

BAB IV

ANALISIS DATA, TEMUAN PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

1. Gambaran Umum Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri

a. Profil Organisasi

Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri berada di bawah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri atau BPSDM kemendagri. BPSDM Kemendagri beralamat di Jalan Kompleks Taman Makam Pahlawan No.8, RT.6/RW.4, Duren Tiga, Pancoran, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1273 huruf c Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 43 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, rencana, pelaksanaan, pembinaan, fasilitasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri.

b. Visi, Misi, Tugas dan Fungsi Organisasi**Visi :**

“Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri yang Kompeten dan Profesional”

Misi :

1. Meningkatkan standar kompetensi aparatur pemerintahan dalam negeri
2. Menyelenggarakan sertifikasi aparatur pemerintahan dalam negeri
3. Mengembangkan kompetensi aparatur pemerintahan dalam negeri.

Tugas dan Fungsi :

Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri mempunyai tugas, sebagai berikut:

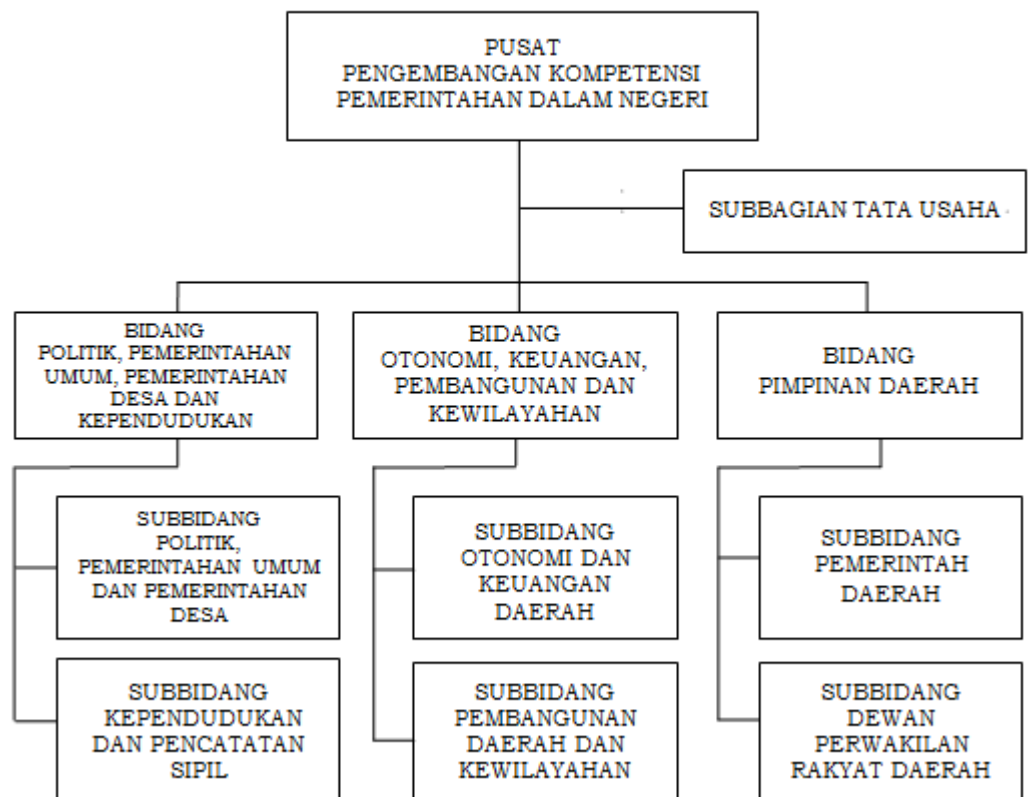
1. Penyusunan kebijakan teknis dan rencana pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri;
2. Pelaksanaan standarisasi kompetensi, kurikulum, dan modul di bidang pemerintahan dalam negeri;
3. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang pemerintahan dalam negeri;

4. Pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar di bidang pemerintahan dalam negeri;
5. Pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar bagi pimpinan daerah di bidang pemerintahan dalam negeri
6. Pembinaan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi dan pelaporan pengembangan kompetensi di bidang pemerintahan dalam negeri;
7. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Kepala Badan.

c. Struktur Organisasi

Gambar 4.1

**STRUKTUR ORGANISASI PUSAT PENGEMBANGAN
KOMPETENSI PEMERINTAHAN DALAM NEGERI**



Sumber : Profil Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri

Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri, terdiri atas:

- 1) Bidang Politik, Pemerintahan Umum, Pemerintahan Desa, dan Kependudukan

Bidang Politik, Pemerintahan Umum, Pemerintahan Desa, dan Kependudukan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1311 huruf a, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, rencana pengembangan, pelaksanaan standarisasi, kurikulum, dan modul, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar, serta pembinaan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi di bidang politik, pemerintahan umum, pemerintahan desa, kependudukan dan pencatatan sipil.

Bidang Politik, Pemerintahan Umum, Pemerintahan Desa, dan Kependudukan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1312, menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyusunan kebijakan teknis dan rencana pengembangan kompetensi di bidang politik, pemerintahan umum, pemerintahan desa, kependudukan dan pencatatan sipil;

- b) Pelaksanaan standarisasi kompetensi, kurikulum, dan modul di bidang politik, pemerintahan umum, pemerintahan desa, kependudukan dan pencatatan sipil;
- c) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kompetensi di bidang politik, pemerintahan umum, pemerintahan desa, kependudukan dan pencatatan sipil;
- d) Pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar di bidang politik, pemerintahan umum, pemerintahan desa, kependudukan dan pencatatan sipil;
- e) Pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi di bidang politik, pemerintahan umum, pemerintahan desa, kependudukan dan pencatatan sipil;
- f) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Pusat.

Bidang Politik, Pemerintahan Umum, Pemerintahan Desa, dan Kependudukan, terdiri atas:

- a) Subbidang Politik, Pemerintahan Umum, dan Pemerintahan Desa, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, rencana pengembangan, pelaksanaan standarisasi, kurikulum, dan

modul, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar, serta pembinaan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi di bidang politik, pemerintahan umum, dan pemerintahan desa.

- b) Subbidang Kependudukan dan Pencatatan Sipil, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, rencana pengembangan, pelaksanaan standarisasi, kurikulum, dan modul, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar, serta pembinaan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi di bidang kependudukan dan pencatatan sipil.

- 2) Bidang Otonomi, Keuangan, Pembangunan, dan Kewilayahan
- Bidang Otonomi, Keuangan, Pembangunan, dan Kewilayahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1311 huruf b, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, rencana pengembangan, pelaksanaan standarisasi, kurikulum, dan modul, pelaksanaan

pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar, serta pembinaan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi di bidang otonomi daerah, keuangan daerah, pembangunan daerah, dan administrasi kewilayahan.

Bidang Otonomi, Keuangan, Pembangunan, dan Kewilayahan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1316, menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyusunan kebijakan teknis dan rencana pengembangan kompetensi di bidang otonomi daerah, keuangan daerah, pembangunan daerah, dan administrasi kewilayahan;
- b) Pelaksanaan standarisasi kompetensi, kurikulum, dan modul di bidang otonomi daerah, keuangan daerah, pembangunan daerah, dan administrasi kewilayahan;
- c) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kompetensi di bidang otonomi daerah, keuangan daerah, pembangunan daerah, dan administrasi kewilayahan;
- d) Pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar kompetensi di bidang otonomi daerah, keuangan daerah, pembangunan daerah, dan administrasi kewilayahan;

- e) Pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi di bidang otonomi daerah, keuangan daerah, pembangunan daerah, dan administrasi kewilayahan;
- f) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Pusat.

Bidang Otonomi, Keuangan, Pembangunan, dan Kewilayahan, terdiri atas:

- a) Subbidang Otonomi dan Keuangan Daerah, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, rencana pengembangan, pelaksanaan standarisasi, kurikulum, dan modul, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar, serta pembinaan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi di bidang otonomi daerah dan keuangan daerah.
- b) Subbidang Pembangunan Daerah dan Kewilayahan, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, rencana pengembangan, pelaksanaan standarisasi, kurikulum, dan modul, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan

bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar, serta pembinaan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi di bidang pembangunan daerah, dan administrasi kewilayahan.

3) Bidang Pimpinan Daerah

Bidang Pimpinan Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1311 huruf c, mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, rencana pengembangan, pelaksanaan standarisasi, kurikulum, dan modul, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar, serta pembinaan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi bagi pejabat pemerintah daerah dan DPRD.

Bidang Pimpinan Daerah dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1320, menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyusunan kebijakan teknis dan rencana pengembangan kompetensi pemerintahan bagi pejabat pemerintah daerah dan DPRD;

- b) Pelaksanaan standarisasi kompetensi, kurikulum, dan modul bagi pejabat pemerintah daerah dan DPRD;
- c) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kompetensi pemerintahan bagi pejabat pemerintah daerah dan DPRD;
- d) Pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar bagi pejabat pemerintah daerah dan DPRD di bidang pemerintahan dalam negeri dan pemerintahan daerah;
- e) Pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi bagi pejabat pemerintah daerah dan DPRD;
- f) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Pusat.

Bidang Pimpinan Daerah, terdiri atas:

- a) Subbidang Pemerintah Daerah, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, rencana pengembangan, pelaksanaan standarisasi, kurikulum, dan modul, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar, serta pembinaan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi bagi Bupati/Walikota, Wakil

Bupati/Wakil Walikota, Sekretaris Daerah, Kepala SKPD, Camat, dan Lurah.

- b) Subbidang Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis, rencana pengembangan, pelaksanaan standarisasi, kurikulum, dan modul, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan bimbingan teknis, penataran, kursus, orientasi, dan seminar, serta pembinaan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pengembangan kompetensi bagi DPRD.

4) Subbagian Tata Usaha

Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan surat-menyurat, arsip, ekspedisi, rumah tangga, pengkoordinasian penyusunan perencanaan program dan anggaran, serta pelaporan kinerja pada Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri. Subbagian Tata Usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggungjawab kepada Kepala Pusat.

2. Pengambilan Keputusan Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri

Peran pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala pusat sangatlah sentral karena setiap organisasi pasti harus selalu mengambil keputusan dan keputusan itu diambil oleh pemimpin dari organisasi tersebut. Kepala pusat dalam mengambil keputusan sesuai dalam otoritas fungsinya dalam menjalankan tugasnya yang sudah diatur dalam Permendagri No 43 Tahun 2015 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kemendagri.

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala pusat yaitu dilakukan dengan musyawarah. Musyawarah dilakukan dengan rapat bersama pegawai. Saat rapat berlangsung kepala pusat mendengarkan masukan-masukan yang diberikan para pegawai, kemudian setelah itu berdiskusi dengan mempertimbangkan dampak positif dan negatif dari keputusan yang diambil.

Tahap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala pusat yaitu, tahap pertama adalah mengidentifikasi permasalahan yang ada dengan melakukan pengumpulan data dan informasi yang berkaitan dengan masalah. Tahap kedua yaitu, mendefinisikan masalah atau persoalan agar tidak terjadi salah persepsi. Selanjutnya yaitu mengembangkan alternatif-alternatif keputusan untuk mempertimbangkan dampak positif dan negatif pilihan yang ada. Dan

yang terakhir yaitu, mengevaluasi hasil pengambilan keputusan yang diambil.

Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan Kepala Pusat dalam mengambil keputusan yaitu, berdasarkan pendapat-pendapat yang diberikan oleh para pegawai, pendapat yang terbaik akan diambil dalam setiap pengambilan keputusan. Kemudian pengalaman kepala pusat dan pegawai dalam menghadapi suatu permasalahan karena pengalaman dapat membantu dalam memperhitungkan baik-buruknya suatu keputusan yang dihasilkan. Kemudian faktor selanjutnya, melihat fakta yang ada di lapangan agar keputusan yang dihasilkan dapat diterima karena sesuai dengan fakta dan valid. Dan faktor yang terakhir yaitu, mempertimbangkan aspek regulasi yang ada, apakah keputusan yang akan diambil bertentangan dengan peraturan atau tidak.

Jenis keputusan yang biasanya dibuat oleh Kepala Pusat yaitu, keputusan terprogram dan tidak terprogram contoh keputusan tidak terprogram yaitu misalnya saat dua hari sebelum pelaksanaan kegiatan pembekalan kepemimpinan penyelenggaraan pemerintahan daerah bagi Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Wakil Walikota Angkatan I Tahun 2017 yang akan diadakan di Auditorium BPSDM Kemendagri, narasumber yang seharusnya mengisi kelas tidak bisa hadir karena sakit, lalu kepala pusat langsung mengambil keputusan

untuk mencari narasumber lain yang tentunya memiliki kualifikasi yang sama dengan narasumber yang sebelumnya berhalangan hadir. Contoh untuk pengambilan keputusan terprogram yaitu saat pelaksanaan rapat penyusunan rencana jadwal kegiatan di Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri.

Hambatan yang ada dalam proses pengambilan keputusan yaitu adanya perbedaan pendapat. Sehingga menimbulkan pro dan kontra yang menyebabkan sulitnya menentukan keputusan. Cara kepala pusat mengatasi hambatan dalam proses pengambilan keputusan yaitu dengan memberikan penjelasan dan pemahaman yang benar terkait kekeliruan yang ada. Tidak setiap keputusan selalu bisa diterima oleh semua pihak karena adanya perbedaan pandangan dan kepentingan oleh setiap orang. Perbedaan merupakan dinamika dalam pengambilan keputusan. Sikap untuk menghadapi hal tersebut yaitu dengan melakukan musyawarah dengan para pegawai, apabila dalam musyawarah tidak terdapat kata sepakat maka dilihat apakah keputusan tersebut menyalahi aturan yang ada, jika tidak menyalahi aturan yang ada maka keputusan tersebut akan tetap diambil walaupun ada beberapa orang yang kurang setuju. Peraturan merupakan sesuatu yang tidak bisa dilanggar

Evaluasi hasil keputusan dilakukan dengan menganalisis terlebih dahulu apakah keputusan yang diambil sudah layak atau terbaik, kemudian dilihat apakah setelah keputusan tersebut ditetapkan hasilnya memuaskan atau tidak. Selanjutnya apakah kosekuensi yang muncul dari alternatif tersebut dapat terjangkau apabila analisis tersebut sudah dilakukan maka dapat ditentukan apakah suatu keputusan tersebut akan dilanjutkan atau dihapuskan. Sejauh ini pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala pusat sudah membawa kemajuan atau dampak positif bagi organisasi contohnya organisasi di pusat berjalan dengan lancar tanpa ada kendala.

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala pusat seperti pada saat kegiatan pembekalan kepemimpinan penyelenggaraan pemerintahan daerah bagi Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Wakil Walikota Angkatan I Tahun 2017 terjadi perubahan yang diinstruksikan oleh Menteri Dalam Negeri mengenai penggabungan waktu pelaksanaan bagi angkatan I dan II. Maka kepala pusat melakukan rapat bersama pegawai untuk membahas masalah perubahan ini.

Pada saat proses rapat berlangsung kepala pusat dan pegawai melakukan diskusi untuk melakukan pengambilan keputusan dengan melewati berbagai tahap yaitu, tahap pertama, kepala pusat

mengidentifikasi permasalahan yang ada. Kepala pusat terlebih dahulu melakukan identifikasi terhadap masalah-masalah yang dihadapi yaitu terjadi perubahan yang diinstruksikan oleh Menteri Dalam Negeri mengenai penggabungan waktu pelaksanaan bagi angkatan I dan II. Karena penggabungan angkatan ini membuat jumlah peserta menjadi 210 orang dari yang sebelumnya hanya 105 orang.

Tahap kedua yang dilakukan kepala pusat dalam pengambilan keputusan mendefinisikan masalah yaitu Karena penggabungan angkatan ini membuat jumlah peserta menjadi 210 orang dari yang sebelumnya hanya 105 orang. Dengan bertambahnya jumlah peserta membuat tidak cukupnya ruangan wisma BPSDM Kemendagri untuk menginapnya para peserta tersebut.

Tahap ketiga yaitu mencari dan mengembangkan alternatif keputusan untuk mempertimbangkan dampak positif dan negatif alternatif yang ada. Pada tahap ini kepala pusat dan pegawai mencari alternatif keputusan yaitu karena tidak cukupnya ruangan wisma BPSDM Kemendagri untuk menginapnya para peserta, maka kepala pusat dan pegawai berkonsultasi dengan kepala badan BPSDM Kemendagri dan sepakat untuk membuat keputusan bahwa tempat menginap para peserta bukan menjadi tanggung jawab dari Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri. Para

peserta dibebaskan memilih tempat menginap masing-masing dengan biaya ditanggung sendiri oleh peserta. Selain itu, karena para peserta menginap di tempat masing-masing maka, alternatif keputusan yang lain yaitu ditiadakannya paket sarapan dari *catering* yang telah dipesan oleh panitia kegiatan pembekalan kepemimpinan penyelenggaraan pemerintahan daerah bagi Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Wakil Walikota Angkatan I dan II Tahun 2017.

Tahap selanjutnya adalah implementasi hasil keputusan, yaitu berdasarkan hasil musyawarah kepala pusat bersama kepala BPSDM Kemendagri, Kepala bidang, kepala subbidang dan pegawai maka diimplementasikanlah hasil keputusan yaitu, mengenai tempat menginap para peserta bukan menjadi tanggung jawab dari Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri. Serta ditiadakannya paket sarapan dari *catering* yang telah dipesan oleh panitia kegiatan pembekalan kepemimpinan penyelenggaraan pemerintahan daerah bagi Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Wakil Walikota Angkatan I dan II Tahun 2017.

Kemudian tahap terakhir yaitu evaluasi. Evaluasi hasil keputusan dilakukan kepala pusat untuk melihat apakah keputusan yang telah diambil tersebut dapat membawa dampak positif bagi pelaksanaan kegiatan pembekalan kepemimpinan penyelenggaraan

pemerintahan daerah bagi Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Wakil Walikota Angkatan I dan II Tahun 2017.

Proses lain dari pengambilan keputusan yang dilakukan kepala pusat seperti pada rapat kerja tahunan yang dilakukan menjelang akhir tahun 2016. Peneliti mengamati proses rapat tersebut pada saat peneliti melaksanakan kegiatan magang di Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri. Rapat kerja tahunan berlangsung pada tanggal 23 s/d 24 November 2016 yang dilaksanakan di ruang rapat Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri. Rapat kerja tahunan ini dihadiri oleh seluruh kepala bidang, kepala subbidang, dan staf pusat pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri.

Agenda rapat kerja tahunan tersebut adalah penyusunan rencana program kegiatan dan anggaran untuk tahun 2017 meliputi bidang politik, pum, pemdes, dan kependudukan, bidang otonomi, keuangan, pembangunan dan kewilayahan serta bidang pemerintahan daerah. Dalam rapat penyusunan program kerja, kepala pusat mengacu Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Petikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri dan rencana strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri.

Dalam rapat tersebut kepala pusat sekaligus mengevaluasi program kegiatan yang telah dilaksanakan pada tahun 2016 sekaligus untuk menjadi acuan penyusunan program kegiatan tahun 2017. Berdasarkan evaluasi program kegiatan di tahun 2016, ada beberapa kegiatan yang tidak dapat terlaksana karena adanya pemangkasan anggaran yang dilakukan oleh Presiden Republik Indonesia melalui Instruksi Presiden (Inpres) No 4 Tahun 2016 tentang Langkah-langkah Penghematan dan Pematangan Belanja Kementerian/Lembaga (K/L) Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2016.

Proses pengambilan keputusan dilakukan oleh kepala pusat secara sistematis dalam menyusun rencana jadwal kegiatan tahunan melalui berbagai tahapan. Tahap pertama yaitu, mengidentifikasi permasalahan yang ada. Kepala pusat terlebih dahulu melakukan identifikasi terhadap masalah-masalah yang dihadapi yaitu, terbatasnya anggaran yang ada serta dikhawatirkannya terjadi lagi pemangkasan anggaran yang dilakukan oleh presiden.

Tahap kedua yang dilakukan kepala pusat dalam pengambilan keputusan mengenai penyusunan rencana jadwal kegiatan yaitu mendefinisikan masalah. Pada tahap ini kepala pusat melihat karena adanya keterbatasan anggaran dan kekhawatiran terjadi pemangkasan anggaran maka, tidak semua kegiatan dapat

dilaksanakan oleh pusat. Oleh karena itu, kepala pusat beserta pegawai melakukan identifikasi terhadap program-program kegiatan yang dianggap prioritas/penting untuk dilaksanakan.

Tahap ketiga yaitu mencari dan mengembangkan alternatif keputusan untuk mempertimbangkan dampak positif dan negatif alternatif yang ada. Pada tahap ini bertujuan untuk mengantisipasi apabila program kegiatan yang telah direncanakan tidak dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Pada tahap ini maka kepala pusat dan para kepala bidang, subbidang, dan staf memutuskan untuk mendahulukan waktu pelaksanaan kegiatan yang dianggap prioritas agar mencegah apabila terjadi pemotongan anggaran lagi di tahun 2017.

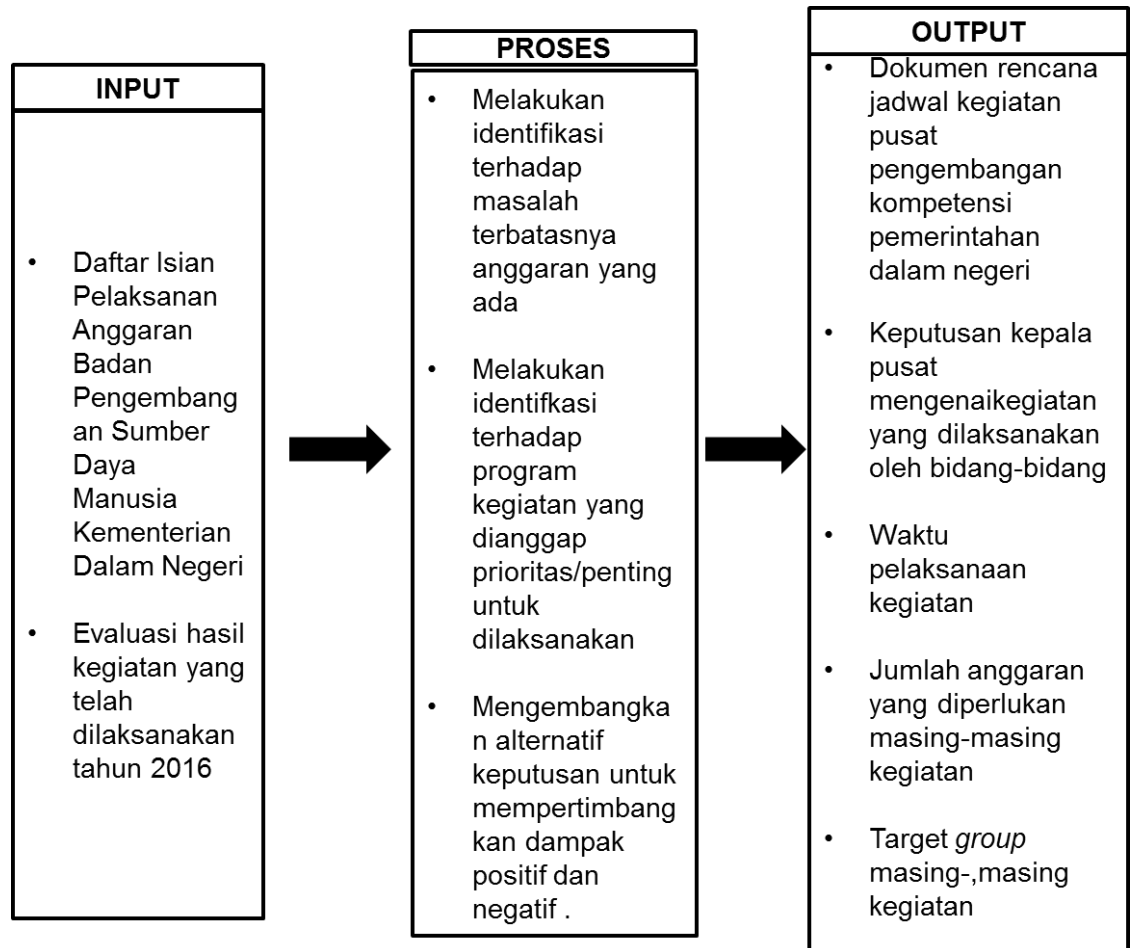
Tahap selanjutnya adalah implementasi hasil keputusan, yaitu berdasarkan hasil musyawarah kepala pusat bersama kepala bidang, kepala subbidang, dan staf maka dilakukan pengambilan keputusan berupa dokumen rencana jadwal kegiatan pusat pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri tahun 2017. Dokumen tersebut berisi kegiatan-kegiatan apa saja yang diprioritaskan untuk dilaksanakan oleh bidang-bidang yang ada di pusat pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri. Selain itu, terdapat pula target *group* atau sasaran kelompok yang akan mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut. Lalu tercantum pula waktu pelaksanaan

dari masing-masing kegiatan yang akan dilaksanakan oleh bidang-bidang di pusat pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri. Dan tercantum pula jumlah anggaran yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan.

Kemudian tahap terakhir yaitu evaluasi. Evaluasi hasil keputusan dilakukan kepala pusat untuk melihat apakah keputusan berupa program-program yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Serta evaluasi dilakukan dengan melihat apakah tujuan dan sasaran program kegiatan dapat tercapai.

Berdasarkan penjabaran tersebut, maka proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala pusat dapat disajikan dalam *display data* sebagai berikut:

Gambar 4.2
Proses Pengambilan Keputusan Kepala Pusat
Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri



Sumber : (Data lapangan, diolah peneliti, 2017)

3. Pendelegasian Tugas/Wewenang Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri

Pendelegasian merupakan pemberian wewenang tugas tambahan yang diberikan oleh kepala pusat dengan tujuan pekerjaan kepala pusat dapat selesai dengan tepat waktu. Pemberian tugas tersebut dilakukan untuk membantu kepala pusat karena begitu banyak tugas yang dimiliki oleh kepala pusat. Pendelegasian dilakukan juga memiliki tujuan agar para pegawai memiliki pengetahuan tambahan serta pengalaman dalam melaksanakan tugas baik dalam tupoksi utama maupun tugas di luar tupoksi mereka.

Tidak terkecuali yang dilakukan oleh Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri. Menurut informan, sebagai pimpinan kepala pusat tidak akan sanggup melakukan segala pekerjaannya sendiri. Oleh karena itu pendelegasian atau pelimpahan wewenang harus dilaksanakan agar meringkankan pekerjaan kepala pusat dan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan tuntas.

Pendelegasian tersebut penting diberikan kepada pegawai karena dalam proses pendelegasian tersebut, pegawai dilatih untuk menyelesaikan tugas sehingga mereka nantinya dapat terbiasa untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Menurut informan pendelegasian bertujuan agar setiap individu yang ada di dalam struktur organisasi

dapat fokus dalam melaksanakan tugas, pendelegasian dituangkan ke dalam setiap tupoksi yang dimiliki masing-masing bidang. Contohnya ada tiga bidang di Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri yaitu ada Bidang Politik, Pemerintahan Umum, Pemerintahan Desa, dan Kependudukan; Bidang Otonomi, Keuangan, Pembangunan, dan Kewilayahan; dan Bidang Pimpinan Daerah. Kepala pusat memberikan tugas yang berkaitan dengan Bidang Politik, Pemerintahan Umum, Pemerintahan Desa, dan Kependudukan kepada Kepala Bidang Politik, Pemerintahan Umum, Pemerintahan Desa, dan Kependudukan. Begitupun dengan tugas yang berkaitan dengan Bidang Otonomi, Keuangan, Pembangunan, dan Kewilayahan, kepala pusat pasti memberikan tugas tersebut kepada Kepala Bidang Otonomi, Keuangan, Pembangunan, dan Kewilayahan.

Pendelegasian dilakukan tergantung kondisi, ada yang sifatnya rutin harian yang mereka lakukan sesuai dengan tupoksi bidang masing-masing, dan ada juga yang sifatnya *incidental* per kegiatan-kegiatan. karena luasnya cakupan pusat maka tentu perlu dilakukan pendelegasian. Yang sifatnya rutin tertuang dalam tupoksi masing-masing bidang dan subbidang, kalau yang sifatnya *incidental* misalnya tugas yang diberikan saat kepala pusat sedang tidak bisa atau tidak ada di tempat untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Dasar atau pedoman kepala pusat dalam melakukan pendelegasian yaitu, otonomi dan pengawasan. Dalam memilih pegawai yang akan didelegasikan harus dilihat apakah pegawai tersebut benar-benar mampu melakukan tugas tersebut dan setelah itu memberikannya otonomi atau keleluasaan penyelesaian tugas dengan caranya sendiri, selama masih sesuai dengan instruksi awal dan meugaskannya membuat laporan atas progress tugasnya.

Tahapan atau langkah-langkah dalam pendelegasian yang dilakukan oleh kepala pusat yaitu, pertama mengidentifikasi terlebih dahulu tugas yang akan diberikan terkait dengan bidang apa. Tahap kedua yaitu memberikan tugas tersebut sesuai dengan pegawai yang ada di bidangnya dan memberikan penjelasan mengenai tugas tersebut kepada pegawai. Kepala pusat juga memberikan keleluasaan untuk mengerjakan tugas tersebut sesuai dengan cara pegawai itu tersendiri tanpa melanggar instruksi yang telah diberikan. Selanjutnya tahap ketiga yaitu, apabila tugas tersebut harus dikerjakan di luar kantor maka kepala pusat memberikan surat tugas kepada pegawai tersebut. Tahap keempat yaitu, tetap memantau atau mengontrol apakah pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan ketentuan. Pemantauan dilakukan bisa melakukan telepon genggam menggunakan SMS ataupun aplikasi *chat* lainnya. Tahap yang terakhir yaitu setelah pegawai selesai menjalankan tugas yang didelegasikan, kepala pusat meminta pegawai tersebut untuk melaporkan dan membuat laporan mengenai pengerjaan tugas tersebut.

Cara kepala pusat memilih calon delegate yang baik yaitu, dengan menganalisis terlebih dahulu tugas yang akan diberikan kemudian melihat potensi pegawai yang dikira mampu mengerjakan tugas tersebut, setelah itu pilihlah pegawai yang memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang akan didelegasikan.

Kendala yang dihadapi saat melakukan pendelegasian yaitu, apabila pekerjaan sedang banyak maka pegawai kadang-kadang melakukan kekeliruan dalam pengerjaan tugas. Hambatannya waktu pengerjaan kadang hanya sebentar. Cara kepala pusat mengatasi hambatan dalam pendelegasian yaitu dengan terus mengomunikasikan tugas-tugas yang didelegasikan agar pegawai mengerjakannya sesuai dengan koridor/ketentuan yang seharusnya. Serta apabila hambatan berhubungan dengan waktu, kepala pusat akan memberikan waktu tambahan bagi pegawai untuk mengerjakan tugas tersebut.

Setiap pendelegasian tugas/wewenang kepala pusat pasti meminta laporan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Bentuk pelaporan hasil tugas berupa laporan pertanggungjawaban pekerjaan, atau laporan hasil rapat, atau bisa juga berupa laporan lisan jika tugasnya ringan. Pengawasan yang dilakukan kepala pusat dalam melakukan pendelegasian yaitu dengan terus mengomunikasikan

bagaimana pegawai dalam menjalankan tugas, dan bertanya apakah ada kesulitan atau hambatan yang dialami.

Contoh tahapan pendelegasian yang dilakukan oleh kepala pusat pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri yaitu, pertama kepala pusat menerima surat dari tata usaha sekretariat badan pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri yang ditujukan untuk pusat pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri. Kemudian kepala pusat mengidentifikasi terlebih dahulu tugas yang akan diberikan terkait dengan bidang apa. Setelah melakukan identifikasi, diketahuilah bahwa surat tersebut terkait dengan bidang pimpinan daerah untuk melakukan pembinaan dan mengeluarkan izin mengenai kegiatan bimtek bagi DPRD kabupaten Tegal.

Tahap selanjutnya, kepala pusat membuat lembar disposisi yang ditujukan kepada kepala bidang pimpinan daerah dengan perihal menindaklanjuti mengenai pembinaan dan pengeluaran izin kegiatan bimtek bagi DPRD kabupaten Tegal. Karena tugas tersebut juga mengenai pembinaan kegiatan yang dilaksanakan di luar kantor, maka kepala pusat juga membuat surat tugas untuk kepala bidang melakukan pembinaan terkait kegiatan bimtek bagi DPRD kabupaten Tegal.

Tahap selanjutnya, kepala pusat memanggil kepala bidang pimpinan daerah untuk menghadap kepada kepala pusat, setelah itu kepala pusat memberikan lembar disposisi dan surat tugas tersebut sekaligus menjelaskan dan merincikan detail tugas yang harus dikerjakan oleh kepala

bidang. Setelah kepala bidang mengerti mengenai penjelasan tugas tersebut, maka kepala bidang mengerjakan tugas tersebut .

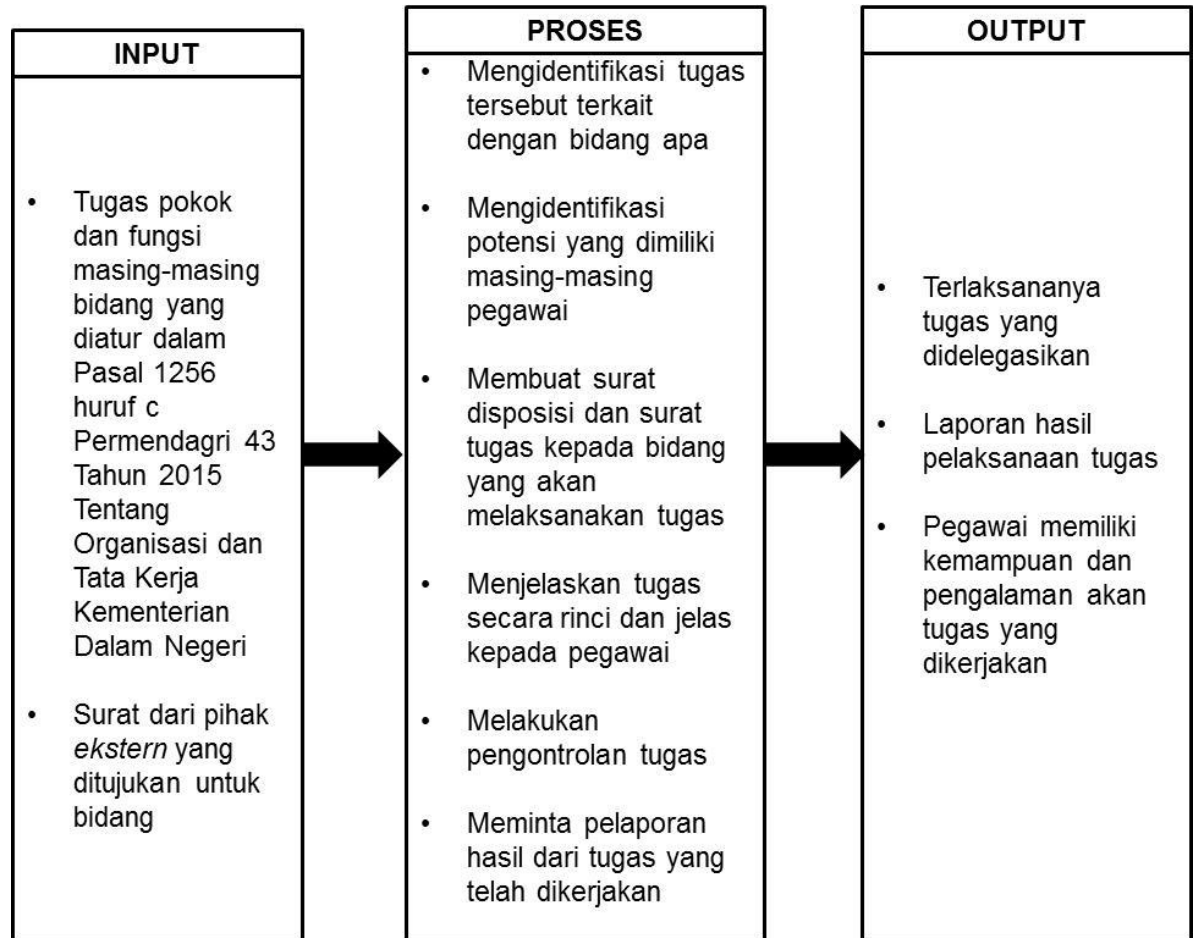
Tahap selanjutnya yaitu, kepala pusat mengontrol tugas tersebut dengan terus bertanya dan berkomunikasi dengan kepala bidang mengenai tugas tersebut. Pada tahap ini, kepala pusat mengecek mengenai pengeluaran surat izin yang telah dibuat oleh kepala bidang pimpinan daerah dan kemudian mengkomunikasikan dengan kepala bidang apakah ada hambatan yang ditemui dalam melakukan pembinaan pada kegiatan bimtek bagi DPRD kabupaten Tegal

Dan tahap terakhir yaitu, kepala pusat melakukan evaluasi mengenai tugas yang diberikan dengan meminta kepala bidang untuk membuat laporan mengenai kegiatan pembinaan yang dilakukan pada kegiatan bimtek bagi DPRD kabupaten Tegal.

Berdasarkan penjabaran tersebut, maka proses pendelegasian yang dilakukan oleh kepala pusat dapat disajikan dalam *display data* sebagai berikut:

Gambar 4.3

**Proses Pendelegasian Kepala Pusat Pengembangan
Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri**



Sumber : (Data lapangan, diolah peneliti, 2017)

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mulai dari pengamatan, wawancara, dan studi dokumentasi. Berikut ini disajikan temuan penelitian berdasarkan subfokus:

1. Pengambilan Keputusan Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri

Temuan penelitian yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri dilakukan secara sistematis sesuai dengan kaidah-kaidah atau prosedur yang ditetapkan dan bersifat partisipatif, sehingga memudahkan kepala pusat mengimplementasikan kepemimpinannya.

Model pengambilan keputusan yang sering digunakan Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri adalah model *participative decision making*. Kepala pusat melibatkan pegawai secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dengan mengadakan rapat dan musyawarah. Pihak-pihak yang ikut berperan dalam menetapkan suatu kebijakan atau program kerja tahunan yaitu Kepala Pusat, Kepala Bidang, Kepala Subbidang, dan Pegawai/Pelaksana. Jenis keputusan yang biasanya diambil oleh kepala pusat adalah keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram.

Tahap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala pusat yaitu tahap pertama adalah mengidentifikasi permasalahan yang ada dengan melakukan pengumpulan data dan informasi yang berkaitan dengan masalah. Tahap kedua yaitu mendefinisikan masalah atau persoalan agar tidak terjadi salah persepsi. Selanjutnya yaitu mengembangkan alternatif-alternatif keputusan untuk mempertimbangkan dampak positif dan negatif pilihan yang ada. Dan yang terakhir yaitu mengevaluasi hasil pengambilan keputusan yang diambil.

Jenis keputusan yang biasanya dibuat oleh Kepala Pusat yaitu keputusan terprogram dan tidak terprogram contoh keputusan tidak terprogram yaitu misalnya saat dua hari sebelum pelaksanaan kegiatan pembekalan kepemimpinan penyelenggaraan pemerintahan daerah bagi Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/Wakil Walikota Angkatan I Tahun 2017 yang akan diadakan di Auditorium BPSDM Kemendagri, narasumber yang seharusnya mengisi kelas tidak bisa hadir karena sakit, lalu kepala pusat langsung mengambil keputusan untuk mencari narasumber lain yang tentunya memiliki kualifikasi yang sama dengan narasumber yang sebelumnya berhalangan hadir. Contoh untuk pengambilan keputusan terprogram yaitu saat pelaksanaan rapat penyusunan rencana jadwal kegiatan di Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri.

2. Pendelegasian Tugas/Wewenang Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri

Temuan penelitian yang berkaitan dengan pendelegasian yaitu pendelegasian yang dilakukan Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri sudah berjalan dengan sistematis ditandai dengan beban kerja dan kewenangan yang seimbang yang diberikan kepala pusat sudah sesuai dengan jenis pekerjaan yang diterima oleh pegawai sesuai dengan pengorganisasian dan pemberian tugas sebagaimana diatur dalam Pasal 1256 huruf c Permendagri 43 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri.

Pendelegasian yang dilakukan Kepala Pusat bermanfaat bagi kepala pusat dan pegawai, bagi kepala pusat pendelegasian bermanfaat untuk membantu mempercepat pekerjaan yang dimiliki, dan bagi para pegawai di Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri, pendelegasian dapat bermanfaat untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam mengerjakan tugas.

Pendelegasian dilakukan tergantung kondisi, ada yang sifatnya rutin harian yang mereka lakukan sesuai dengan tupoksi bidang masing-masing, dan ada juga yang sifatnya *incidental* per kegiatan-kegiatan. karena luasnya cakupan pusat maka tentu perlu dilakukan

pendelegasian. Yang sifatnya rutin tertuang dalam tupoksi masing-masing bidang dan subbidang, kalau yang sifatnya *incidental* misalnya tugas yang diberikan saat kepala pusat sedang tidak bisa atau tidak ada di tempat untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Tahapan atau langkah-langkah dalam pendelegasian yang dilakukan oleh kepala pusat yaitu, pertama mengidentifikasi terlebih dahulu tugas yang akan diberikan terkait dengan bidang apa. Tahap kedua yaitu memberikan tugas tersebut sesuai dengan pegawai yang ada di bidangnya dan memberikan penjelasan mengenai tugas tersebut kepada pegawai. Kepala pusat juga memberikan keleluasaan untuk mengerjakan tugas tersebut sesuai dengan cara pegawai itu tersendiri tanpa melanggar instruksi yang telah diberikan. Selanjutnya tahap ketiga yaitu, apabila tugas tersebut harus dikerjakan di luar kantor maka kepala pusat memberikan surat tugas kepada pegawai tersebut. Tahap keempat yaitu, tetap memantau atau mengontrol apakah pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan ketentuan. Pemantauan dilakukan bisa melakukan telepon genggam menggunakan SMS ataupun aplikasi *chat* lainnya. Tahap yang terakhir yaitu setelah pegawai selesai menjalankan tugas yang didelegasikan, kepala pusat meminta pegawai tersebut untuk melaporkan dan membuat laporan mengenai pengerjaan tugas tersebut.

C. Pembahasan

Dalam subbab ini, peneliti akan melakukan penyesuaian berdasarkan temuan penelitian dari setiap subfokus di tempat penelitian dengan justifikasi teori yang ada.

1. Pengambilan Keputusan Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri

Peran pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala pusat sangatlah sentral karena setiap organisasi pasti harus selalu mengambil keputusan dan keputusan itu diambil oleh pemimpin dari organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Schermerhorn, yaitu pengambilan keputusan merupakan kunci bagi kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin, di mana serangkaian kegiatan dipilih dan pilihan ini mencerminkan alternatif tindakan untuk memecahkan permasalahan yang ada.¹

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala pusat dilakukan dengan musyawarah. Musyawarah dilakukan dengan rapat bersama pegawai. Hal ini sesuai dengan pengertian pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh Devaraj dan Antonysamy, yaitu *“decision making is a group process in which members select from*

¹ Schermerhorn, Hunt dan Osborn, *op.cit*, h. 356

competing alternatives".² Artinya, pengambilan keputusan adalah proses kelompok di mana anggota memilih dari alternatif yang bersaing. Saat rapat berlangsung kepala pusat mendengarkan masukan-masukan yang diberikan para pegawai kemudian setelah itu berdiskusi dengan mempertimbangkan dampak positif dan negatif dari keputusan yang diambil.

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri melalui beberapa tahapan yang sistematis. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Rivai ada lima langkah dasar yang dilakukan dalam pengambilan keputusan secara sistematis, yaitu:

1. Mengidentifikasi masalah; meliputi kegiatan pengumpulan informasi, proses informasi, dan pertimbangan yang mendalam
2. Mendefinisikan masalah
3. Memformulasikan dan mengembangkan alternatif
4. Mengimplementasikan keputusan
5. Mengevaluasi hasil dan menindaklanjuti yang diperlukan.³

Hal ini didukung pula oleh salah satu teori model fundamental tentang pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh Kinicki dan Kreitner, yaitu:

Model rasional; pengambilan keputusan dilakukan melalui empat tahap yaitu (a) mengidentifikasi masalah; (b) membuat

² Devaraj, Antonysamy, *op.cit*, h.57

³ Rivai dan Mulyadi, *op. cit*, h.152

alternatif-alternatif solusi; (c) memilih solusi dan (d) melaksanakan dan mengevaluasi solusi yang telah dipilih.⁴

Tahapan pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi masalah, kepala pusat tidak mengambil suatu keputusan secara tergesa-gesa. Setiap menghadapi permasalahan atau kesempatan yang ada, kepala pusat selalu mencoba mengenali terlebih dahulu dengan melakukan investigasi atau mengumpulkan data-data dan informasi yang berhubungan dengan permasalahan yang ada. Data dan informasi tersebut dapat diperoleh dari *stakeholder* yang ada di Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri.

Tahap kedua yaitu, mendefinisikan masalah. Pada tahap ini kepala pusat akan mengartikan sebuah masalah serta menentukan tujuan dan sasaran yang dapat diukur sebelum mengambil keputusan. Tahap selanjutnya, yaitu mengembangkan alternatif-alternatif keputusan. Dari beberapa alternative tindakan yang ada, kepala pusat memilih keputusan yang paling banyak memberikan dampak positif bagi Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri.

Tahap keempat yaitu, mengimplentasi keputusan yang dipilih. Pada tahap ini kepala pusat mengimplenetasikan tindakan yang dianggap tepat untuk dijalankan demi menyelesaikan suatu permasalahan atau untuk menghadapi kesempatan yang ada, kepala pusat akan

⁴ Angelo Kinicki dan Robert Kreitner, *op.cit*, h.249

menyampaikan hasil keputusan yang telah dibuat kepada pihak-pihak yang terkait dalam keputusan tersebut.

Dan tahap terakhir yaitu, mengevaluasi hasil dan menindaklanjuti yang diperlukan, pada tahap ini kepala pusat memastikan bahwa pelaksanaan keputusan yang diambil sesuai dengan tujuan yang dicapai. Jika ternyata tujuan tidak tercapai, maka kepala pusat akan mengubah keputusan dan memilih alternatif keputusan yang lain.

Dilihat dari siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan, Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri menggunakan jenis *consultative decision*. hal ini didukung menurut teori yang dikemukakan oleh Schermerhorn, Hunt, dan Osborn ada tiga jenis pengambilan keputusan yaitu: (1) *authority decision*; (2) *consultative decision*; (3) *group decision*.⁵

Dalam *consultative decision*, masukan-masukan tentang permasalahan yang dikumpulkan dari orang lain. Berdasarkan informasi tersebut dan interpretasi atas informasi tersebut maka pengambil keputusan membuat keputusan akhir. Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri dalam mengambil keputusan selalu melibatkan pegawai-pegawai yang

⁵ Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, *op. cit*, h.359

terkait di bidangnya untuk membantu mengemukakan dan mendefinisikan pendapat mereka mengenai permasalahan atau kesempatan yang sedang dihadapi, kemudian setelah mendengarkan masukan-masukan yang diberikan, barulah kepala pusat memutuskan suatu keputusan yang dianggap baik dan membawa dampak positif bagi organisasi.

Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Sari Puspita Dewi dengan judul skripsi “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pnedidikan di SMA Islam Al-Azhar Kelapa Gading Jakarta Utara*”⁶. Dari hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan kesamaan bahwa kepala sekolah SMA Al-Azhar Kelapa Gading dan kepala pusat pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri secara umum menjalankan perannya sebagai pemimpin. Salah satu peran sebagai pemimpin yaitu, melakukan pengambilan keputusan yang dilakukan secara musyawarah melalui beberapa tahap diantaranya tahap identifikasi masalah, mendefinisikan masalah, mencari dan mengembangkan alternatif, implementasi hasil keputusan, dan evaluasi keputusan.

⁶ Sari Puspita, dalam skripsi berjudul: *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pnedidikan di SMA Islam Al-Azhar Kelapa Gading Utara* (Jakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2015)

2. Pendelegasian Tugas/ Wewenang Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri

Kepala Pusat memiliki tugas untuk mengatur penyelenggaraan organisasi di Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri. Kepala Pusat memberikan tugas kepada para pegawai untuk membantu menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri namun tetap kepala pusat bertanggung jawab atas tugas tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Atherton:

Pendelegasian adalah mempercayakan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain untuk menyelesaikan suatu tugas yang didefinisikan dengan jelas dan disetujui di bawah pengawasan anda, sambil tetap memegang seluruh tanggung jawab atas keberhasilan pekerjaan tersebut.⁷

Setiap pendelegasian yang diberikan bermanfaat bagi pimpinan dan pegawai. Bagi pimpinan pendelegasian memberikannya waktu luang di dalam mengerjakan tugas pimpinan lainnya yang lebih penting. Bagi pegawai pendelegasian bermanfaat di dalam mengembangkan kompetensi dan keterampilan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberi oleh pimpinan. Manfaat pendelegasian yang dilakukan oleh Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam

⁷ Tony Atherton, *How To Be Better At... Delegating and Coaching*, Alih Bahasa M. Samosir (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2000), h.34

Negeri sesuai dengan dua dari tujuh tujuan/manfaat yang dikemukakan oleh Yukl yaitu, “mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri bawahan dan mengurangi beban kerja pemimpin agar dapat mengelola waktu dengan baik”⁸.

Ketika Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan Dalam Negeri akan mendelegasikan tugas, Beliau sudah memahami isi serta tujuan dari tugas tersebut maka kepala pusat memilih pegawai yang sesuai dengan bidang tugas tersebut. Pada saat kepala pusat telah memilih delegate yang sesuai maka kepala pusat menjelaskan spesifikasi tugas yang akan dilaksanakan oleh pegawai. Hal ini sesuai dengan salah satu poin yang dikemukakan oleh Yukl dalam pedoman-pedoman mendelegasikan tugas/wewenang yaitu, “spesifikasikan tanggung jawab secara jelas”.⁹

Hal tersebut dilakukan agar pegawai memahami pekerjaan yang harus dilakukan serta tujuan yang hendak dicapai dari tugas tersebut, ketika kepala pusat memberikan pendelegasian kepada pegawai, kepala pusat memberikan otoritas kepada pegawai untuk melaksanakan tugas tersebut namun tetap tanggung jawab utama ada pada kepala pusat, seperti yang dikemukakan oleh Yukl dalam

⁸ Yukl, *Op.Cit.*, h.120.

⁹ Yukl, *Op.Cit.*h.126-127

salah satu poin pedoman pendelegasian yaitu, “berikan otoritas yang cukup dan perinci batas kebijaksanaannya”¹⁰. Hal ini dilakukan agar mereka merasa dipercayai akan tugas yang diberikan sehingga pelaksanaan tugas dilakukan secara maksimal.

Adapun tugas-tugas yang diberikan oleh kepala pusat kepada pegawai yaitu berupa tugas-tugas yang berkaitan dengan tupoksi pegawai yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Seharusnya tugas tersebut adalah tugas kepala pusat namun jika tugas tersebut dapat dilaksanakan oleh pegawai maka kepala pusat memberikan pendelegasian kepada pegawai untuk melaksanakan tugas tersebut, tugas yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai pada bidangnya. Selain itu tugas yang diberikan oleh kepala pusat karena pada saat yang diperlukan kepala pusat berhalangan menyelesaikan tugas tersebut, oleh karena itu kepala pusat mendelegasikannya kepada pegawai. Misalnya kepala pusat mendapatkan undangan untuk menghadiri rapat pada dua tempat yang bersamaan maka kepala pusat mendelegasikan salah satu tugas tersebut kepada pegawai yang sesuai dengan konteks bidang pada rapat tersebut, sesuai dengan empat di antara enam poin yang

¹⁰ *Op.Cit.*,

dikemukakan oleh Yukl; dalam tugas-tugas yang dapat didelegasikan yaitu:

1. Delegasikan tugas-tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan
2. Delegasikan tugas yang mendesak namun bukan yang merupakan prioritas tinggi
3. Delegasikan tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan
4. Delegasikan tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai.¹¹

Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Zahara Mardila pada tahun 2015 dengan judul skripsi “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu di Sekolah SMA Bina Insani Bogor*”¹². Dari hasil penelitian ditemukan kesamaan bahwa proses pendelegasian yang dilakukan kepala sekolah SMA Bina Insani Bogor dan kepala pusat pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri dimulai dari memahami maksud atau konten dari tujuan pendelegasian, menentukan orang yang akan didelegasi, menyampaikan perincian tugas, melakukan pengawasan, dan melakukan evaluasi serta tindak lanjut dari hasil pendelegasian.

¹¹ Yukl, *Op.Cit.*, h.124-126

¹² Zahara Mardila, dalam skripsi berjudul : *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sekolah di SMA Bina Insani Bogor* (Jakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2015)