas SDM. Mengingat penelitian ini kearah kepemimpinan yang menitikberatkan pada kualitas aparatur SDM khususnya pada tingkat jabatan Administrator (Eselon III). Tanpa model kepemimpinan yang baik, professional dan handal tentunya pembangunan tidak akan dapat berjalan sesuai harapan, sebagaimana yang terkandung dalam Visi pembangunan Kota Bontang.

#### ***Implementasi Kebijakan Pelatihan Kompetensi Kepemimpinan Dilaksanakan Melalui 4 (Empat) Agenda Pembelajaran PKA***

Kebijakan pelatihan kompetensi kepemimpinan berhasil dilaksanakan melalui 4 (empat) agenda pembelajaran PKA telah terlaksana dengan baik sejak tahun 2019. Dimana untuk Kota Bontang dilaksanakan oleh Subbid Diklat BKPSDM Kota Bontang dengan mitra BPSDM Provinsi Jawa Timur, BKPSDM Provinsi Kalimantan Timur, PKASN Jatinangor, Puslatbang KDOD LAN Samarinda. Namun untuk tahun 2022 mitra pelaksana pelatihan hanya Puslatbang KDOD LAN Samarinda.

Untuk model pembelajaran, secara praktis terbagi menjadi 2 (dua), yakni pertama *Mooc* (pembelajaran mandiri) dimana peserta di berikan modul melalui *google drive* utk di pelajari sendiri, selanjutnya *SynC* pembelajaran tatap muka melalui *zoom* membahas materi yang sudah di berikan kepada peserta yang dipelajari saat *Mooc*. Selanjutnya yang kedua pembelajaran Klasikal yaitu mereview kembali dan berdiskusi secara langsung tatap, muka di kelas membahas pembelajaran yang sudah di pelajari oleh para peserta.

#### **1) Agenda Kepemimpinan Pancasila Dan Nasionalisme**

Sebagaimana telah diuraikan pada penyajian data bahwa untuk Agenda kepemimpinan Pancasila dan nasionalisme didukung oleh materi Wawasan Kebangsaan Kepemimpinan Pancasila; dan Bela Negara Kepemimpinan Pancasila.

Melalui kedua materi tersebut menciptakan pemimpin dengan karakter yang bercirikan dan memiliki nilai-nilai luhur Pancasila. Agar ketika menduduki posisi sebagai pemimpin mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan jiwa Pancasila. Begitu pun dalam menggerakkan para pegawai yang menjadi bawahan dengan jiwa Pancasila untuk mencapai visi pembangunan nasional sesuai dengan karakter atau kekhasan potensi di

wilayah Kota Bontang, dengan sosial budaya yang dimiliki dan sumber daya alam yang tersedia. Dimana potensi tersebut dapat berbeda dengan daerah Kota/Kabupaten lain di wilayah Provinsi Kalimantan Timur.

Selanjutnya peserta calon pemimpin atau yang saat ini sedang menduduki jabatan dan berperan sebagai seorang pemimpin disugahi materi mengenai Bela Negara Kepemimpinan Pancasila yang sifatnya patriotik. Materi ini dimaksudkan agar dalam mengambil kebijakan atau keputusan mengandung unsur patriotisme terutama ketika adanya atau munculnya sikap atau tindakan yang menunjukkan pelemahan Pancasila, baik metode yang digunakan dalam pembangunan, atau adanya pegawai maupun masyarakat yang dilayani dan dipimpin memiliki/menganut paham tertentu, dan bertentangan dengan nilai dan jiwa Pancasila.

## **2) Agenda Kepemimpinan Kinerja**

Berikutnya bahwa di dalam agenda kepemimpinan kinerja di tuntut melalui materi Manajemen Perubahan Sektor Publik; Kepemimpinan Transformasional; Jejaring Kerja; dan Komunikasi Efektif.

Keempat materi tersebut menjadikan para peserta pelatihan kearah kemampuan memiliki gaya kepemimpinan yang mampu mengidentifikasi adanya sejumlah perubahan sistem dalam kehidupan, organisasi, dan pembangunan, sehingga dapat adaptif dengan perubahan tersebut dan mampu menjadikan organisasi dan aparatur yang dipimpin tetap pada jalur yang tepat (*on the track*) dalam mencapai visi pembangunan.

Ketetapan dalam mencapai visi pembangunan dengan membangun jejaring kemitraan dan melaksanakan kolaborasi yang epik melalui komunikasi yang efektif dan menggugah para mitra, disertai dengan kemampuan mengelola perubahan pada sector publik yang terus terjadi seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sebagai contoh dan bukti nyata adalah kondisi pandemi Covid-19 yang mengharuskan adanya pembatasan interaksi sosial secara langsung menjadikan interaksi melalui media aplikasi dengan online atau melalui perangkat komunikasi internet seperti pembelajaran dan pelatihan kepemimpinan melalui aplikasi zoom meeting yang diselenggarakan dengan adaptif, atas kondisi yang berkembang.

Kepekaan BKPSDM Kota Bontang dan Puslatbang KDOD LAN Samarinda membangun metode pelatihan online dan pembelajaran klasikal dengan tatap muka terbatas yang telah dikaji sedemikian rupa dan telah memperoleh izin untuk dilaksanakan menjadi sebuah bukti aplikatif Kepemimpinan Transformasional, yang adaptif dengan perubahan sistem pada sektor publik.

## **3) Agenda Manajemen Kinerja**

Untuk Agenda manajemen kinerja di dukung dengan materi pelatihan yang berkaitan dengan Akuntabilitas Kinerja; Hubungan Kelembagaan; Organisasi Digital; Manajemen Kinerja; Standar Kinerja Pelayanan; Manajemen Penganggaran; dan Manajemen Risiko dalam lingkup sistem

pemerintahan dan pembangunan, sebagaimana materi yang disebutkan pada penyajian data.

Melalui ketujuh materi pelatihan manajemen kinerja tentunya para peserta diproyeksikan menjadi pemimpin yang menguasai manajemen kinerja beserta risiko yang telah di perkirakan dan upaya meminimalisir risiko yang kemungkinan terjadi ketika sebuah kebijakan dilaksanakan atau ketika suatu program dikelola.

Seorang individu pemimpin administrator tentu sudah barang tentu harus memiliki kompetensi dan kapabilitas yang sesuai dengan Pancasila dalam memahami dan memanifestasikan sejumlah sistem yang harus diaplikasikan dalam kepemimpinannya. Seperti sistem pengendalian internal pemerintah (SPIP) tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Government/GG*), serta budaya organisasi yang bernilai Pancasila. Sehingga setiap kebijakan dan program yang ditetapkan dan diimplementasikan tidak bertentangan dengan tujuan bernegara sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD Negara Republik Indonesia.

#### **4) Agenda Aktualisasi Kepemimpinan**

Aktualisasi merupakan tingkatan tertinggi di dalam hierarki Teori Kebutuhan Manusia atau Motivasi dari Abraham Maslow. Sehingga berdasarkan materi Studi Lapangan Kinerja Organisasi; dan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi, agenda ini menuntut kemampuan seorang pemimpin dalam mengaplikasikan dan menunjukkan kemampuan akademik dan intelektual pemimpin dalam mengekspresikan kepemimpinannya di dalam organisasi, khususnya dalam pengelolaan administrasi pembangunan yang berwawasan Pancasila sebagai falsafah negara Republik Indonesia.

Aktualisasi kepemimpinan dalam diri seorang pemimpin sebagai *best practices* untuk menunjukkan kemampuan melakukan aksi perubahan sebagai upaya melaksanakan konsep pembangunan modern yang berbasis pada digitalisasi *government* dan *governance*.

Sebagai *best practices*, materi ini mengharuskan diimplementasikan di lokasi peserta bertugas sebagai pemimpin organisasi, khususnya pada sector Administrasi Pelayanan Publik. Sehingga terjadi perubahan sesuai dengan pemikiran dan kompetensi hasil pelatihan kepemimpinan yang diikuti.

Hasil aktualisasi yang dilaksanakan di lokasi peserta bekerja, kemudian dipresentasikan sebagai pelaporan di Puslatbang KDOD LAN Samarinda sebagai bentuk evaluasi pelatihan kepemimpinan untuk dilihat kemampuan aktualisasi secara praktek pada instansi bekerja sebagai organisasi yang menerapkan manajemen kepemimpinan administrator.

#### ***Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Di Kota Bontang***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor pendukung implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN di Kota Bontang, yakni:

- a) Sumber daya manusia (SDM) yang cukup, baik secara kualitas maupun kuantitas, baik staf dan widyaiswara yang sudah terlatih dan bersertifikat nasional tentunya. Sehingga kondisi SDM dalam mengimplementasikan kebijakan pelatihan kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN di Kota Bontang tidak ada permasalahan.
- b) Regulasi yang menjadi payung hukum pelaksanaan pelatihan kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN. Dalam tatanan sistem pemerintahan baik dalam peningkatan kualitas SDM dan pemanfaatan potensi lain sesuai dengan kekayaan wilayah di setiap daerah, tentunya dapat dimanfaatkan dengan baik jika sudah ada regulasi yang mengaturnya, termasuk dalam hal pelaksanaan pelatihan kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN di wilayah Kota Bontang.
- c) Mitra utama, yakni Puslatbang KDOD LAN di Samarinda. Peran lembaga ini dalam pelaksanaan pelatihan kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi bagi ASN di Kota Bontang sangat diapresiasi, mengingat sejumlah peraturan teknis pendidikan dan pelatihan diterbitkan oleh LAN RI sebagai induk dari Puslatbang KDOD LAN di Samarinda. Dimana Lembaga ini merupakan lembaga yang memiliki tanggung jawab dalam ketatanegaraan khususnya administrasi negara, termasuk dalam mempersiapkan kualitas ASN yang berada dalam lingkup Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.
- d) Fasilitas yang tersedia di BKPSDM Kota Bontang, seperti ruang diklat, fasilitas E-learning dan lainnya. Sarana dan Prasarana yang dimiliki BKPSDM Kota Bontang fasilitas pelatihan sudah mencukupi, dipadukan dengan dukungan fasilitas yang dimiliki oleh Puslatbang KDOD LAN di Samarinda.

Sedangkan yang menjadi catatan khusus karena adanya faktor penghambat implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN di Kota Bontang, yakni:

- a) Adanya peserta yang sudah melebihi batas usia aturan maksimal. Memang persentasenya tidak tinggi, namun menjadi perhatian khusus ketika ada potensi yang terhalang oleh batas usia yang ditetapkan di dalam peraturan yang berkaitan dengan PKA, apalagi jika individu tersebut sangat potensial untuk menjadi kader pemimpin yang seharusnya dapat menjadi penerus estafet kepemimpinan dengan potensi yang dimiliki.
- b) Anggaran pemerintah daerah yang terbatas. Faktor ini pada saat tertentu menjadi salah satu penyebab tertundanya seorang individu yang seharusnya sudah masanya untuk mengikuti PKA, namun karena keterbatasan anggaran, menyebabkan semua individu yang berpotensi tidak dapat diakomodir untuk disertakan dalam PKA. Selain itu, keterbatasan anggaran juga menyebabkan kegiatan *best practices*

menjadi tidak optimal dalam penyelenggaraan program dan kegiatannya, misalnya dikurangnya tenaga pendamping, atau kompetensi tenaga pendamping tidak sesuai dengan materi *best practices*.

Pada kondisi tertentu, seperti cuaca yang tidak stabil dapat menyebabkan terjadinya gangguan jaringan atau signal internet yang menyebabkan gangguan apabila kelas *E-learning*. Meskipun Bontang berstatus sebagai salah satu kota yang sudah seharusnya memiliki fasilitas yang lebih baik dibandingkan dengan wilayah kabupaten, namun masalah signal internet dipengaruhi oleh kondisi cuaca yang tidak cerah, atau peralatan transmisi internet terkena petir atau gangguan angin kencang dapat menyebabkan layanan atau pelaksanaan kegiatan yang bergantung pada kekuatan internet menjadi terhambat, atau dengan penerima sinyal yang tidak baik dapat menyebabkan penerimaan informasi terputus-putus dan tidak jelas, bahkan dapat menyebabkan terjadinya salah pengertian.

#### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Implementasi PerLAN Nomor 16 Tahun 2019 Tentang PKA Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Di Kota Bontang dilaksanakan dengan baik oleh BKPSDM Kota Bontang dan Puslatbang KDOD LAN Samarinda melalui 4 (empat) agenda pembelajaran PKA.

- 1) Agenda kepemimpinan Pancasila dan nasionalisme. Agenda ini bertujuan menciptakan pemimpin dengan karakter yang bercirikan dan memiliki nilai-nilai luhur Pancasila. Agar ketika menduduki posisi sebagai pemimpin mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan jiwa Pancasila.
- 2) Agenda kepemimpinan kinerja. Agenda ini menjadikan para peserta pelatihan memiliki gaya kepemimpinan yang mampu mengidentifikasi adanya sejumlah perubahan sistem dalam kehidupan, organisasi, dan pembangunan, sehingga dapat adaptif dengan perubahan tersebut dan mampu menjadikan organisasi dan aparatur yang dipimpin tetap pada jalur yang tepat (*on the track*) dalam mencapai visi pembangunan.
- 3) Agenda manajemen kinerja. Dengan agenda ini para peserta diproyeksikan menjadi pemimpin yang menguasai manajemen kinerja beserta resiko yang telah di perkirakan dan upaya meminimalisir resiko yang kemungkinan terjadi ketika sebuah kebijakan dilaksanakan atau ketika suatu program dikelola.
- 4) Agenda aktualisasi kepemimpinan. Materi agenda ini merupakan *best practices*, yang mengharuskan diimplementasikan di lokasi peserta bertugas sebagai pemimpin organisasi, khususnya pada sektor Administrasi Pelayanan Publik. Sehingga terjadi perubahan sesuai dengan pemikiran dan kompetensi hasil pelatihan kepemimpinan yang diikuti.
- 5) Keberhasilan implementasi PerLAN RI nomor 16 tahun 2019 tentang PKA dalam pengembangan kompetensi ASN di Kota Bontang didukung

oleh adanya aktor pendukung yang berhasil diidentifikasi yakni SDM yang cukup, baik secara kualitas maupun kuantitas, baik staf dan widyaiswara; Regulasi yang jelas menjadi payung hukum pelaksanaan pelatihan kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN; dan Mitra utama yakni Puslatbang KDOD LAN di Samarinda dan didukung oleh BPSDM Provinsi Kalimantan Timur.

- 6) Sesuai terbit dan berlakunya PerLAN RI nomor 16 tahun 2019 tentang PKA dalam pengembangan kompetensi ASN di Kota Bontang telah diikuti oleh 4 (empat) angkatan, yakni 1 (satu) angkatan per tahun, sebagaimana lampiran Tabel Peserta Yang Mengikuti Pelatihan dengan mengacu kepada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2019 Tentang PKA, serta secara teknis tercantum pada lampiran Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019 Tentang Kurikulum PKA, dimana dalam implemementasi pelatihan dilaksanakan oleh BKPSDM Kota Bontang bekerjasama dengan Puslatbang KDOD LAN Samarinda

Meskipun demikian terdapat sejumlah faktor penghambat yang perlu diminimalisir yakni adanya peserta yang sudah melebihi batas usia maksimal berdasarkan aturan, anggaran pemerintah daerah yang terbatas, cuaca yang tidak stabil serta fasilitas yang kurang menunjang sehingga menyebabkan terjadinya gangguan jaringan atau signal internet ketika mengikuti kelas *daring*.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ali, Faried dan Syamsu Alam. 2012. Study kebijakan pemerintahan, PT. Refika. Aditama, Bandung
- Hamdi, Muchlis. 2014. Kebijakan Publik Proses, Analisis, dan Partisipasi. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Herabudin. 2016. Studi Kebijakan Pemerintah Dari Filosofi Ke Implementasi. Bandung: Pustaka Setia
- Hiplunudin, Agus. 2017. Kebijakan, Birokrasi Dan Pelayanan Publik. Yogyakarta: Calpulis.
- Marwansyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Dua. Cetakan keempat. Bandung: Alfabeta
- Mulyadi, Dedy. 2015. Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Bandung: Alfabeta.
- Nugroho, Riant. 2011. Public policy: dinamika kebijakan-analisis kebijakan-manajemen kebijakan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Nugroho, Riant. 2014. Kebijakan Publik: di negara-negara berkembang. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Qomariah, Nurul. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Stusi Empiris. Penerbit Pustaka Abadi, Jember, Jawa Timur.
- Sudarmanto, 2014, Kinerja dan Pengembangan Kompensasi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sugiono. 2012. Metode Penelitian Administratif. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Manajemen. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.
- Sugiono. 2018. Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.
- Syafri, Wirman, dan Alwi. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik. Penerbit Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press, Jatinangor, Jawa Barat.
- Suwanto, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi public dan bisnis. Alfabeta. Bandung.
- Suryani, Ni Kadek., John FoEh. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif. Penerbit Nilacakra, Badung, Bali.
- Tahir, Arifin. 2014, Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Bandung: Alfabeta.
- Trijono, Rachmat. 2015. Metodologi Penelitian Kualitatif. Depok: Penerbit Papas Sinar Sinanti.
- Wibowo. 2016. Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winarno, Budi. 2012. Kebijakan Publik (teori, proses, dan studi kasus). Yogyakarta: PT. Buku Seru, CAPS.

**Peraturan Perundang-undangan:**

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator
- Keputusan Kepala Lemaga Administrasi Negara Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019 Tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator

**Dokumen:**

- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kota Bontang Tahun 2021
- Pemerintah Kota Bontang. 2021. Rencana Strategis 2021-2026. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2021.