

**PEMBINAAN PEGAWAI DAERAH DALAM RANGKA PENINGKATAN
PRESTASI KERJA
(STUDI PADA PEGAWAI DI LINGKUNGAN BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH KOTA PASURUAN)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

Meliana Wati Sumargo

NIM. 0710313046



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

MALANG

2012

MOTTO

**TIDAK ADA MASALAH YANG TIDAK BISA DISELESAIKAN
SELAMA ADA KOMITMEN BERSAMA UNTUK
MENYELESAIKANNYA**

**OPTIMIS, KARENA HIDUP TERUS MENGALIR &
KEHIDUPAN TERUS BERPUTAR**

**JADI DIRI SENDIRI, CARI JATI DIRI & DAPATKAN
HIDUP YANG MANDIRI**



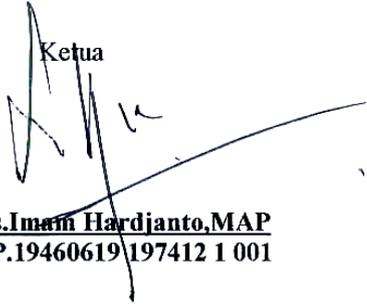
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pembinaan Pegawai Daerah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Kerja
Disusun oleh : Meliana Wati Sumargo
NIM : 0710313046
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Publik
Konsentrasi : -

Malang, 13 Januari 2012

Komisi Pembimbing

Ketua


Drs. Imam Hardjanto, MAP
NIP.19460619/197412 1 001

Anggota


Drs. Suwondo, MS
NIP.19530201 198010 1 001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Brawijaya, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 24 Januari 2012

Jam : 09.00

Skripsi atas nama : Meliana Wati Sumargo

Judul : Pembinaan Pegawai Daerah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Kerja
(Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan)

Dan dinyatakan LULUS

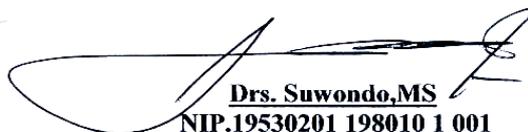
MAJELIS PENGUJI

KETUA



Drs. Imam Hardjanto, MAP
NIP.19460619 197412 1 001

ANGGOTA



Drs. Suwondo, MS
NIP.19530201 198010 1 001

ANGGOTA



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D
NIP. 131966869

ANGGOTA



Drs. Minto Hadi, M.Si
NIP.19540127 198103 1 003

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar – benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur – unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 12 Januari 2012



Nama : Meliana Wati Sumargo
NIM : 0710313046

RINGKASAN

Meliana Wati Sumargo, 2011, **Pembinaan Pegawai Daerah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Kerja (Studi pada Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan)**. Dr. Imam Hardjanto, MAP; Drs. Suwondo, MS. 128 Hal+xii

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan manajemen kepegawaian daerah. Dalam melaksanakan tugasnya Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi penyusunan perencanaan bidang manajemen kepegawaian daerah, perumusan kebijakan teknis bidang manajemen kepegawaian daerah, pembinaan, koordinasi, pengendalian, fasilitasi dan pelaksanaan kegiatan bidang manajemen kepegawaian daerah, pelaksanaan kegiatan penatausahaan Badan Kepegawaian Daerah, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pembinaan pegawai negeri sipil merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan agar para pegawai mempunyai tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya. Dengan adanya pembinaan tersebut diharapkan dapat menciptakan pegawai yang professional dengan prestasi kerja yang memuaskan.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pembinaan yang dilakukan untuk upaya meningkatkan kinerja aparatur di Kota Pasuruan khususnya pada bagian Badan Kepegawaian Daerah dan untuk mengetahui tingkat prestasi kerja Aparatur Pemerintah Daerah di Badan Kepegawaian Daerah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang diterapkan untuk menggambarkan keadaan – keadaan yang jelas mengenai prestasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kota Pasuruan dalam upaya meningkatkan pelayanan yang dihasilkan.

Latar belakang diadakannya pembinaan adalah ditengarai banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai negeri sipil, baik pelanggaran ringan, sedang maupun berat. Pelanggaran tersebut disebabkan oleh factor kemalasan dan masalah rumah tangga. Pembinaan pegawai yang dilakukan BKD Kota Pasuruan tidak hanya bagi pegawai BKD Kota Pasuruan saja, tetapi juga seluruh pegawai negeri sipil yang ada di Kota Pasuruan. Sistem pelaksanaan pembinaan pada pegawai BKD Kota Malang dengan pegawai di luar badan tersebut hampir sama. BKD Kota Pasuruan dalam melakukan pembinaan kerja didasarkan pada pola-pola pembinaan pegawai yang disusun oleh Biro Kepegawaian Setwilda Tingkat I Jawa Timur (1994) dan masih dilaksanakan hingga saat ini adalah pengembangan kepribadian, memperhatikan kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan guna memotivasi kinerja serta peningkatan karier pegawai, mengurangi kecemasan dalam bekerja serta menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. BKD Kota Pasuruan telah melakukan pembinaan berdasarkan pola-pola tersebut, sehingga pada BKD Kota Pasuruan belum terjadi pelanggaran yang berarti oleh pegawai BKD Kota Pasuruan. Namun dari instansi lain, masih banyak pelanggaran yang terjadi terutama ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai. Sanksi yang dijatuhkan kepada pegawai negeri sipil yang melakukan tindakan pelanggaran dilaksanakan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku termasuk Peraturan Pemerintah termasuk Pemerintah Kota Pasuruan.

Dari analisis Pelaksanaan Pembinaan Pegawai BKD Pemerintah Kota Pasuruan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja dapat disimpulkan bahwa: hingga saat ini belum dijumpai adanya pelanggaran terkait dengan pakaian dinas, karena seluruh pegawai dapat mematuhi peraturan terkait dengan pakaian dinas, baik pegawai BKD Kota Pasuruan maupun dari instansi yang lain, Pegawai BKD Kota Pasuruan memiliki *performance* yang baik karena dapat bekerja sesuai dengan prosedur dan criteria yang ditetapkan kantor BKD, sikap dan perilaku PNS tercermin dari dilakukannya pelanggaran-pelanggaran. Dari pegawai BKD sendiri tidak ada pelanggaran, namun dari instansi lain terdapat beberapa pelanggaran seperti

tidak masuk sampai 106 hari, terlambat masuk kantor dan sebagainya, dalam upaya meningkatkan kesejahteraan pegawai, BKD Kota Pasuruan memberikan layanan kesehatan melalui ASKES, memberikan tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas, Fasilitas General *check up* dan adanya promosi atau diangkat untuk menduduki jabatan tertentu serta pemberian motivasi seperti ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun, pembinaan BKD Kota pasuruan terhadap pegawai yang menghadapi masalah terutama masalah keluarga telah dilakukan secara personal dan konseling khusus untuk menyelesaikan masalah. Masalah keluarga yang sempat masuk di BKD Kota Pasuruan dan telah dilakukan tindak lanjut adalah kasus perceraian dari dua instansi di Kota Pasuruan. Untuk mencapai lingkungan kerja yang menyenangkan, seluruh pegawai BKD Kota Pasuruan secara bersama-sama menjaga kebersihan disekitarnya dan mengangkat tenaga kontrak (*cleaning service*) untuk memelihara dan bertanggung jawab terhadap kebersihan dan keamanan kantor. Ditinjau dari prestasi kerja, disimpulkan bahwa: prestasi kerja diukur dari kuantitas dan kualitas hasil kerja serta ketepatan waktu kerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Seluruh BKD Kota Pasuruan dapat menyelesaikan pekerjaannya mencapai 90%, dan ini merupakan prestasi yang baik bagi BKD Kota Pasuruan. Dari segi kualitas, hasil kerja pegawai termasuk baik karena hampir semua pekerjaan pegawai BKD dapat diselesaikan sesuai criteria yang ada dan tidak ada keluhan atau komplain dari pegawai. Meskipun dari hasil pengamatan ini pegawai BKD Kota Pasuruan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, namun perlu ditingkatkan lagi, mengingat BKD merupakan salah satu instansi yang melakukan pembinaan kepada seluruh pegawai negeri sipil di Kota Pasuruan. Dalam pelaksanaan pembinaan pegawai, BKD Kota Pasuruan sering menemui kendala-kendala, seperti faktor watak pegawai yang sulit diubah, permasalahan ekonomi dan rumah tangga pegawai yang tidak terselesaikan dan kurangnya sosialisasi peraturan-peraturan sehingga belum dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh pegawai. Jika kendala tersebut tidak segera di atasi, maka akan berpengaruh pada penurunan prestasi kerja pegawai. Adapun factor yang mendukung pelaksanaan pembinaan pegawai adalah adanya kesadaran yang tumbuh pada diri pegawai tentang pentingnya mematuhi peraturan dan tata tertib yang berlaku untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas dinas, pembinaan dinilai perlu dalam menciptakan perubahan sikap atau perilaku yang kurang baik menjadi lebih baik, adanya keinginan untuk dapat menciptakan pegawai yang professional dalam menyelesaikan pekerjaannya, kondisi situasional yang mendukung untuk diadakannya pembinaan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis pada akhirnya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pembinaan Aparatur Daerah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan) ini dengan baik.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang disusun sebagai syarat yang harus ditempuh untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS., Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Drs. Mujibur Rahman Khairul Muluk, M.Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi.
3. Bapak Dr. Imam Hardjanto, MAP selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu, perhatian dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Suwondo, MS., selaku anggota Komisi Pembimbing, yang telah meluangkan waktu, perhatian, pengarahan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini ditengah-tengah kesibukan beliau.
5. Ibu Dra. Hj. Betty Pramindari, MM., selaku Ketua Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di instansi dimana beliau bekerja.
6. Ibu Hj. Tutik Suhartini, S.Sos, selaku Kapala Bidang Pembinaan BKD Kota Pasuruan, yang telah memberikan pengarahan dan masukan-masukan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Fifien Diah Herawati, SE selaku staf BKD Kota Pasuruan dan Santoso selaku Kepala Sub Bagian perencanaan dan Evaluasi yang telah meluangkan waktunya sebagai nara sumber, serta seluruh staf BKD Kota Pasuruan yang telah membantu mengumpulkan data-data penelitian yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh Bapak-Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi, terutama Jurusan Administrasi Publik yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis sebagai bekal untuk terjun di lingkungan masyarakat pada masa yang akan datang.

9. Kedua orang tuaku (Pratomo Sumargo dan Herawati) dan kakakku Welianto Sumargo yang aku cintai dan hormati, yang telah memberikan do'a, dukungan moral, dan material dalam menyelesaikan studi ini.
10. Teman-teman Administrasi Publik, terima kasih atas segala pengalaman dan semangat yang diberikan kepada penulis.
11. Serta seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan, telah membantu penulisan skripsi ini baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Desember 2011

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. Administrasi Publik dalam Kepegawaian Negara	7
1. Definisi Administrasi Publik	7
2. Administrasi Kepegawaian Negara	11
3. New Public Service (NPS)	12
4. Pemerintahan local Partisipatif	17
B. Aparatur Pemerintah	19
1. Pengertian Aparatur Pemerintah	19
2. Fungsi Pemerintah Sebagai Aparatur	20
3. Pegawai Negeri	21
C. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil	22
1. Pengertian Pembinaan	22
2. Aspek-Aspek Pembinaan	23
3. Tujuan Pembinaan	26
4. Manfaat Pembinaan Pegawai	28
5. Sistem Pembinaan Pegawai Negeri	29
D. Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	31
1. Pengertian Prestasi Kerja	31
2. Penilaian Prestasi Kerja	32
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Pegawai	34
4. Konsep dan Ukuran-Ukuran Penilaian Prestasi Kerja	41
5. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	43
6. Hubungan Antara Pembinaan Terhadap Prestasi Kerja	45
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	47
B. Fokus Penelitian	47
C. Lokasi dan Situs Penelitian	51
D. Sumber Data	52
E. Teknik Pengumpulan Data	54
F. Instrumen Penelitian	55
G. Analisis Data	57
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Penyajian Data Umum	59
1. Sejarah Umum Pemerintah Kota Pasuruan	59
a. Kondisi Geografis Daerah, Batas Administrasi Daerah, Luas Wilayah dan Topografis	63



b.	Gambaran Umum Demografis; Jumlah Penduduk, Komposisi Penduduk Menurut Jenis Kelamin, Struktur Usia, Jenis Pekerjaan dan Pendidikan	66
c.	Kondisi Ekonomi	67
2.	Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan	78
a.	Tugas dan Fungsi	78
b.	Struktur Organisasi	79
B.	Penyajian Data dan Fokus Penelitian	90
1.	Pelaksanaan Pembinaan Pegawai BKP Pemerintah Kota Pasuruan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja	90
a.	Pengembangan Kepribadian	92
1)	Pakaian Seragam	93
2)	Performance	94
3)	Sikap dan tingkat laku	96
4)	Pelayanan	97
5)	Mentaati jam kerja dan mengisi daftar hadir	99
b.	Memperhatikan kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan guna memotivasi Kinerja serta Peningkatan Karier pegawai	102
1)	Pemberian kenaikan gaji berkala	103
2)	Pemberian kenaikan pangkat	104
3)	Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3)	104
4)	Bagi PNS yang memenuhi syarat, dipromosikan/diangkat menduduki jabatan	105
5)	Pemberian pelayanan kesehatan (ASKES)	105
6)	Pemberian tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas	106
7)	Fasilitas General <i>check up</i>	108
8)	Ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun	108
c.	Mengurangi kecemasan dalam bekerja	109
1)	Pemberian konseling bagi PNS yang mempunyai masalah pribadi atau keluarga yang berdampak pada kinerja	109
d.	Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan ...	112
1)	Memelihara suasana kerja kantor, kebersihan (ruang kerja, toilet)	112
2)	Saling membantu antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan kantor	112
3)	Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya	112
2.	Prestasi kerja Pegawai BKP Pemerintah Kota Pasuruan ...	113
a.	Kuantitas	113
b.	Kualitas	113
c.	Ketepatan waktu	114
3.	Faktor-Faktor Penghambat dan Pendukung Pembinaan dalam menunjang Prestasi Kerja Pegawai	115
C.	Pembahasan	116
1.	Pelaksanaan Pembinaan Pegawai BKP Pemerintah Kota	

Pasuruan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja	117
a. Pengembangan Kepribadian	117
1) Pakaian Seragam	117
2) Performance	117
3) Sikap dan tingkat laku	118
4) Pelayanan	119
5) Mentaati jam kerja dan mengisi daftar hadir	120
b. Memperhatikan kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan guna memotivasi Kinerja serta Peningkatan Karier pegawai	120
1) Pemberian kenaikan gaji berkala	121
2) Pemberian kenaikan pangkat	121
3) Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3)	121
4) Bagi PNS yang memenuhi syarat, dipromosikan/diangkat menduduki jabatan	122
5) Pemberian pelayanan kesehatan (ASKES)	122
6) Pemberian tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas	122
7) Fasilitas General <i>check up</i>	123
8) Ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun	123
c. Mengurangi kecemasan dalam bekerja	123
1) Pemberian konseling bagi PNS yang mempunyai masalah pribadi atau keluarga yang berdampak pada kinerja	123
d. Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan	124
1) Memelihara suasana kerja kantor, kebersihan (ruang kerja, toilet)	124
2) Saling membantu antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan kantor	124
3) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya	125
2. Prestasi kerja Pegawai BKP Pemerintah Kota Pasuruan ...	125
a. Kuantitas	125
b. Kualitas	125
c. Ketepatan waktu	126
3. Faktor-Faktor Penghambat dan Pendukung Pembinaan dalam menunjang Prestasi Kerja Pegawai	127

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	129
B. Saran-Saran	132

DAFTAR PUSTAKA	134
-----------------------------	-----

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1 Kisi-Kisi Pedoman Wawancara	56
4.1 Kinerja Industri Mebel Kota Pasuruan Tahun 2009 dan Tahun 2010.....	69
4.2 Kinerja Industri Cor Logam Kota Pasuruan Tahun 2009 dan Tahun 2010 ...	72
4.3 Indikator-indikator Makro Ekonomi Kota Pasuruan Tahun 2009 dan 2010 ..	74
4.4 PDRB Atas Dasar Berlaku menurut Sektor di Kota Pasuruan Tahun 2009 – 2010 (Juta Rupiah)	76
4.5 Kontribusi Sektoral Terhadap PDRB ADHK Kota Pasuruan Tahun 2009– 2010	77
4.6 Jumlah Pegawai BKD Pasuruan Menurut Golongan	89
4.7 Jumlah Pegawai BKD Pasuruan Menurut Tingkat Pendidikan	89
4.8 Jumlah Pegawai BKD Pasuruan yang Mengikuti Diklat	90
4.9 Rekapitulasi Penanganan Kasus Tidak Masuk Kerja dan Datang Terlambat Tahun 2011	100
4.10 Daftar Nominasi Surat Keputusan Hukuman Disiplin Pegawai Negeri Sipil tahun 2011	101
4.11 Contoh Promosi Jabatan	105
4.12 Rekapitulasi Penanganan Kasus Rumah Tangga Tahun 2011	111

DAFTAR GAMBAR

Halaman

4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan 79



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan diberlakukannya Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka terjadi perubahan yang fundamental terhadap substansi ketentuan Undang – Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan berimplikasi terhadap system dan mekanisme pemerintahan di daerah. Sesuai ketentuan pasal 2 Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004, menyatakan bahwa pemerintahan daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah lainnya, yaitu meliputi hubungan wewenang, keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam, dan sumber daya lainnya, yang pada akhirnya menimbulkan hubungan administrasi dan kewilayahan antar susunan pemerintahan.

Dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik perlu dilakukan peningkatan sumber daya manusia, oleh karena itu maka peningkatan kualitas aparatur sangatlah dibutuhkan. Mengingat sangat pentingnya sumber daya manusia dalam pembangunan maka perlu di tingkatkan kualitasnya secara terus menerus. Lebih lanjut pendapat Kartasmita (1996:1) bahwa “Manusia adalah sumber daya pembangunan yang paling utama diantara sumber daya – sumber daya yang lain yang harus terus menerus dibangun kemampuan dan kekuatan sebagai pelaksanaan dan penggerak pembangunan”.

Hal ini disebabkan bahwa salah satu unsur penunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama terletak pada kesempurnaan Aparatur Negara dan lebih khusus lagi ialah PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang merupakan unsur terbesar dalam Aparatur Negara. Pegawai Negeri Sipil

di samping dituntut dan dibutuhkan dalam segi kuantitasnya yang mencukupi juga tidak kalah pentingnya yaitu segi kualitas yang di tunjukkan dengan peningkatan kinerja dalam menjelaskan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagaimana dalam penjelasan umum Undang – Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang menyatakan : “Bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan Aparatur Negara khususnya Pegawai Negeri Sipil”.

Penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan masyarakat adalah tugas pemerintah dan sehubungan dengan tugas – tugas dimaksud, maka diperlukan pegawai yang mempunyai kualitas dan kuantitas kinerja yang professional dalam rangka mewujudkan Aparatur Pemerintah yang berkualitas. Pemerintah Daerah dalam diberlakukannya otonomi daerah dituntut untuk dapat memiliki sumber daya yang berkualitas dalam menjalankan tugasnya. Kinerja aparatur pemerintah daerah menentukan keberhasilan suatu daerah untuk ke depannya. Seiring dengan konsep kinerja yang dikemukakan, bahwa: “Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999:2)”.

Dalam rangka peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap peningkatan keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian. Sejalan dengan itu, visi dalam konteks pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) pemerintahan dimasa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, mampu bersaing dan mengantisipasi perkembangan

dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan serta kinerja yang tinggi.

Dengan demikian, sumber daya manusia pemerintah harus mampu menunjukkan tingkat akuntabilitasnya terhadap masyarakat. Akuntabilitas adalah yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku. Salah satu syarat untuk dapat mengimplementasikan azas akuntabilitas adalah sumber daya manusia yang berkualitas, dalam arti bahwa aparatur pemerintah haruslah professional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Sesuai dengan tugas aparatur Negara sebagai institusi pelayanan (baik kepada masyarakat maupun kepada sesama instansi pemerintah), pentingnya peningkatan profesionalisme yakni berarti peningkatan kemampuan dan kemauan untuk memberi jasa sebaik – baiknya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada masing – masing pegawai. Kenyataannya pelayanan publik oleh aparatur pemerintah dewasa ini masih banyak dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas pelayanan yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan layanan yang disampaikan melalui media elektronik dan media cetak, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan. Lovelock dalam Widodo (2001:272), mengemukakan 5 prinsip yang harus diperhatikan bagi pelayanan publik, agar kualitas layanan dapat dicapai antara lain meliputi:

1. *Tangible* (terjemah), kualitas pelayanan seperti kemampuan fisik, peralatan, personil dan komunikasi material.

2. *Reliable* (handal), kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki keajegan.
3. *Responsivnes* (pertanggung jawaban), yakni rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan.
4. *Assurance* (jaminan), pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai.
5. *Empathy* (empati), perhatian perorangan pada pelanggan.

Mengingat tugas, pokok dan fungsi pemerintah sebagai abdi masyarakat di samping abdi Negara dalam rangka penyelenggaraan pelayanan publik merupakan salah satu tujuan Negara menciptakan kesejahteraan rakyat. Bahkan Negara memiliki legalitas monopoli dalam beberapa bidang kehidupan agar pelayanan publik dapat berjalan lancar. Misalnya, dalam sector ekonomi yang menguasai hajat hidup orang banyak, seperti bahan makanan pokok, listrik dan telekomunikasi, dimonopoli Negara lewat BULOG, PLN, dan Telkom. Seharusnya hak monopoli dalam penyelenggaraan pelayanan publik ini harus diikuti dengan mutu pelayanan yang baik, yang benar – benar mampu menciptakan kesejahteraan rakyat.

Sampai saat ini masyarakat menilai terhadap kinerja aparatur pemerintah masih rendah. Penilaian tersebut misalnya kurang disiplin, kurang taat hukum dan masih banyak hal lain yang perlu ditingkatkan pelayanannya. Sebagai upaya mengurangi dan menghilangkan pandangan tersebut dilakukan upaya peningkatan kinerja pegawai agar dapat memberikan layanan yang memuaskan. Misalnya, perbaikan peraturan perundang – undangan, penyempurnaan institusi atau kelembagaan, peningkatan kompetensi dalam menguatkan kapabilitas aparatur dan peningkatan pelayanan public (Riyadi, 2007) .

Dalam rangka mengoptimalkan penyelenggaraan kewenangan pemerintahan dan pelayanan di Kota Pasuruan khususnya di bagian Badan Kepegawaian Daerah, hendaknya di dukung dengan kemampuan sumber daya manusia atau Aparatur Pemerintah, sarana dan prasarana yang memadai, pembiayaan yang mencukupi serta



system dan mekanisme pembinaan yang berkelanjutan. Semua itu hendaknya dikelola secara baik sesuai dengan prinsip – prinsip manajemen, sehingga manajemen penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif khususnya yang menjadi tugas dan fungsi BKD dapat diwujudkan.

Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, efisien dan efektif dalam Pemerintahan di Badan Kepegawaian Daerah, dihadapkan dengan berbagai keterbatasan, antara lain: keterbatasan kemampuan sumber daya aparatur, pembiayaan, dan fasilitas / peralatan pendukung pelaksanaan tugas. Untuk itu bagaimana pemerintah berupaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan mengupayakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki guna keberhasilan pembangunan daerah sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Berdasar uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti tentang **“Pembinaan Aparatur Daerah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan)”**.

B. Perumusan Masalah

Pemerintah diadakan tidak untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat sehingga peran Aparatur Pemerintah Daerah dalam menjalankan pemerintahan selaku pelayanan masyarakat dituntut memiliki kinerja yang baik guna kepuasan masyarakat tetapi tidak dapat dipungkiri masih lemahnya kualitas pelayanan yang diberikan sehingga masih banyak terdapat keluhan – keluhan dari masyarakat terhadap kinerja pemerintah yang terkesan memiliki birokrasi yang lamban / berbelit - belit dalam hal pelayanan. Berdasarkan uraian diatas maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana pembinaan dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja aparatur di Kota Pasuruan khususnya pada bagian Badan Kepegawaian Daerah ?

2. Bagaimana tingkat prestasi kerja Aparatur Pemerintah Daerah di Badan Kepegawaian Daerah ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pembinaan yang dilakukan untuk upaya meningkatkan kinerja aparatur di Kota Pasuruan khususnya pada bagian Badan Kepegawaian Daerah.
2. Untuk mengetahui tingkat prestasi kerja Aparatur Pemerintah Daerah di Badan Kepegawaian Daerah.

D. Kontribusi Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama kajian masalah – masalah dan teori dalam administrasi publik khususnya administrasi kepegawaian.
 - b. Memberikan informasi bagi peneliti berikutnya untuk mengandalkan penelitian lebih lanjut tentang masalah yang sama.

2. Manfaat Praktis

Memberikan sumbangan pemikiran bagi pemerintah dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Pemerintah Daerah khususnya pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik Dalam Kepegawaian Negara

1. Definisi Administrasi Publik

a. Definisi Administrasi

Administrasi meliputi kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh pejabat-pejabat eksekutif dalam suatu organisasi, yang bertugas mengatur, memajukan dan melengkapi usaha kerjasama sekumpulan orang yang sengaja dihimpun untuk mencapai tujuan tertentu. Administrasi berasal dari kata *to administer*, yang diartikan sebagai *to manage* (mengelola). Secara etimologis, administrasi dapat diartikan sebagai kegiatan dalam mengelola informasi, manusia, harta benda, hingga tercapainya tujuan yang terhimpun dalam organisasi. Pengertian lainnya antara lain;

Menurut Simonn dalam Pasolong (2008:2), *administration can be defined as the activities of groups cooperating to accomplish common goals* (Jadi baginya administrasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan – kegiatan kelompok kerjasama untuk mencapai tujuan – tujuan bersama). Menurut White dalam Pasolong (2008:2), *administration is a process common to all groups efforts, public or private, civil or military* (jadi baginya administasi adalah suatu proses yang umum ada pada setiap usaha kelompok – kelompok, baik pemerintah maupun swasta, baik sipil maupun militer, baik dalam ukuran besar maupun kecil).

Menurut Atmosudirdjo dalam Syafii, Tanjung dan Modeong (1999:14): administrasi merupakan suatu fenomena social, suatu perwujudan tertentu di

dalam masyarakat modern. Eksistensi daripada administrasi ini berkaitan organisasi, artinya administrasi itu terdapat di dalam suatu organisasi. Jadi barangsiapa hendak mengetahui adanya administrasi dalam masyarakat ia harus mencari terlebih dulu suatu organisasi yang masih hidup, di situ terdapat administrasi.

Menurut Gulick dalam Syafii, Tanjung dan Modeong (1999:14), *administration has to do with getting things done, with the accomplishment of defined objectives* (Jadi menurut Gulick administrasi berkenan dengan penyelesaian hal apa yang hendak dikerjakan, dengan tercapainya tujuan - tujuan yang telah ditetapkan).

Menurut Gie dalam Syafii, Tanjung dan Modeong (1999:14), administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu.

Menurut Siagian dalam Syafii, Tanjung dan Modeong (1999:14), administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan – keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Definisi para ahli tentang administrasi ini sangat banyak sehingga mempunyai pengertian yang sama yaitu antara lain:

- 1) Kerjasama
- 2) Banyak orang
- 3) Untuk mencapai tujuan bersama

Pengertian di atas dimaksudkan sebagai administrasi dalam arti luas, sedangkan pengertian dalam arti sempit adalah administrasi sebagaimana yang sering kita dengar sehari – hari yaitu tatausaha. Memang tatausaha merupakan unsure daripada administrasi dalam arti luas, secara lengkap unsure – unsure pelaksanaannya tersebut sebagai berikut:

- 1) Pengorganisasian
- 2) Management
- 3) Tatahubungan
- 4) Kepegawaian
- 5) Keuangan
- 6) Perbekalan
- 7) Tatausaha
- 8) Perwakilan

b. Definisi Publik

Istilah *public* berasal dari bahasa Inggris, *public* yang berarti umum, masyarakat atau Negara. Sebenarnya, dalam bahasa Indonesia sesuai bila diberi terjemahan praja, hanya sejak zaman Belanda kata – kata sansekerta tersebut sudah salah kaprah. Arti sebenarnya dari kata praja tersebut adalah rakyat, sehingga untuk pemerintah yang melayani keperluan seluruh rakyat diberi istilah *pamong praja* (pelayan rakyat). Tetapi kemudian pemerintah yang seharusnya melayani rakyat tersebut, malahan karena kekuasaan yang diberikan padanya lalu menyalahgunakannya dengan memaksakan peraturan yang dibuat sendiri, atau merekayasa sekelompok anggota (elit, baik legislative maupun eksekutif) untuk membuat peraturan, sehingga kata praja kehilangan makna, dan berubah menjadi raja.

Di dalam bahasa Inggris, pengertian kata *public* menjadi umum, masyarakat dan Negara dipakai berganti – ganti. Menurut Safiie, Tandjung dan Modeong (1999:17-18):

Yang didefinisikan sebagai “umum” misalnya *public offering* (penawaran umum), *public ownership* (milik umum) *public service corporation* (perseroan jasa umum), *public switched network* (jaringan telepon umum), *public utility* (perusahaan umum dan lain – lain). Yang didefinisikan sebagai “masyarakat” misalnya *public relation* (hubungan masyarakat), *public service* (pelayanan masyarakat), *public opinion* (pendapat masyarakat), *public interest* (kepentingan masyarakat) dan lain – lain. Yang didefinisikan sebagai “Negara” misalnya *public authorities* (otoritas Negara), *public building* (gedung Negara), *public finance* (keuangan Negara), *public revenue* (penerimaan Negara), *public sector* (sector Negara) dan lain – lain.

c. Definisi Administrasi Publik

Apabila *public administration* diterjemahkan sebagai administrasi Negara, maka kecenderungan pelayanan dan penyelenggaraan roda pemerintahan akan bermotivasi serba Negara. Negara dianggap mewakili Tuhan di dunia, apabila persoalan sudah mengatas namakan Negara, sulit dibantah. Jadi administrasi public adalah administrasi daripada Negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan – tujuan yang bersifat kenegaraan.

Menurut Caiden dalam Safiie, Tandjung dan Modeong (1999:26):: Administrasi negara meliputi setiap bidang dan aktifitas yang menjadi sasaran kebijaksanaan pemerintah; termasuk proses formal dan kegiatan-kegiatan DPR, fungsi-fungsi yang berlaku dalam lingkungan pengadilan dan kegiatan-kegiatan dari lembaga militer.

Dwight Waldo dalam Pasolong (2008:3): *public administration is the organization and management of men and materials to achieve the purposes of government* (administrasi publik adalah organisasi dan manajemen dari orang-orang dan bahan-bahan untuk mencapai tujuan pemerintah).

Nigro and Nigro dalam Safiie, Tandjung dan Modeong (1999:25), administrasi publik adalah:

- 1) Usaha kerjasama kelompok di dalam suatu organisasi publik
- 2) Mencakup tiga buah lembaga/ badan: Eksekutif, Legislatif dan Yudikatif serta interrelasi antara ketiganya
- 3) Mempunyai peran yang sangat penting dalam merumuskan kebijaksanaan publik dan olehkarenanya merupakan bagian dari proses politik
- 4) Mempunyai perbedaan yang sangat jelas dengan administrasi privat
- 5) Mempunyai keterkaitan yang erat dengan berbagai macam kelompok dan individu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

Chander dan Plano dalam Pasolong (2008:7) mengatakan bahwa administrasi public adalah proses dimana sumber daya dan personel public diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan public.

2. Administrasi Kepegawaian Negara

Pada dasarnya Administrasi Kepegawaian Negara (*public personal administration*), merupakan salah satu cabang dari pada administrasi Negara yang membahas secara khusus mengenai persoalan pegawai negara dan atau Pegawai Negeri Sipil yang disingkat PNS. Henry dalam Thoha (2008:151), mengatakan bahwa Administrasi Kepegawaian Negara adalah pengurusan, pengaturan dan atau manajemen tentang kebijakan public untuk masyarakat luas dan beberapa pihak yang berkepentingan dalam birokrasi pemerintah. Selanjutnya definisi Administrasi Kepegawaian Negara menurut Abdurachman dalam Thoha (2008:151), adalah “salah satu cabang dari pada administrasi Negara yang bersangkutan dengan segala persoalan Pegawai Negara.

Armstrong dalam Thoha (2008:151), mendefinisikan *personel management* atau manajemen kepegawaian adalah: (1) bagaimana memperoleh, mengembangkan dan memberi motivasi kerja kepada pegawai yang diperlukan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, (2) bagaimana

mengembangkan suatu struktur dan iklim kerja, dan gaya manajemen organisasi agar diperoleh kerjasama dan komitmen dalam organisasi, (3) bagaimana mempergunakan skill dan kapasitas terbaik dari seluruh pegawai, (4) bagaimana memenuhi tanggungjawab social dan hukum dari suatu organisasi kepada pegawainya, terutama dalam kondisi dan kualitas kerja yang diberikan kepada mereka.

Selanjutnya tujuan administrasi kepegawaian menurut Syuhadhak dalam Thoha (2008:151), yaitu: (1) penggunaan tenaga kerja secara efektif dan efisien, (2) menciptakan, mengembangkan suasana kerja dalam kerjasama, dan (3) mengusahakan perkembangan yang maksimal bagi masing – masing individu yang bekerjasama. Oleh karena itulah, Manajemen Pegawai Negeri Sipil (MPNS) perlu diatur secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standar dan prosedur yang beragam dan tetap dalam menerapkan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji dan program kesejahteraan, serta pemberhentian yang merupakan unsure dalam manajemen pegawai negeri sipil pusat maupun pegawai negeri sipil daerah. Adanya keseragaman tersebut, diharapkan dapat diciptakan kualitas PNS yang beragam di seluruh Indonesia. Di samping memudahkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, manajemen yang beragam dapat pula mewujudkan perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh pegawai negeri.

3. *New Public Service (NPS)*

Mempelajari perkembangan ilmu administrasi Negara dapat dikelompokkan atas 3 bagan atau periode. Periode pertama disebutnya Administrasi Negara Klasik (Shafritz, 1978 dalam Thoha, 2008:83) atau disebut pula Administrasi Negara Lama atau Old Public Administration (Denhardt dan Denhardt, (2003) dalam Muluk, 2011:1). Periode kedua adalah Management

Public Baru atau New Public Management, dan pada periode ketiga adalah New Public Service.

Menurut Denhardt & Denhardt (2003) dalam Muluk, (2011:1), karena pemilik kepentingan publik yang sebenarnya adalah masyarakat maka administrator publik seharusnya memusatkan perhatiannya pada tanggung jawab melayani dan memberdayakan warga negara melalui pengelolaan organisasi publik dan implementasi kebijakan publik. Perubahan orientasi tentang posisi warga negara, nilai yang dikedepankan, dan peran pemerintah ini memunculkan perspektif baru administrasi publik yang disebut sebagai *new public service*. Warga negara seharusnya ditempatkan di depan, dan penekanan tidak seharusnya membedakan antara mengarahkan dan mengayuh tetapi lebih pada bagaimana membangun institusi publik yang didasarkan pada integritas dan responsivitas. Pada intinya, perspektif baru ini merupakan “*a set of idea about the role of public administration in the governance system that place public service, democratic governance, and civic engagement at the center.*” (Denhardt & Denhardt dalam Muluk, (2011:6)

Perspektif *new public service* mengawali pandangannya dari pengakuan atas warga negara dan posisinya yang sangat penting bagi pemerintahan demokratis. Jati diri warga negara tidak hanya dipandang sebagai semata persoalan kepentingan pribadi (*self interest*) namun juga melibatkan nilai, kepercayaan, dan kepedulian terhadap orang lain. Warga negara diposisikan sebagai pemilik pemerintahan (*owners of government*) dan mampu bertindak secara bersama-sama mencapai sesuatu yang lebih baik. Kepentingan publik tidak lagi dipandang sebagai agregasi kepentingan pribadi melainkan sebagai hasil

dialog dan keterlibatan publik dalam mencari nilai bersama dan kepentingan bersama.

Perspektif *new public service* menghendaki peran administrator publik untuk melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat. Dalam menjalankan tugas tersebut, administrator publik menyadari adanya beberapa lapisan kompleks tanggung jawab, etika, dan akuntabilitas dalam suatu sistem demokrasi.

Administrator yang bertanggung jawab harus melibatkan masyarakat tidak hanya dalam perencanaan tetapi juga pelaksanaan program guna mencapai tujuan-tujuan masyarakat. Hal ini harus dilakukan tidak saja karena untuk menciptakan pemerintahan yang lebih baik tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai demokrasi. Dengan demikian, pekerjaan administrator publik tidak lagi mengarahkan atau memanipulasi insentif tetapi pelayanan kepada masyarakat.

Secara ringkas, perspektif *new public service* dapat dilihat dari beberapa prinsip yang dilontarkan oleh Denhardt & Denhardt (2003) dalam Thoha, (2008:86) Prinsip-prinsip tersebut adalah: Pertama adalah *serve citizens, not customers*. Karena kepentingan publik merupakan hasil dialog tentang nilai-nilai bersama daripada agregasi kepentingan pribadi perorangan maka abdi masyarakat tidak semata-mata merespon tuntutan pelanggan tetapi justru memusatkan perhatian untuk membangun kepercayaan dan kolaborasi dengan dan diantara warga negara. Kedua, *seek the public interest*. Administrator publik harus memberikan sumbangsih untuk membangun kepentingan publik bersama. Tujuannya tidak untuk menemukan solusi cepat yang diarahkan oleh pilihan-pilihan perorangan tetapi menciptakan kepentingan bersama dan tanggung jawab bersama. Ketiga, *value citizenship over entrepreneurship*. Kepentingan publik

lebih baik dijalankan oleh abdi masyarakat dan warga negara yang memiliki komitmen untuk memberikan sumbangsih bagi masyarakat daripada dijalankan oleh para manajer wirausaha yang bertindak seolah-olah uang masyarakat adalah milik mereka sendiri. Keempat, *think strategically, act democratically*.

Kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan publik dapat dicapai secara efektif dan bertanggungjawab melalui upaya kolektif dan proses kolaboratif. Kelima, *recognize that accountability is not simple*. Dalam perspektif ini abdi masyarakat seharusnya lebih peduli daripada mekanisme pasar. Selain itu, abdi masyarakat juga harus mematuhi peraturan perundang-undangan, nilai-nilai kemasyarakatan, norma politik, standar profesional, dan kepentingan warga negara. Keenam, *serve rather than steer*. Penting sekali bagi abdi masyarakat untuk menggunakan kepemimpinan yang berbasis pada nilai bersama dalam membantu warga negara mengemukakan kepentingan bersama dan memenuhinya daripada mengontrol atau mengarahkan masyarakat ke arah nilai baru. Ketujuh, *value people, not just productivity*. Organisasi publik beserta jaringannya lebih memungkinkan mencapai keberhasilan dalam jangka panjang jika dijalankan melalui proses kolaborasi dan kepemimpinan bersama yang didasarkan pada penghargaan kepada semua orang.

Munculnya perspektif *new public service* ini didukung oleh beberapa tulisan lain yang berkembang beberapa tahun sebelumnya sebagai reaksi terhadap dominasi perspektif *new public management* di berbagai belahan dunia. Pertama, Wamsley & Wolf (1996) dalam Thoha (2008:84) melakukan kritik keras atas *reinventing government* dengan menyunting buku berjudul "*refounding democratic public administration*." Wamsley & Wolf (1996) dalam Muluk (2011:8) mengumpulkan banyak tulisan yang melukiskan betapa pentingnya

melibatkan masyarakat dalam administrasi publik dalam posisi sebagai warga negara bukan sekedar sebagai pelanggan. Buku tersebut menekankan betapa pentingnya *democratic government* yang mengedepankan partisipasi masyarakat dalam administrasi publik. Tulisan Little dalam Muluk (2011:8) dalam buku tersebut yang berjudul “*thinking government: bringing democratic awareness to public administration*” menjelaskan konsepsi *democratic public administration* dengan memaparkan konsekuensi tiga substansi demokrasi. *Government of the people* berarti pemerintahan masyarakat akan membawa legitimasi bagi administrasi publik. *Government by the people* berarti menjamin adanya representasi administrator publik dan akuntabilitas administrasi publik terhadap masyarakat. *Government for the people* berarti bahwa administrasi publik akan benar – benar menjalankan kepentingan publik, bukan kepentingan birokrasi. Tulisan lainnya dipersembahkan oleh King & Stivers (1998) dalam Thoha (2008:86) dengan judul ‘*government is us: public administration in an anti-government era.*’ Gagasan yang diusung ke dua penulis tersebut adalah seyogyanya administrasi publik memandang warga negara sebagai warga negara bukan sekedar sebagai pelanggan karena pemerintahan itu adalah milik masyarakat. Untuk itu, tema utama buku tersebut tertuang dalam ungkapan “*Government is Us is a democratic public administration that involves active citizenship and active administration.*” Yang dimaksud dengan *active administration* adalah tidak sekedar meningkatkan kekuasaan administrasi tetapi memperkuat kerja kolaboratif dengan warga negara. Untuk itu, administrator publik seharusnya berbagi kuasa dengan masyarakat dan mengurangi kendali terhadap masyarakat serta meningkatkan kepercayaan kepada masyarakat melalui kolaborasi penyelenggaraan pemerintahan dengan masyarakat. Pemerintahan

masyarakat ini merupakan partisipasi integratif antara masyarakat aktif dengan administrator aktif untuk memenuhi kebutuhan, tujuan, dan sasaran bersama.

4. Pemerintahan Lokal Partisipatif

Perspektif *new public service* juga memperoleh dukungan intelektual dari karya Box (1998) dalam Suryono dan Suwondo (2009) yang berjudul "*citizen governance*". Karya ini sekaligus juga menjelaskan bahwa gagasan dari perspektif ini juga telah merambah administrasi publik pada tingkatan pemerintahan daerah. Bahwa pemerintahan daerah seyogyanya direstrukturisasi sehingga mampu meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam proses pemerintahan. Terdapat empat prinsip yang dipergunakan untuk menjelaskan mengapa demokratisasi administrasi publik perlu dilakukan pada tingkatan pemerintahan daerah (Suryono dan Suwondo (2009). Pertama adalah *the scale principle* yang menjelaskan bahwa terdapat beberapa fungsi yang lebih tepat diatur dan diurus pada tingkatan pemerintah pusat dan terdapat beberapa fungsi lain yang lebih tepat diatur dan diurus pada tingkatan pemerintahan daerah. Jika penyelenggaraan suatu fungsi ingin melibatkan partisipasi masyarakat yang lebih besar maka sebaiknya diberikan pada tingkatan pemerintahan daerah karena lebih memungkinkan masyarakat berpartisipasi lebih aktif dan efektif. Kedua adalah *the democracy principle* yang menjelaskan bahwa pada dasarnya proses pemerintahan seharusnya melibatkan masyarakat. Prinsip menekankan perlunya pembahasan kebijakan dan pengambilan keputusan secara terbuka dan bebas. Partisipasi masyarakat merupakan kunci penyelenggaraan prinsip ini. Ketiga adalah *the accountability principle* yang menjelaskan bahwa pemerintahan pada dasarnya adalah milik masyarakat. Oleh karena itu, akuntabilitas publik berarti pertanggung jawaban kepada masyarakat sebagai pemilik pemerintahan. Untuk mencapai akuntabilitas

publik dibutuhkan keterlibatan masyarakat dalam proses kebijakan bersama dengan para wakilnya dan administrator publik. Akuntabilitas publik menuntut adanya keterkaitan langsung warga masyarakat dengan penyusunan dan pelaksanaan program - program publik. Keempat adalah *the rationality principle* yang menjelaskan bahwa proses partisipasi publik dalam pemerintahan daerah haruslah ditanggapi secara rasional. Pengertian rasional dalam hal ini lebih mengacu pada kesadaran dan pengakuan bahwa proses partisipasi membutuhkan waktu yang memadai, pemikiran yang cermat, kesempatan kepada masyarakat untuk menyatakan pendapatnya, perlunya mendengar beragam pendapat yang muncul serta penghargaan atas perbedaan pendapat.

Berdasarkan seluruh uraian di atas, perspektif *new public service* membawa angin perubahan dalam administrasi publik. Perubahan ini pada dasarnya menyangkut perubahan dalam cara memandang masyarakat dalam proses pemerintahan, perubahan dalam memandang apa yang dimaksud dengan kepentingan masyarakat, perubahan dalam cara bagaimana kepentingan tersebut diselenggarakan, dan perubahan dalam bagaimana administrator publik menjalankan tugas memenuhi kepentingan publik. Perspektif ini mengedepankan posisi masyarakat sebagai warga negara dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan. Perspektif ini membawa upaya demokratisasi administrasi publik. Perspektif ini juga mengakui bahkan menuntut adanya partisipasi masyarakat dalam berbagai jenjang pemerintahan, termasuk daerah. Dalam penyelenggaraan pemerintahan lokal, partisipasi masyarakat merupakan unsur penting dalam perspektif *new public service*, yang merupakan perspektif baru dalam administrasi publik.



Penyelenggaraan pemerintahan daerah secara partisipatoris pada dasarnya dapat dilakukan dengan berbagai cara. Norton dalam Suryono dan Suwondo (2009) menjelaskan bahwa ada empat bentuk partisipasi masyarakat dalam praktek pemerintahan daerah di seluruh dunia. Pertama adalah referenda yang dilaksanakan untuk mengambil keputusan terhadap isu-isu vital di daerah tersebut. Kedua adalah konsultasi dan kerjasama dengan masyarakat sesuai kebutuhan dan tuntutan lokal. Ketiga adalah penempatan pejabat lokal yang diisi berdasarkan prosedur pemilihan (*elected member*) sebagai bentuk pemerintahan perwakilan sehingga para pejabat memiliki akuntabilitas yang lebih besar kepada masyarakat. Keempat adalah melakukan desentralisasi kepada unit-unit pemerintahan yang lebih kecil dalam lingkup daerah itu sendiri. Bentuk yang keempat ini seringkali disebut dengan *decentralization within cities*.

Desentralisasi dalam bentuk partisipasi yang keempat tersebut dapat diterjemahkan secara luas sehingga meliputi desentralisasi secara politis, administratif, fungsional, maupun ekonomis. Desentralisasi secara ekonomis berarti terjadi pembentukan badan usaha milik daerah atau penyerahan sebagian fungsi pemerintah daerah kepada usaha swasta. Desentralisasi secara fungsional berarti pembentukan lembaga fungsional untuk menjalankan urusan tertentu dari pemerintah daerah.

B. Aparatur Pemerintah

1. Pengertian Aparatur Pemerintah

Dalam menjalankan organisasi pemerintah kearah yang lebih maju maka salah satu elemen pemerintahan yaitu keberadaan dan peran aparatur pemerintah sebagai abdi Negara disamping abdi masyarakat. Menurut Handyaningrat (1991 : 154), aparatur pemerintah terdiri dari dua kata yaitu “aparatur” dan “pemerintah” kata

aparatur didefinisikan sebagai aspek – aspek administrasi yang diperlukan dalam menyelenggaraan pemerintah atau Negara, sebagai salah satu upaya untuk mencapai dalam tujuan nasional. Aspek itu terutama adalah kelembagaan (organisasi) dan kepegawaian. Organisasi yang melaksanakan tugas pembangunan dan pemerintahan dimulai dari pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerinyah kabupaten/kota, pemerintahan kecamatan sampai dengan pemerintahan kelurahan adalah yang disebut dengan kelembagaan. Sedangkan “pemerintah” merupakan badan yang menyelenggarakan tugas – tugas untuk pemerintah dan pembangunan. Berdasarkan uraian tersebut, yang disebut aparatur pemerintah adalah:

“Orang – orang yang menduduki jabatan dalam kelembagaan pemerintah (badan eksekutif), yaitu meliputi : a) Pejabat Negara, yang bertugas dibidang pemerintahan, b). Angkatan bersenjata RI yang bertugas dibidang keamanan dan ketertiban, c). Pegawai Negeri pusat dan daerah, d). Pegawai RI yang bertugas pada perangkat pemerintahan desa/kecamatan, e). Aparatur perekonomian Negara.” (Handayani, 1991 :154)

Dari pendapat di atas, yang dimaksudkan dengan aparatur pemerintah daerah adalah pejabat terkait yang diberikan kewenangan untuk menjalankan penyelenggaraan pemerintah didaerah guna mengelola daerahnya sesuai dengan peraturan perundangan yang ada.

2. Fungsi Pemerintah Sebagai Aparatur

Terkait dengan fungsi pemerintah sebagai abdi masyarakat di samping abdi masyarakat di samping abdi Negara maka sebagai pemberi layanan masyarakat yang terampil dan handal, aparat pemerintah diharapkan menerapkan prinsip menyediakan kualitas pelayanan public sebaik mungkin sehingga menghasilkan kinerja secara optimal. Pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah tidaklah diadakan untuk melayani diri sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota

masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Rasyid dalam Suprpto, 2007).

Oleh karenanya, untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang berkualitas organisasi birokrasi public berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan public yang baik dan professional, sehingga diperlukan peningkatan kualitas pegawai, dimana pelaksanaan pelayanan public dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil selaku salah satu unsure aparatur pemerintah.

3. Pegawai Negeri

Berdasarkan bahwa salah satu unsure aparatur pemerintah adalah pegawai negeri maka dalam Undang – Undang kepegawaian, Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang – Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok – Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa, yang dimaksud dengan pegawai negeri adalah setiap warga Negara RI yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang- undangan yang berlaku.

Seseorang dapat disebut pegawai negeri jika mempunyai 4 unsur penting, antara lain:

- a) Memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundangan yang berlaku.
- b) Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
- c) Disertai tugas dalam jabatan negeri / tugas Negara lainnya yang ditetapkan peraturan perundang – undangan.
- d) Digaji menurut Peraturan perundang – undangan.

Melalui UU No.43 Tahun 1999 Pasal 34, diterangkan bahwa mempersiapkan aparatur pemerintah yang professional sesuai dengan kebutuhan pelayanan terhadap masyarakat dan tantangan jaman. Berkenaan dengan aspek manajemen sumberdaya aparatur yang meliputi: perencanaan, pengembangan kualitas sumberdaya PNS dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan PNS, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Dengan demikian, implementasi manajemen sumberdaya aparatur pemerintah secara langsung akan memiliki dampak yang berarti terhadap percepatan terwujudnya pemerintah yang baik dan dipercaya melalui peningkatan prestasi kerja guna pemberian layanan yang memuaskan.

C. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil

1. Pengertian Pembinaan

Menurut Wojowasito dalam Sekolengo (2006) dalam bukunya Kamus Umum Bahasa Indonesia, pembinaan berasal dari kata pokok “bina” yang berarti bangun. Sehingga pembinaan berarti pembangunan atau membangun.

Yang dimaksud dengan pembinaan menurut Widjaja dalam Suprpto (2007), adalah segala usaha dan tujuan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai (tenaga kerja manusia) dengan tujuan untuk mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Sedangkan pengertian pembinaan menurut Tayibnapsis dalam Aromatica (2006) adalah proses pembentukan sosok pegawai yang diinginkan organisasi, dimana meliputi pembentukan sikap dan mental yang loyal dan setia kepada pemerintah dan

repository.ub.ac.id

Negara yang berdasarkan Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945, peningkatan keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas organisasi.

Sehubungan dengan pendapat diatas, maka Thoha (2008:207), Lebih lanjut mengemukakan bahwa pembinaan adalah:

“Suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan menjadi lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsure dari pengertian ini yakni pembinaan itu sendiri bisa berupa suatu tindakan, proses atau pernyataan dari suatu tujuan dan ke dua pembinaan itu bisa menunjukkan kepada “perbaikan” atau “sesuatu”.

Sedangkan pendapat yang lebih lengkap juga dikemukakan oleh Djatmika dan Marsono dalam Suprpto (2007), bahwa pembinaan adalah:

“Usaha untuk mewujudkan pegawai negeri yang memiliki sifat – sifat seperti setia penuh dan tata kepada Pancasila, Undang – Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintahan, serta beradu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggungjawab sebagai unsure aparatur Negara, abdi Negara dan abdi masyarakat”.

Pendapat lain menurut Siswanto (2003 : 26) tentang pembinaan yaitu:

“Pembinaan adalah suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana, teratur dan terarah untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan dengan tindakan – tindakan pengarahan, bimbingan, pengembangan, stimulasi dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang diharapkan”

Berdasarkan uraian dari beberapa pengertian diatas, maka pembinaan berarti membimbing dan mengarahkan para pegawai atau bawahan dalam melaksanakan tugasnya agar tunduk dan patuh pada peraturan yang memuat pelaksanaan tugas.

2. Aspek – Aspek Pembinaan

Upaya pembinaan pegawai harus dilaksanakan secara konsisten, sungguh – sungguh dan berkelanjutan yang meliputi berbagai aspek, sebagaimana seperti yang diungkapkan Sjarif dalam Sekolengo (2006) bahwa aspek – aspek pembinaan disiplin terhadap pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi, merupakan sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Dengan alasan / dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut.
- b. Pendidikan dan latihan, merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Keterampilan yaitu kemampuan seseorang dalam mengemas ide, gagasan atau pesan kepada orang lain secara efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d. Kesejahteraan seperti pada kondisi manusia di mana orang-orangnya dalam keadaan makmur, dalam keadaan sehat dan damai.
- e. Penegakan disiplin melalui hukuman merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan pegawai negeri sipil yang penuh kedisiplinan sehingga menunjang kelancaran pelaksanaan tugas dengan disertai aturan sesuai dengan Undang – Undang.

Selanjutnya Moertopo dalam Suprpto (2007) menyebutkan bahwa upaya pembinaan disiplin melalui dua aspek, aspek pembinaan mental dan aspek pembinaan keahlian di kalangan aparatur Negara. “Pembinaan mental adalah pembinaan aparatur Negara yang sangat dibutuhkan sungguh – sungguh dalam rangka pemberantas sikap yang salah serta penyalahgunaan wewenang mengenai etik pegawai negeri yang bertujuan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab, sedangkan pembinaan keahlian adalah pembinaan aparatur Negara yang bertujuan untuk menjamin kelangsungan serta kelancaran pembangunan”.



Selain pendapat di atas, pola-pola pembinaan disiplin pegawai yang disusun oleh Biro Kepegawaian Setwilda Tingkat I Jawa Timur (1994) dan masih dilaksanakan hingga saat ini adalah:

a. Pengembangan kepribadian, diukur dengan :

- 1) Penggunaan pakaian dinas/seragam dinasi sesuai aturan yang berlaku
- 2) Performance/penampilan PNS
- 3) Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap sesama PNS, atasan dan kepada masyarakat
- 4) Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat
- 5) Mentaati jam kerja dan mengisi daftar hadir

b. Memperhatikan kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan guna memotivasi Kinerja serta Peningkatan Karier pegawai, antara lain:

- 1) Pemberian kenaikan gaji berkala
- 2) Pemberian kenaikan pangkat
- 3) Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3)
- 4) Bagi PNS yang memenuhi syarat, dipromosikan/diangkat menduduki jabatan
- 5) Pemberian pelayanan kesehatan (ASKES)
- 6) Pemberian tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas
- 7) Fasilitas *General check up*
- 8) Ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun

c. Mengurangi kecemasan dalam bekerja, hal ini dilakukan dengan:

- 1) Pemberian konseling bagi PNS yang mempunyai masalah pribadi atau keluarga yang berdampak pada kinerja, antara lain:

- a) Konseling pra siding perceraian PNS
- b) Pendekatan personal kepada PNS sebelum masa penjatuhan sanksi atas pelanggaran yang didugakan kepadanya
- d. Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, yaitu:
 - 4) Memelihara suasana kerja kantor, kebersihan (ruang kerja, toilet)
 - 5) Saling membantu antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan kantor
 - 6) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya

3. Tujuan Pembinaan

Sebagai aparatur Negara, pegawai negeri diharuskan untuk memusatkan pikiran dan menyerahkan tenaga untuk menyelenggarakan tugas – tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik – baiknya. Agar dapat menyelenggarakan tugas – tugas pemerintahan dan pembangunan dengan baik, maka salah satu yang harus dilakukan adalah menyelenggarakan pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil.

Sebelum melakukan pembinaan terhadap pegawai negeri, perlu ditegaskan tujuan dari pembinaan pegawai, dengan ditegaskannya tujuan pembinaan maka perencanaan dan pelaksanaan pembinaan pegawai dapat lebih terarah, berdaya guna dan berhasil guna.

Menurut Widjaja dalam Suprpto (2007) tujuan pembinaan pegawai negeri yang hendak dicapai yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan dapat berhasil secara berdaya guna dan berhasil guna.

Senada dengan Widjaja, Anwar dalam Suprpto (2007) mengemukakan tujuan pembinaan sebagai berikut:



- 1) Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional secara berdaya guna.
- 2) Untuk meningkatkan mutu keterampilan serta memupuk kegairahan bekerja.
- 3) Untuk memperoleh PNS yang professional, bertanggung jawab, jujur, dan adil.
- 4) Untuk kaderisasi sehingga diperoleh komposisi PNS yang sesuai dengan kebutuhan.

Adanya pembinaan pegawai negeri secara berdaya guna dan berhasil guna akan sangat selaras dengan tujuan pembangunan nasional yakni pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan seluruh masyarakat Indonesia seluruhnya sebagaimana yang dicantumkan dalam Pembukaan Undang – undang Dasar 1945 yakni terwujudnya masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Karena Pegawai Negeri Sipil harus dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna, maka Wursanto (2000 : 12) mengatakan bahwa pembinaannya harus diarahkan agar:

- a. Satuan organisasi lembaga pemerintahan mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang rasional, sesuai dengan jenis sifat, dan beban kerja yang dibebankan kepadanya.
- b. Pembinaan seluruh Pegawai Negeri Sipil terintegrasi, artinya terhadap semua Pegawai Negeri Sipil berlaku ketentuan yang sama.
- c. Pembinaan pegawai negeri dilaksanakan atas dasar system karier dan system prestasi.
- d. Pengembangan system penggajian diarahkan untuk menghargai prestasi kerja dan besarnya tanggungjawab.
- e. Tindakan korektif terhadap pegawai yang benar 0 benar melanggar ketentuan – ketentuan yang berlaku dilaksanakan secara tegas.
- f. Penyempurnaan system administrasi kepegawaian dan system pengawasannya dapat dilaksanakan.
- g. Pembinaan kesetiaan dan ketaatan penuh pegawai negeri terhadap Pancasila, Undang – Undang Dasar 1945, Negara dan pemerintah tetap terjamin.

Tujuan pembinaan pada dasarnya untuk menciptakan kemampuan pegawai yang mencakup: kemampuan professional dan manajerial, pembinaan moral dan etos kerja pegawai, pembinaan loyalitas terhadap pemerintah dan tujuan pembinaan administrative kepegawaian. Menurut Widjaja dalam Suprpto (2007) dengan dikembangkan tujuan tersebut maka:

- a. Penggunaan secara efektif tenaga kerja manusia.
- b. tercipta, terpelihara serta dikembangkan hubungan kerja yang memberikan suasana kerja yang menyenangkan antar individu yang bekerja sama.
- c. Tercapainya perkembangan yang maksimal bagi masing – masing individu yang bekerja sama tersebut.

Menurut Siswanto (2003 : 31-33) tujuan pembinaan pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kesetiaan dan ketaatan
- b. Menghasilkan tenaga kerja yang berdaya guna dan berhasil guna
- c. Meningkatkan kualitas, keterampilan, serta memupuk semangat dan moral kerja
- d. Mewujudkan iklim kerja yang kondusif
- e. Memberikan pembekalan dalam rangka distribusi tenaga kerja

Dengan mengetahui tujuan pembinaan disiplin yang telah dikemukakan, kiranya para pegawai negeri dapat lebih memahami kehadirannya di dalam suatu organisasi apalagi organisasi pemerintahan khususnya Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang untuk lebih bersungguh – sungguh dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya.

4. Manfaat Pembinaan Pegawai

Dari pelaksanaan pembinaan pegawai akan diperoleh manfaat baik secara individual dan organisasional seperti apa yang dikatakan oleh Manullang dalam Aromatica (2006) bahwa dengan adanya pembinaan pegawai akan diperoleh manfaat sebagai berikut:

- a. Menambah pengetahuan terutama pengetahuan terakhir dalam bidang IPTEK
- b. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu, sekaligus memperbaiki cara – cara pelaksanaan yang lama
- c. Merubah sikap
- d. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa dari organisasi tempat dia bekerja

Sedangkan ditinjau dari segi organisasional, maka pembinaan pegawai akan memberikan manfaat antara lain:



- a. Meningkatkan produktivitas pegawai
- b. Menurunkan biaya
- c. Mengurangi turn over pegawai
- d. Kemungkinan memperoleh sesuatu yang lebih besar sebagai suatu organisasi yang progresif

5. Sistem Pembinaan Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan pasal 12 ayat (2) Undang – Undang No.43 Tahun 1999 menyebutkan bahwa system pembinaan Pegawai Negeri Sipil didasarkan pada system prestasi kerja dan system karier.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, disebutkan bahwa system prestasi kerja adalah suatu system kepegawaian dimana pengangkatan maupun kenaikan pangkat seorang pegawai didasarkan atas kecakapan dan prestasi pegawai yang bersangkutan.

Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus dalam ujian dinas dan prestasi dibuktikan secara nyata. Jadi system prestasi kerja tidak memperhitungkan masa kerja (Wursanto, 2000 : 14).

Sistem prestasi kerja memiliki keuntungan, keuntungan dengan adanya system prestasi kerja ini adalah bahwa system ini mempermudah pengawasan, karena penempatan seorang pegawai didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dimiliki pegawai, kesalahan dalam kerja relative kecil.

Dalam system pembinaan prestasi kerja umumnya tidak memberikan penghargaan berdasarkan ukuran masa kerja dan kurang memperhatikan kesetiaan dan pengabdian tetapi ukuran untuk kenaikan pangkat dan jabatan hanya didasarkan atas kecakapan yang dibuktikan dengan lulus ujian dan kemampuan prestasinya. Penerapan system ini dapat mendorong pegawai untuk mempertinggi kecakapan dan prestasi yang dimilikinya dapat memperoleh penghargaan yang layak.



Sedangkan system karier adalah system kepegawaian dimana pengangkatan pertama seorang pegawai didasarkan atas kecakapan pegawai tersebut, sedangkan pada kenaikan pangkat selanjutnya didasarkan atas masa kerja, kesetiaan dan syarat – syarat obyektif lainnya (Wursanto, 2000 : 13).

Keuntungan adanya system karier yaitu seorang pegawai naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja. Oleh sebab itu dengan pembinaan melalui system ini akan memberikan dorongan pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya dan mempertinggi rasa tanggungjawabnya. Sistem karier terbagi atas:

- 1) Sistem Karier Tertutup yaitu suatu system karier dimana pangkat dan jabatan dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi itu, jadi tertutup untuk orang luar.
- 2) Sistem Karier Terbuka yaitu suatu system karier dimana pangkat dan jabatan dalam suatu organisasi dapat diduduki oleh orang – orang di luar organisasi tanpa melalui pengangkatan sebagai calon pegawai, asalkan orang tersebut mempunyai kecakapan yang diperlukan (Wursanto, 2000 : 13-14).

Dengan adanya system pembinaan pegawai negeri seperti yang telah dijelaskan dimuka melalui system karier maupun melalui system prestasi kerja akan sangat membantu para pegawai negeri di dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan, di samping itu juga dapat meningkatkan kemampuan aparatur pemerintah untuk bekerja secara efektif dan efisien. Seperti halnya yang dikemukakan Nawawi (1995 : 82) bahwa aparatur pemerintah yang menunjukkan criteria seperti diatas yaitu:

- 1) Melaksanakan tugas – tugasnya dengan semangat dan sikap pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan Negara
- 2) Memiliki kemampuan yang tinggi dalam melayani dan mengayomi msayarakat
- 3) Memiliki kemampuan menumbuhkan prakarsa dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan
- 4) Memiliki sikap tanggap yang semakin baik terhadap pandangan / aspirasi masyarakat

Sehubungan dengan hal ini bahwa pembinaan merupakan dasar pelaksanaan dalam menjadikan seorang pegawai untuk berdisiplin, apabila pembinaan tersebut

telah diberikan dengan sebaik – baiknya pada seorang pegawai, maka sangat kecil kemungkinan pegawai yang bersangkutan tidak taat atau tidak patuh pada peraturan yang berlaku. Dengan demikian jika beberapa peraturan yang ada tersebut telah dipatuhi, maka dengan sendirinya tingkat kedisiplinannya pun akan meningkat lebih baik. Seperti apa yang dikemukakan oleh Widjaja dalam Suprpto (2007) bahwa “makin berdisiplin pegawai, makin berhasil pula dalam mengemban misinya”. Disini terlihat bahwa ada hubungan antara pembinaan pegawai dengan disiplin kerja dari seorang pegawai tersebut.

D. Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

1. Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Hariandja (2002 : 195), “prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Pengertian lain tentang prestasi kerja juga dikemukakan oleh Dharma (1993 : 1), yaitu “produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”.

Sedangkan Komaruddin dalam Salam (2006) menyatakan bahwa:

- 1) Prestasi mengandung sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini
- 2) Secara umum prestasi mengandung pengertian perbandingan hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksudkan dengan prestasi kerja adalah produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang sesuai perannya dalam organisasi yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.

2. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah sebuah alat yang menentukan dan efektif di dalam pengembangan dan pengoptimuman sumber daya manusia di dalam suatu organisasi (Rao,1996:235-236).

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia mempunyai arti yang sangat penting. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi, setiap orang sebagai sumber daya manusia ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi yang bersangkutan. Dalam kehidupan suatu organisasi, ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi tersebut antara lain sebagai berikut (Sedarmayanti, dalam Salam (2006)):

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal
- b. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tentang karier yang akan diraihinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik
- d. Setiap orang mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya
- e. Setiap orang bersedia menerima tanggungjawab yang lebih besar
- f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin

Berdasarkan asumsi tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah penting dalam suatu organisasi guna pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kegiatan mereka.

Pemerintah selaku pemberi layanan dalam bidang jasa dapat diukur melalui kinerjanya yang dapat memberikan kepuasan layanan kepada stakeholders yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, tepat waktu, responsive

dan adaptif dan sekaligus dapat membangun “kualitas manusia” dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri.

Untuk itu kualitas pelayanan perlu ditingkatkan terus menerus yang terdiri dari berbagai keistimewaan produk antara lain kemampuan SDM, sarana dan prasarana serta jasa yang diberikan dapat memenuhi keinginan masyarakat pelanggan sehingga member layanan yang berkualitas. Maka perlu diupayakan peningkatan profesionalisme kinerja SDM yakni Pegawai Negeri Sipil melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian dan sikap agar dapat lebih berkualitas.

Pihak – pihak yang ada dalam organisasi atau perusahaan yang dapat memberikan penilaian prestasi kerja pada karyawan antara lain:

a. Atasan Langsung

Dalam struktur hierarki organisasi, proses komunikasi dan kekuasaan cenderung vertical sebagai wajah apabila penilaian dilakukan oleh atasan.

b. Karyawan Unit

Penilaian dilakukan oleh karyawan unit jarang dilakukan, sebab mengakibatkan konflik, perpecahan dan perasaan tidak enak setelah proses penilaian kinerja dilaksanakan. Sedangkan penilaian profesi dapat dilakukan oleh pihak luar, misalnya dari Universitas (mahasiswa).

c. Diri Sendiri

Penilaian oleh diri sendiri sering dilakukan walaupun secara informal karena cenderung membentuk persepsi terhadap kinerja mereka salah.

d. Ahli Sumber Daya Manusia

Bila penilaian dilakukan oleh ahli SDM maka perlu pemikiran atasan secara mendalam sebab membutuhkan biaya yang mahal dan keakuratan hasil



penilaian dilakukan. Hal ini disebabkan bagaimanapun juga mereka pihak luar yang tidak tahu secara pasti kondisi organisasi, termasuk kondisi karyawan.

Menurut Dharma (2000 : 55) cara pengukuran yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan prestasi kerja sebagai berikut:

- a. Kuantitas : Jumlah yang harus diperhatikan
- b. Kualitas : Mutu yang dihasilkan
- c. Ketepatan waktu : Kesesuaian dengan waktu yang direncanakan

Sedangkan sasaran – sasaran Penilaian Prestasi Kerja menurut Rao (1996:235-236) adalah:

- a. Mengoptimalkan suberdaya manusia melalui pengembangan karyawan perseorangan
- b. Dihasilkannya sejumlah data yang benar untuk membantu para pengambil keputusan untuk memutuskan hal – hal pribadi seperti penempatan, promosi, perpindahan, pelatihan dan sebagainya
- c. Mengembangkan suatu kebudayaan yang terdiri dari suasana timbale – balik, keterbukaan, kepercayaan dan kerjasama dalam mencapai sasaran – sasaran pribadi maupun organisasi

3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Pegawai

Prestasi kerja pegawai mempunyai keterkaitan dengan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas – tugas mereka, dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal yang dimaksud perlu diadakan pembinaan PNS secara terus – menerus sehingga mereka dapat menghasilkan sesuatu yang berguna bagi diri sendiri maupun organisasi. Untuk itu pembinaan PNS tidak dapat dipisahkan dari kedudukan mereka sebagai manusia

yang tidak terlepas dari kebutuhan, kemampuan dan kepribadian yang dapat dikembangkan.

Oleh karenanya pembinaan prestasi pegawai harus dapat menyentuh semua itu, pada kenyataannya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh beberapa factor baik yang berasal dari organisasi maupun lingkungan.

Adapun factor – factor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai antara lain meliputi:

a. Motivasi

Menurut arti bahwa motivasi atau motivation berarti pemberian motif, penimbulkan motive atau hal yang menimbulkan dorongan / keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula diartikan factor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Carl Heyell dalam Encyclopedia Management membatasi motivation sebagai berikut: *“motivation refers to the degree or readiness of an organism to porsue some designated goal and implier the determination of the nature and locus of the forces inducing the degree of readiness”*.

Dalam kamus administrasi, Gie (2007) memberikan perumusan akan motivating / pendorong kegiatan sebagai berikut: “pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi / semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan – tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang – orang / karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang – orang tersebut”.



Sedangkan menurut Robbins (1996 : 208) memberikan pengertian motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Dari uraian itu bisa dipahami bahwa motivasi merupakan keseluruhan pemberian daya penggerak kepada seseorang yang dalam hal ini pegawai, sehingga mereka mau bekerja lebih baik dan bergairah demi terciptanya tujuan. Disadari atau tidak motif manusia didasarkan atas kebutuhan baik kebutuhan primer maupun sekunder. Sedangkan jenis – jenis kebutuhan pegawai mempengaruhi prestasi kerja pegawai.

Telah disadari bahwa setiap usaha memajukan pegawai adalah usaha untuk menambah keahlian bahwa secara efisien atau untuk menempatkannya pada jabatan yang cocok. Promosi, yakni memberi kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya adalah salah satu usaha untuk mewujudkan pegawai. Promosi adalah salah satu motivasi bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasi – prestasinya yang besar, menurut Manullang (2005 : 133).

Selain kenaikan pangkat bentuk motivasi yang lain diberikan kepada PNS adalah mutasi pegawai. Mutasi atau perpindahan pegawai dimaksudkan untuk memberikan tambahan pengalaman kerja pada pegawai serta menghindari kejenuhan kerja. Disamping itu merupakan salah satu bentuk pembinaan pegawai. Mutasi pegawai dapat dilakukan dari satu jabatan ke jabatan lain atau dari suatu tempat ke tempat lain atau sebagai promosi suatu jabatan yang lebih tinggi.



Menurut arti kata, istilah pemindahan (mutasi) meliputi segala perubahan jabatan seorang pegawai dalam arti umum. Jadi ke dalam istilah tersebut termasuk bukan saja promosi, penurunan tetapi pula perubahan jabatan yang setingkat yang tidak mengurangi atau menaikkan baik kekuasaan maupun tanggung jawabnya. Istilah pemindahan diartikan pemindahan pegawai dari jabatan satu ke jabatan lainnya, baik jabatan itu sama tingkatan uang atau upahnya ataupun lebih rendah daripada yang semula.

Kemudian Hasibuan (2002 : 102) mengatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical di dalam suatu organisasi, selain itu untuk mendapatkan tenaga yang cakap pada kedudukan yang tepat pada situasi yang berbeda dan mencegah kejenuhan kerja pegawai. Dengan demikian tujuan mutasi adalah untuk meningkatkan kemampuan melalui pengembangan yang dilakukan melalui pemberian motivasi kepada pegawai berupa perpindahan dalam jabatan / perpindahan wilayah kerja. Disamping itu dengan adanya mutasi diharapkan adanya inovasi baik yang sifatnya meneruskan program yang telah ada maupun adanya pembaharuan, sehingga menimbulkan suasana baru pada organisasi yang sekaligus sebagai wadah untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

b. Kemampuan Pegawai

Yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal (Moenir, dalam Salam 2006) lebih lanjut ia menjelaskan bahwa, dalam kemampuan seseorang terdapat 3

unsur kemampuan yaitu: unsure kecakapan, unsure fisik dan unsure sikap mental. Ketiga unsure tersebut penting karena saling menunjang dan bergabung yang serasi antara satu dan lainnya dapat menghasilkan sesuatu sesuai persyaratan.

Disadari dari pendapat tersebut dijelaskan bahwa kemampuan seseorang tidak saja hanya dilihat dari kecakapan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab tetapi perlu didukung dengan fisik yang sehat dan mental yang baik pula. Sebab banyak Pegawai Negeri yang memiliki kemampuan tetapi belum tentu baik juga fisik dan bagus mentalnya secara tidak memiliki kecakapan yang cukup melaksanakan tugas yang lebih berat tanggungjawabnya. Artinya merosotnya gairah dan prestasi kerja seseorang bukan saja dipengaruhi oleh fisik dan mental. Faktor fisik lebih cenderung pada kesehatan tubuh atau fisik, factor sikap mental biasanya dipengaruhi oleh kurang atau tidak bertanggungjawab terhadap tugas, suka mencari jalan pintas, mengabaikan mutu, boros, bergaya hidup meniru – niru orang lain dan sebagainya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan seorang pegawai terdiri dari beberapa unsure yang saling berkaitan dalam mempengaruhi prestasi kerja yang diharapkan oleh pimpinan maupun organisasi dimana ia bekerja. Walaupun seorang pegawai memiliki kecakapan tetapi tidak didukung oleh fisik yang sehat dan mental etos kerja yang baik tidak ada manfaatnya, dan sebaliknya. Dalam arti bahwa kecakapan melaksanakan tugas, unsure kesehatan fisik dan sikap serta etos kerja harus saling memberikan dukungan dalam melaksanakan tugas seorang pegawai.

c. Kejelasan atau Peran

Kejelasan peran merupakan tahap pengertian dan penerimaan seorang pegawai atas tugas yang dibebankan kepadanya. Kejelasan peran mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Yaitu makin banyak energy yang dikerahkan kearah tujuan, dengan demikian maka pegawai tersebut menerima dengan baik yang diberikan kepadanya.

Dalam kehidupan organisasi terdapat dua masalah yang berhubungan dengan peran, yang dapat mengurangi usaha kerja, yaitu:

1. Kekaburan peran disebabkan oleh perubahan yang cepat dalam organisasi, komunikasi yang buruk
2. Adanya tuntutan konflik peran, dimana seorang pegawai dihadapkan pada tuntutan peran yang bertentangan.

Konflik peran mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi bila ketentuan peran – peran yang berhubungan dengan tujuan, bertentangan dengan tuntutan lain yang diminta dari mereka. Salah satu cara mengurangi bahkan meniadakan adalah dengan mengintegrasikan tujuan pribadi atau kelompok dengan sasaran organisasi.

d. Lingkungan Kerja

Sebagaimana diketahui bahwa semangat dan gairah kerja seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas, selain kecakapan, kesehatan fisik dan sikap mental juga dipengaruhi oleh lingkungan yang kurang memadai. Dijelaskan bahwa, “Lingkungan tempat kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan, misalkan music, bisikan dan lain – lain”. (Nitisemito dalam Salam (2006)).

Bagi pegawai dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta, lingkungan kerja merupakan tempat melaksanakan kewajiban, menerima dan member informasi serta bergaul dengan orang lain secara sadar atau tidak, langsung atau tidak langsung akan menyerap nilai – nilai ideal yang akan menimbulkan etos kerja tinggi, hal ini ditandai dengan disiplin kerja yang tinggi dan produktivitas kerja ideal serta daya guna dan hasil guna. Sebaiknya lingkungan kerja yang tidak mewujudkan suasana yang kondusif akan menimbulkan gairah serta etos kerja yang rendah, disiplin kerja merosot, dan produktivitas kerja yang tidak bermutu akan mengakibatkan prestasi kerja yang rendah pula.

e. Fasilitas Kerja

Segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun sebagai pendukung kelancaran pekerjaan disebut fasilitas. “ Fasilitas dibagi atas 3 golongan antara lain; fasilitas alat kerja, fasilitas perlengkapan kerja dan fasilitas social” (Moenir dalam Salam (2006)).

1) Fasilitas alat kerja

Seorang pegawai atau karyawan / pekerja tidak dapat melaksanakan pekerja yg ditugaskan kepadanya tanpa disertai dukungan alat kerja yang memadai. Alat kerja yang berupa aturan maupun alat kerja operasional. Alat kerja aturan, misalnya surat keputusan tentang jabatan seseorang pegawai / pejabat dalam suatu struktur organisasi baik itu fungsional maupun bersifat teknis. Sedangkan alat kerja operasional adalah segala benda atau barang yang langsung digunakan sebagai alat produksi, seperti mesin ketik, kertas, mesin computer dan lain – lain.

2) Fasilitas perlengkapan kerja

Segala alat yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung dipakai sebagai alat produksi, melainkan berfungsi sebagai prasarana atau pendukung disebut perlengkapan kerja, misalnya gedung yang memadai, penerangan yang cukup, meja dan kursi yang bagus dan lain – lain yang berhubungan dengan perlengkapan kerja.

3) Fasilitas social

Pada golongan fasilitas ini lebih berfungsi social, karena seorang pegawai yang diserahi tugas dan tanggungjawab yang besar perlu adanya dukungan fasilitas, seperti rumah dinas, kendaraan dan lain – lain. Sering kali seseorang pegawai setelah diserahi tugas baru tetapi tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik karena tidak tersedianya fasilitas seperti sebagaimana tersebut di atas.

4. Konsep dan Ukuran – Ukuran Penilaian Prestasi Kerja

Definisi yang dibuat oleh sejumlah pakar mengenai pengukuran kinerja cukup beragam, namun demikian, pada akhirnya definisi – definisi tersebut dapat bermuara kepada satu kesepakatan bahwa dengan mengukur kinerja maka proses pertanggungjawaban pengelola atas segala kegiatannya kepada stakeholders dapat menjadi lebih obyektif. Hatry dalam Pasolong (2008:182) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai pengukuran hasil (*outcome*) dan efisiensi jasa atau program berdasarkan basis regular (tetap, teratur). Pengukuran kemajuan secara teratur menuju outcomes tertentu merupakan komponen vital dalam setiap usaha pengelolaan yang berorientasi pada hasil, suatu proses yang berorientasi pada konsumen yang memfokuskan pada maksimisasi manfaat dan minimisasi konsekuensi negative bagi konsumen jasa atau program. Konsumen mungkin



berupa warga masyarakat atau perusahaan yang terkena dampak secara tidak langsung.

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar- benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai. Menurut Notoatmodjo dalam Pasolong (2008:182) agar penilaian mencapai tujuan ini maka ada 3 hal yang perlu diperhatikan, yakni:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (job related). Artinya system penilaian itu benar- benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (performance standards). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil – hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian, maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur untuk prestasi kerja. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang – kurangnya 2 kriteria, yakni validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila alat ukur itu dapat mengukur apa yang harus diukur. Sedangkan alat ukur yang reliabilitasnya tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten.
- c. Praktis. Sistem penilaian yang praktis, bila mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun karyawan.

Cara penilaian prestasi kerja dapat dilakukan melalui pengamatan – pengamatan, baik pengamatan langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung dilaksanakan apabila para penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja yang dinilai (karyawan). Sedangkan penilaian tidak langsung terjadi kalau

penilaian dilakukan terhadap pelaksanaan kerja melalui simulasi atau tiruan. Tes tertulis untuk menceritakan prosedur mengoperasikan suatu alat adalah salah satu bentuk penilaian secara tidak langsung suatu penampilan kerja.

Dimensi lain dari ukuran – ukuran prestasi kerja ini adalah masalah subjektif dan objektif. Ukuran subjektif adalah ukuran penilaian yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Penilaian menilai prestasi kerja karyawan menggunakan ukuran dirinya sendiri. Sedangkan ukuran objektif adalah ukuran – ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Penilai memberikan penilaian terhadap karyawan dengan menggunakan ukuran yang umum dipakai sehubungan aspek yang dinilai.

5. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi kerja perlu dinilai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan mengenai kenaikan gaji, penugasan, promosi, keperluan training yang mempengaruhi pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Untuk menilai para pegawai secara obyektif dan akurat harus dilihat dari prestasi kerja mereka. Penilaian prestasi kerja dapat juga berfungsi sebagai target atau sasaran, sebagai informasi yang dapat digunakan pegawai dalam mengarahkan usaha – usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu. Sehingga penilaian prestasi kerja yang efektif dapat sekaligus mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja.

Sedangkan menurut pendapat Sedarmayanti dalam Salam (2006) manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

a. Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

b. Kesempatan kerja yang adil

Adanya penilaian kerja yang akurat, dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

c. Kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.

e. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan pegawai yang berprestasi kurang baik.

f. Kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya, hasil penilaian prestasi kerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan desain kerja.

g. Penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi

pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

6. Hubungan Antara Pembinaan Terhadap Prestasi Kerja

Setiap organisasi pasti menginginkan untuk lebih maju dan berkembang mampu untuk menjaga kelangsungan hidupnya. Dalam upaya itu, organisasi tidak bisa lepas dari factor Sumber Daya Manusia, yang merupakan factor penting penting dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berusaha untuk mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan suatu pengembangan pegawai agar pengetahuan, kecakapan dan kemampuan pegawai adalah melalui pelaksanaan pembinaan, baik untuk pegawai baru maupun pegawai lama.

Pembinaan pegawai dilaksanakan sejak seseorang diterima menjadi Pegawai Negeri Sipil sampai dengan diberhentikan. Pembinaan adalah segala usaha yang dilakukan secara sadar, berencana, teratur dan terarah melalui kegiatan yang berhubungan dengan penyusunan, pelaksanaan pengawasan serta pengendalian suatu pekerjaan secara efektif dan efisien, untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan serta keahlian dalam rangka mencapai tujuan secara berdaya guna dan berhasil guna. Dengan adanya pembinaan ini maka diharapkan prestasi kerja pegawai akan meningkat.

Jadi dapat pula dikatakan bahwa melalui pembinaan yang diselenggarakan oleh organisasi bagi pegawai akan dapat dicapai peningkatan kemampuan, motivasi, kualitas dan sikap pegawai terhadap tugas, yang pada gilirannya dapat menunjang peningkatan prestasi kerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan bahwa dalam usaha pencapaian prestasi kerja pegawai maka perlu dituntut adanya

pengetahuan, keterampilan dan kecakapan dari pegawai yang diperoleh melalui pembinaan.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan sarana untuk memahami suatu permasalahan secara ilmiah. Suatu penelitian harus menggunakan metode yang sesuai dengan pokok – pokok permasalahan yang diteliti, agar memperoleh data yang dikehendaki dan relevan dengan permasalahan yang ada.

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang diterapkan untuk menggambarkan keadaan – keadaan yang jelas mengenai prestasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kota Pasuruan dalam upaya meningkatkan pelayanan yang dihasilkan. Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitiannya atas dasar focus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian Moleong (2000:7).

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini bertujuan memberikan batasan terhadap fenomena atau permasalahan yang ada agar penelitian yang dilakukan lebih terarah, tidak meluas serta relevan dengan obyek penelitian dan memperoleh hasil yang sesuai dengan harapan. Fokus penelitian mengungkapkan tentang penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian. Penetapan focus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya suatu focus secara efektif menetapkan kriteria inklusi – eksklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk. Dalam hal ini, focus penelitian adalah variable pembinaan aparatur dan prestasi kerja.

1. Pembinaan aparatur berarti membimbing dan mengarahkan para pegawai atau bawahan dalam melaksanakan tugasnya agar tunduk dan patuh pada peraturan yang memuat pelaksanaan tugas. Pembinaan adalah suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana, teratur dan terarah untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan dengan tindakan – tindakan pengarahan, bimbingan, pengembangan, stimulasi dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Siswanto, 2003 : 26). Thoah (2008:207) mengemukakan bahwa pembinaan adalah: Suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan menjadi lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsure dari pengertian ini yakni pembinaan itu sendiri bisa berupa suatu tindakan, proses atau pernyataan dari suatu tujuan dan ke dua pembinaan itu bisa menunjukkan kepada “perbaikan” atau “sesuatu”. Sedangkan pendapat yang lebih lengkap juga dikemukakan oleh Djatmika dan Marsono dalam Suprpto (2007), bahwa pembinaan adalah: “Usaha untuk mewujudkan pegawai negeri yang memiliki sifat – sifat seperti setia penuh dan tata kepada Pancasila, Undang – Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintahan, serta beradu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggungjawab sebagai unsure aparatur Negara, abdi Negara dan abdi masyarakat”.

Selanjutnya Moertopo dalam Suprpto (2007) menyebutkan bahwa upaya pembinaan disiplin melalui dua aspek, aspek pembinaan mental dan aspek pembinaan keahlian di kalangan aparatur Negara. “Pembinaan mental adalah pembinaan aparatur Negara yang sangat dibutuhkan sungguh – sungguh dalam rangka pemberantas sikap yang salah serta penyalahgunaan wewenang mengenai

etik pegawai negeri yang bertujuan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab, sedangkan pembinaan keahlian adalah pembinaan aparatur Negara yang bertujuan untuk menjamin kelangsungan serta kelancaran pembangunan”.

Pola-pola pembinaan disiplin pegawai yang disusun oleh Biro Kepegawaian Setwilda Tingkat I Jawa Timur (1994) dan masih dilaksanakan hingga saat ini adalah:

6) Pengembangan kepribadian, diukur dengan :

- 1) Penggunaan pakaian dinas/seragam dinas sesuai aturan yang berlaku
- 2) Performance/penampilan PNS
- 3) Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap sesama PNS, atasan dan kepada masyarakat
- 4) Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat
- 5) Mentaati jam kerja dan mengisi daftar hadir
- 7) Memperhatikan kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan guna memotivasi Kinerja serta Peningkatan Karier pegawai, antara lain:
 - 9) Pemberian kenaikan gaji berkala
 - 10) Pemberian kenaikan pangkat
 - 11) Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3)
 - 12) Bagi PNS yang memenuhi syarat, dipromosikan/diangkat menduduki jabatan
 - 13) Pemberian pelayanan kesehatan (ASKES)
 - 14) Pemberian tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas
 - 15) Fasilitas General *check up*
 - 16) Ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun

- 8) Mengurangi kecemasan dalam bekerja, hal ini dilakukan dengan:
 - 1) Pemberian konseling bagi PNS yang mempunyai masalah pribadi atau keluarga yang berdampak pada kinerja, antara lain:
 - a) Konseling pra siding perceraian PNS
 - b) Pendekatan personal kepada PNS sebelum masa penjatuhan sanksi atas pelanggaran yang didugakan kepadanya
 - 9) Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, yaitu:
 - 7) Memelihara suasana kerja kantor, kebersihan (ruang kerja, toilet)
 - 8) Saling membantu antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan kantor
 - 9) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya
2. Prestasi kerja adalah produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang sesuai perannya dalam organisasi yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan. Menurut Hariandja (2002 : 195), “prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”. Pengertian lain tentang prestasi kerja juga dikemukakan oleh Dharma (1993 : 1), yaitu “produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”. Sedangkan Komaruddin dalam Salam (2006) menyatakan bahwa: a) Prestasi mengandung sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini, b) Secara umum prestasi mengandung pengertian perbandingan hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.

Indikator prestasi kerja adalah:

- a. Kuantitas : Jumlah yang harus diperhatikan
- b. Kualitas : Mutu yang dihasilkan
- c. Ketepatan waktu : Kesesuaian dengan waktu yang direncanakan

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian ini dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti mengambil lokasi Kantor BKD Kota Pasuruan. Selaku instansi pemerintah yang melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintah, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah dan Masyarakat. Dalam melaksanakan tugasnya Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi :

1. Penyusunan perencanaan bidang manajemen kepegawaian daerah;
2. Perumusan kebijakan teknis bidang manajemen kepegawaian daerah;
3. Pembinaan, koordinasi, pengendalian, fasilitasi dan pelaksanaan kegiatan bidang manajemen kepegawaian daerah;
4. Pelaksanaan kegiatan penatausahaan Badan Kepegawaian Daerah;
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sedangkan situs penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan dapat menangkap keadaan dari objek yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, situs penelitian adalah Badan Kepegawaian Daerah di Kota Pasuruan, guna mengetahui prestasi kerja pegawai dalam pencapaian tingkat kerja selama mereka bekerja.



D. Sumber Data

Dalam penelitian ini menyangkut sumber – sumber penyedia data dan informasi yang dapat mendukung informasi tentang hal – hal yang menjadi pusat perhatian peneliti dalam kaitannya dengan upaya peningkatan prestasi kerja pegawai. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Sumber data primer

Merupakan sumber data yang diperoleh langsung melalui teknik wawancara terhadap nara sumber (informan). Pengambilan informan dalam penelitian ini disesuaikan dengan karakter pendekatan kualitatif yang lebih *investigative* yaitu dengan obyek yang lebih banyak mengandung informasi mengenai topik yang dikaji dalam penelitian ini. Pada penelitian kualitatif, peneliti memasuki situasi sosial tertentu, melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut. Penentuan informan pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2008:216). Pertimbangan tersebut diantaranya adalah:

- a. Informan menguasai dan memahami tentang pembinaan.
- b. Informan masih sebagai pegawai.
- c. Informan memiliki waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
- d. Informan dapat menyampaikan informasi dengan baik.

Berdasarkan kriteria tersebut, maka pengambilan informan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kepala Bagian Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Pasuruan
- b. Staf pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Pasuruan
- c. Kabid Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Pasuruan

Pengambilan jumlah sampel ini didasarkan pada pendapat Sugiyono (2008:221), bahwa yang menjadi kepedulian bagi peneliti kualitatif adalah ‘tuntasnya’ perolehan informasi dengan keragaman variasi yang ada, bukan banyaknya sampel sumber data. Selain itu, menurut Salim (2006:12) menyatakan bahwa prosedur pengambilan informasi dalam metode kualitatif memiliki karakter sebagai berikut:

- a. Tidak diarahkan pada jumlah yang besar, melainkan pada kekhususan kasus (spesifik) sesuai dengan masalah penelitian.
- b. Tidak ditentukan secara kaku sejak awal, namun bisa berubah di tengah jalan sesuai pemahaman dan kebutuhan yang berkembang selama proses studi.
- c. Tidak diarahkan pada keterwakilan/representasi, melainkan pada kecocokan pada kontek (siapa dengan jenis informan apa).

Untuk menjaga keabsahan data digunakan triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan validitas data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau perbandingan terhadap data (Moleong, 2002:178). Triangulasi dapat dicapai dengan jalan:

- a. Data yang diperoleh pada satu kesempatan diperiksa kembali kebenarannya pada kesempatan yang lain.
- b. Data hasil observasi dengan data wawancara
- c. Data wawancara dengan dokumen yang terkait, termasuk teori pendukung
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang kaya, dan orang pemerintahan (Salim, 2006:20; Moleong, 2002:178).

2. Sumber data sekunder

Merupakan data pendukung yang berasal dari dokumen – dokumen, catatan, laporan serta arsip – arsip yang berkaitan dengan penelitian yang didapat dari Badan Kepegawaian Daerah di Kota Pasuruan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara – cara yang dilakukan peneliti guna memperoleh data dari sumber di lapangan. Untuk memperoleh data yang diperlukan, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi atau pengamatan, yaitu penulis mengadakan pengamatan lapangan agar penulis dapat mengetahui kejadian yang sebenarnya mengenai fenomena yang ada di lapangan.
2. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan berkomunikasi langsung kepada informan yang ada kaitannya dengan objek penelitian. Jenis atau macam teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur (*structured interview*) karena informasi yang akan dicari sudah pasti sesuai dengan indikator dan item-item seperti disajikan pada sub sebelumnya. Karena informasi yang akan dicari sudah pasti, maka dalam melakukan wawancara telah disiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang bersifat terbuka. Dengan wawancara terstruktur ini, setiap nara sumber diberi pertanyaan yang sama dan pengumpul data (peneliti) mencatatnya. (Sugiyono, 2008:233). Pertanyaan-pertanyaan tersebut digunakan untuk mengetahui pembinaan aparatur dalam rangka meningkatkan prestasi kerja.
3. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dalam penelitian yang dilakukan melalui bahan – bahan tertulis yang tersedia di lapangan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah penelitian atau pencapaian tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data yang utama. Adapun instrument penelitian untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini antara lain:

1. Peneliti sendiri, yaitu dengan mengamati fenomena – fenomena yang terjadi di sekitar lokasi penelitian.
2. Pedoman wawancara, dengan maksud untuk membatasi dan mengarahkan data – data yang diperlukan guna kepentingan penelitian.
3. Dokumentasi berupa mempersiapkan catatan – catatan kecil yang digunakan selama berada di lapangan untuk memudahkan hal – hal tertentu yang mungkin belum didapat dari dokumentasi tertulis.

Selanjutnya agar pelaksanaan penelitian terarah dengan baik, dan sesuai dengan yang diinginkan sebagaimana dalam teknik pengumpulan data dan instrument penelitian, berikut disusun kisi-kisi sebagai pedoman wawancara, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 1.

Tabel 3.1

Kisi Kisi Pedoman Wawancara

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
Pembinaan	Pengembangan kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penggunaan pakaian dinas/seragam dinasi sesuai aturan yang berlaku 2) Performance/penampilan PNS 3) Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap sesama PNS, atasan dan kepada masyarakat 4) Mentaati jam kerja dan mengisi daftar
	Memperhatikan kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan guna memotivasi Kinerja serta Peningkatan Karier pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pemberian kenaikan gaji berkala 2) Pemberian kenaikan pangkat 3) Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3) 4) Bagi PNS yang memenuhi syarat, dipromosikan/diangkat menduduki jabatan 5) Pemberian pelayanan kesehatan (ASKES) 6) Pemberian tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas 7) Fasilitas General check up 8) Ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun
	Mengurangi kecemasan dalam bekerja	<ol style="list-style-type: none"> 1) .Konseling pra siding perceraian PNS 2) Pendekatan personal kepada PNS sebelum masa penjatuhan sanksi atas pelanggaran yang didugakan kepadanya
	Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memelihara suasana kerja kantor, kebersihan (ruang kerja, toilet) 2) Saling membantu antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan kantor 3) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya
Prestasi kerja	Kuantitas	Jumlah yang harus diperhatikan
	Kualitas	Mutu yang dihasilkan
	Ketepatan waktu	Kesesuaian dengan waktu yang direncanakan



G. Analisis Data

Analisis data yang digunakan oleh penulis dalam metode kualitatif yaitu dengan menguraikan, menginterpretasikan dan pada akhirnya diambil suatu kesimpulan dalam bentuk tulisan yang sistematis. Alasan penggunaan data kualitatif adalah karena jenis penelitian yang dipilih merupakan penelitian deskriptif yang akan berusaha menggambarkan dan menjelaskan suatu fenomena yang ada. Dalam upaya memberikan penjelasan tentang fenomena tersebut akan lebih mudah dipahami apabila data yang ada lebih banyak yang berupa kata – kata maupun kalimat data yang berupa angka.

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengikuti analisis data kualitatif dari Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2008:247-252) yang dijelaskan kedalam tiga langkah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*), yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan studi. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.
2. Penyajian data (*data display*), yaitu deskripsi kumpulan informasi tersusun yang memungkinkan untuk melakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif yang lazim digunakan adalah dalam bentuk teks naratif.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusions drawing and verification*). Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mencari makna dari setiap gejala yang diperolehnya di lapangan, mencatat keteraturan atau pola penjelasan dan

konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas dan proposisi. Selama penelitian masih berlangsung, setiap kesimpulan yang ditetapkan akan terus-menerus diverifikasi hingga benar-benar diperoleh konklusi yang valid dan kokoh.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

E. Penyajian Data Umum

1. Sejarah Umum Pemerintah Kota Pasuruan

Pasuruan dimasa lalu dikenal dengan nama "*Paravan*". Orang Tionghoa menyebut Pasuruan sebagai "*Yanwang*" atau "*Basuluan*". Ada juga yang menyandingkan nama Pasuruan dengan kata "*Pasar*" dan "*Uang*". Ini tidak lepas dari ramainya perdagangan di Pasuruan, yaitu dengan adanya pelabuhan Tanjung Tembikar, sehingga mampu menarik banyak kaum pedagang untuk datang ke Pasuruan.

Berkat pelabuhan ini pulalah di masa lalu Kota Pasuruan menjadi salah satu pusat terjadinya transaksi dagang antar pulau. Adanya pelabuhan Tanjung Tembikar ini menjadikan Kota Pasuruan sebagai salah satu kota Bandar Kuno yang ada di Indonesia.

Dalam sejarah babad Tanah Jawa, Pasuruan ditaklukkan Sultan Trenggono dari Demak, pada tahun 1545. Sejak saat itulah Pasuruan menjadi kawasan Islam yang penting di ujung timur pulau Jawa. Secara resmi, pemerintahan di Pasuruan telah berjalan sejak Kiai Darmoyudho I berkuasa pada tahun 1617–1645. Akibat pergulatan kekuasaan di tanah Jawa, menyebabkan Pasuruan waktu itu jatuh ke tangan Pangeran Amangkurat I (Mataram), dengan Untung Suropati didaulat menjadi Adipati di Pasuruan pada kurun waktu tahun 1686 hingga 1706.

Namun secara legalitas formal, kepastian mulai adanya Pemerintahan kota setelah dibentuknya Residensi Pasuruan pada 1 Januari 1901 oleh Pemerintah Hindia Belanda. Kemudian ditindaklanjuti pembentukan Kotapraja (*Gementee*) Pasuruan seperti termaktub dalam Staatblat 1918 No. 320 dengan nama *Stads van Pasoeroean* pada tanggal 20 Juni 1918.

Pemerintahan Presiden Soekarno, Pasuruan dinyatakan sebagai Kotamadya dengan wilayah kekuasaan terdiri dari 3 (tiga) desa dan 1 (satu) Kecamatan. Pada 21 Desember 1982 Kotamadya Pasuruan diperluas menjadi 3 (tiga) Kecamatan dengan 19 (sembilanbelas) Kalurahan dan 15 (Limabelas) desa. Sejalan dengan perkembangan kota yang cukup pesat kemudian menjadi pertimbangan bagi pemerintah untuk memperluas wilayah Kota Pasuruan melalui Peraturan Pemerintah (PP) RI Nomor 46 Tahun 1982, sehingga sejak tanggal 21 Desember 1982 Kota Pasuruan terdiri dari 3 Kecamatan dengan 19 Kelurahan dan 15 Desa. Berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 10 Tahun 2002, yang mulai berlaku efektif tanggal 12 Januari 2002, terjadi perubahan lagi di mana desa-desa yang masih berstatus desa berubah menjadi kelurahan; sehingga dengan demikian wilayah Kota Pasuruan menjadi terdiri atas 34 Kelurahan. Pemberlakuan UU Nomor 22 Tahun 1999 (UU 22/1999) tentang Pemerintahan Daerah, membawa konsekuensi perubahan status Kotamadya Pasuruan menjadi Kota Pasuruan.

Berdasarkan kronologi sejarah Kota Pasuruan di atas, kemudian disepakati bahwa hari jadi Kota Pasuruan ditetapkan tanggal 8 Pebruari. Penetapan hari jadi tersebut, didasarkan pada catatan sejarah yang menceritakan bahwa pemerintahan Untung Suropati di Pasuruan dimulai sejak tanggal 8 Pebruari 1686 M, ketika Untung Suropati mendapat perintah dari Pangeran Amangkurat I untuk menjadi Adipati dan bertakhta di Pasuruan. Penetapan tanggal 8 Pebruari sebagai hari jadi Kota Pasuruan dituangkan dalam Perda Kota Pasuruan Nomor 15 Tahun 2003 tentang Penetapan Hari Jadi Kota Pasuruan.

Pada awal Tahun 2001 Otonomi Daerah mulai diberlakukan, sehingga memberikan ruang bagi Pemerintah Kota Pasuruan untuk melaksanakan pembangunan yang sesuai dengan aspirasi publik. Tata kelola pemerintahan di era otonomi daerah, bertumpu pada beberapa pilar utama, yakni: aspiratif, transparan dan akuntabel. Pemantauan dan evaluasi atas pembangunan yang aspiratif, mensyaratkan adanya transparansi dalam setiap

pelaksanaan program dan kegiatan daerah. Dalam pembangunan yang aspiratif, pemerintah daerah menerima amanah dari publik untuk melaksanakan program/kegiatan pembangunan yang responsif terhadap pemenuhan kebutuhan publik. Sebagai konsekuensinya, pemerintah daerah memiliki kewajiban kepada publik untuk mempertanggungjawabkan hasil/capaian pelaksanaan program/kegiatan pembangunannya.

Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) tahunan Tahun 2010 merupakan bentuk pertanggungjawaban tertulis yang berupa informasi penyelenggaraan pemerintahan daerah selama 1 (satu) Tahun Anggaran 2010 yang dipertanggungjawabkan oleh Kepala Daerah terpilih masa Jabatan Tahun 2010-2015 berdasarkan Kepmendagri Nomor : 131.35-784 Tahun 2010, Tanggal 7 Oktober 2010 dan sesuai dengan Memori Jabatan yang diserahkan oleh Kepala Daerah sebelumnya pada tanggal 8 Oktober 2010, LKPJ tahunan Tahun 2010 ini disampaikan oleh Kepala Daerah kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Pasuruan.

Penyusunan LKPJ bertujuan untuk mengetahui hasil pelaksanaan program/kegiatan Pemerintah Daerah yang dicapai, untuk kemudian DPRD memberikan rekomendasi perbaikan kinerja program/kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun-tahun berikutnya. Oleh karena itu LKPJ mensyaratkan keterukuran kinerja pelaksanaan program/kegiatan yang merupakan manifestasi dari prinsip transparansi. Artinya, akuntabilitas pemerintahan akan semakin sempurna apabila kinerja program-program dan kegiatan pemerintah daerah benar-benar dapat dirasakan secara nyata oleh masyarakat Kota Pasuruan.

Landasan hukum dalam penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Walikota Pasuruan Tahun Anggaran 2010 ini antara lain adalah:

- (1) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN;
- (2) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah;
- (3) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- (4) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, sebagaimana telah diubah, terakhir dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008.
- (5) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
- (6) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 1982 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Pasuruan;
- (7) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 1999 tentang Tata Cara Pelaksanaan Peran serta Masyarakat dalam Penyelenggaraan Negara;
- (8) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah;
- (9) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2001 tentang Retribusi Daerah;
- (10) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
- (11) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2007 tentang Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kepada Pemerintah, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kepala Daerah Kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan Informasi Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kepada Masyarakat;

- (12) Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 09 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Pasuruan tahun 2006–2010;
- (13) Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 02 tahun 2007 tentang Pokok-pokok Pengelolaan Keuangan Daerah;
- (14) Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 08 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Staf Ahli;
- (15) Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 09 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah;
- (16) Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 10 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah;
- (17) Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 11 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan;
- (18) Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 01 Tahun 2010 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2010, sebagaimana diubah dengan Perda Nomor 41 Tahun 2010;
- (19) Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 21 Tahun 2010 Tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2010.

a. Kondisi Geografis Daerah, Batas Administrasi Daerah, Luas Wilayah dan Topografis

Secara Astronomi Kota Pasuruan terletak di tengah-tengah Kabupaten Pasuruan, terbentang pada garis $112^{\circ}45^1-112^{\circ}55^1$ Bujur Timur dan $7^{\circ}35^1-7^{\circ}45^1$ Lintang Selatan. Kota Pasuruan memiliki posisi geografis yang menguntungkan, karena terletak di pesisir utara pantai Jawa Timur, dengan ketinggian rata-rata 4 meter di atas permukaan laut dan dilintasi

oleh jalur utama Anyer–Pasarukin. Dari sisi pengembangan wilayah, posisi ini sangat menguntungkan, mengingat Kota Pasuruan berada di persimpangan yang menghubungkan 3 (tiga) titik penting, yakni: Surabaya, Bali dan Malang.

Batas administrasi daerah Kota Pasuruan berbatasan langsung dengan Kabupaten Pasuruan dan Selat Madura. Secara administratif, batas-batas wilayah Kota Pasuruan adalah sebagai berikut:

- 1) Sebelah Utara : Selat Madura
- 2) Sebelah Barat : Kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan
- 3) Sebelah Timur : Kecamatan Rejoso Kabupaten Pasuruan
- 4) Sebelah Selatan : Kecamatan Gondang Wetan dan Kecamatan Pohjentrek Kabupaten Pasuruan

Luas wilayah Kota Pasuruan mencapai 36,58 km² yang terbagi atas 3 kecamatan dan 34 kelurahan, antara lain:

- 1) Wilayah Kecamatan Purworejo, dengan luas wilayah 8,39 km², yang meliputi 10 Kelurahan, antara lain: Ngemplakrejo, Mayangan, Bangilan, Kebonsari, Purworejo, Kebonagung, Pohjentrek, Wirogunan, Purutrejo dan Tembokrejo.
- 2) Wilayah Kecamatan Bugul Kidul, dengan luas wilayah 17,66 km², yang meliputi 13 Kelurahan, antara lain: Blandongan, Kepel, Tapa'an, Panggungrejo, Mandaranrejo, Bugul Lor, Kandang Sapi, Bugul Kidul, Pekuncen, Petamanan, Krampyangan, Sekargadung dan Bakalan.
- 3) Wilayah Kecamatan Gadingrejo, dengan luas wilayah 10,53 km², yang meliputi 11 Kelurahan, antara lain: Karangketung, Gadingrejo, Tambakan, Trajeng, Gentong, Karanganyar, Sebani, Petahunan, Bukir, Randusari dan Krapyakrejo.

Jenis tanah di Kota Pasuruan termasuk jenis alluvial yang merupakan campuran bahan endapan yang berasal dari daerah vulkanis intermedier Pegunungan Tengger di sebelah bukit lipatan dan batuan endapan berkapur Raci di bagian barat dan Grati di bagian timur. Dengan demikian sifat batumannya adalah intermedier sampai agak basis.

Menurut keadaan hidrologinya, di sebelah utara terdapat pantai selat Madura, di batas barat terdapat sungai Welang, di tengah kota mengalir sungai Gembong, dan di timur mengalir sungai Petung. Ketiga sungai tersebut berfungsi sebagai drainase alam yang kesemuanya bermuara di selat Madura. Muara sungai Gembong berfungsi sebagai pelabuhan sungai yang hanya dapat dilayari pada saat air laut pasang. Ketiga sungai tersebut mempunyai daerah aliran yang sempit, dengan tingkat sedimentasi yang relatif cepat sehingga rawan terjadi pendangkalan sungai dan rawan banjir di saat sungai sudah tidak dapat lagi menampung curah hujan.

Iklm Kota Pasuruan termasuk tipe D.2, dengan curah hujan rata-rata per tahun 1.024 mm. Musim kemarau berlangsung selama 4 (empat) bulan, yaitu bulan Juli sampai Oktober dan musim penghujan tertinggi selama 3 (tiga) bulan yaitu pada bulan Januari, Pebruari dan Mei.

Kondisi tanah bertekstur liat, sehingga dalam keadaan basah akan mengembang dan bersifat lekat, sedangkan kalau kering mengkerut, membentuk celah yang keras. Kadar unsur Na dan Cl yang tinggi di bagian utara membuat tanah ini kurang sesuai untuk budidaya tanaman pertanian, tetapi sangat sesuai untuk budidaya tambak dan penggarapan. Tanaman utama pertaniannya adalah padi, yang bisaa ditanam baik pada musim penghujan maupun kemarau. Budidaya tambak lebih banyak dikembangkan di sepanjang pantai bagian timur dari pada bagian barat.

Mutu air tanah di Kota Pasuruan cukup baik, di mana airnya berasal dari daerah vulkanis yang kaya akan mineral dan unsur hara sehingga kondisi tanahnya relatif subur, kondisi lahan

yang demikian sangat cocok dengan pengelolaan lahan pengairan teknis yang dapat diolah setiap waktu.

b. Gambaran Umum Demografis; Jumlah Penduduk, Komposisi Penduduk Menurut Jenis Kelamin, Struktur Usia, Jenis Pekerjaan dan Pendidikan

Jumlah penduduk Kota Pasuruan Tahun 2009 tercatat sebanyak 175.932 jiwa yang terdiri dari 86.687 jiwa penduduk laki-laki dan 89.245 jiwa penduduk perempuan sedangkan pada akhir tahun 2010, jumlah penduduk Kota ini meningkat secara signifikan mencapai 186.262 jiwa dengan komposisi 92.370 jiwa penduduk laki-laki dan 93.892 jiwa penduduk perempuan (*sex ratio* sebesar 98,38%). Jumlah penduduk tertinggi terletak di wilayah Kecamatan Purworejo yaitu 66.647 jiwa kendati luasan wilayahnya tergolong paling kecil dibandingkan dengan lainnya, dimana Kecamatan Bugul Kidul hanya berpenduduk 57.214 jiwa dan Kecamatan Gadingrejo berpenduduk 62.401 jiwa.

Kecamatan Purworejo memiliki tingkat kepadatan penduduk yang tinggi, ini merupakan salah satu konsekuensi logis akibat banyaknya fasilitas niaga dan permukiman, yang sebagian besar memang terletak di wilayah ini. Untuk itu pemerintah kota berupaya menciptakan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi baru, agar persebaran penduduk menjadi lebih merata di seluruh penjuru wilayah Kota Pasuruan.

Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk secara signifikan setiap tahunnya, maka perlu pula disertai dengan peningkatan kualitas manusianya. Adapun upaya untuk meningkatkan kualitas penduduk Kota Pasuruan, Pemerintah Daerah terus berupaya meningkatkan kinerja program dan kegiatan urusan pendidikan. Pada Tahun 2010 jumlah penduduk menurut jenjang pendidikan terdapat 5.222 siswa TK (Negeri dan Swasta), sejumlah 21.677 siswa SD (Negeri, Swasta dan MI), sejumlah 10.186 siswa SLTP (Negeri, Swasta, MTs), sejumlah 4.419 siswa SLTA (Negeri, Swasta, MA), sejumlah 6.293 siswa SMK (Kejuruan), sejumlah 4.615 Mahasiswa Perguruan Tinggi dan sejumlah 236 siswa

repository.ub.ac.id

Sekolah Luar Bisaa (SLB, SDLB, SMPLB). Dari data tersebut dapat diketahui bahwa terdapat 52.604 Jiwa penduduk di Tahun 2010 atau sebesar 64,40 % dari total penduduk usia sekolah yang ada telah tersentuh oleh program – program pendidikan yang ada.

Apabila ditinjau dari struktur usia, pada Tahun 2010 jumlah penduduk Kota Pasuruan pada usia 0 – 15 Tahun berjumlah 51.409 jiwa, usia 16 – 60 Tahun berjumlah 140.353 jiwa dan diatas usia 61 Tahun berjumlah 8.695 jiwa. Penduduk berusia 16–60 tahun merupakan penduduk yang mempunyai usia efektif dalam berkarya yaitu sebesar 75,40 % dari total penduduk yang ada. Adapun penyebaran profesi pekerjaan penduduk Tahun 2010 adalah sebagai berikut : Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 5.326 orang, TNI 865 orang, Polisi 543 orang, Pensiunan 2.648 orang, perdagangan 8.339 orang, Petani 4.547 orang, Karyawan (swasta, BUMN, BUMD) berjumlah 39.284 orang, buruh 1.359 orang, Pembantu RT 450 orang, Wiraswasta 8.810 orang, Dosen 56 orang, Guru 2.106 orang, Anggota DPR RI berjumlah 1 orang, Anggota DPD 1 orang, Walikota 1 Orang, Wakil Walikota 1 orang, Anggota DPRD Propinsi 3 orang, Anggota DPRD 10 orang dan pekerjaan lain-lain berjumlah 5.490 orang. Berdasarkan data-data tersebut terlihat bahwa penduduk yang bekerja dan berprofesi sebagai karyawan (swasta, BUMN, BUMD), Wirawasta dan pedagang mendominasi sebagian besar penduduk Kota Pasuruan pada usia produktif, yaitu sebesar 40,20%. Hal ini menunjukkan bahwa penduduk Kota Pasuruan sangat berperan sebagai pelaku ekonomi di bidang industri dan perdagangan yang sangat sesuai dengan kultur profesi penduduk dalam sejarah tanah leluhur Kota Pasuruan.

c. Kondisi Ekonomi

1) Potensi Unggulan Daerah

Aktivitas perniagaan di Pasuruan terutama berpusat di daerah pelabuhan, yang berlokasi di sekitar muara sungai Gembong. Komoditas utama yang diperdagangkan adalah gerabah, yakni hasil kerajinan sentra gerabah di wilayah Kelurahan Petahunan dan sekitarnya. Pada

saat itu, para pedagang menggunakan bantaran muara sungai Gembong sebagai tempat untuk menjual barang-barang mereka. Aktivitas bongkar muat kapal-kapal niaga yang berlabuh di muara sungai Gembong, yang kemudian gerabah produk Pasuruan dipasarkan ke seluruh penjuru nusantara oleh para saudagar.

Nama Pasuruan berasal dari fonem “pasar uang”, sebuah nama yang menggambarkan ramainya transaksi perniagaan di pelabuhan Pasuruan pada saat itu. Seiring dengan kedatangan bangsa Belanda, potensi perniagaan ini juga dikembangkan lebih intens oleh VOC (*Vereeniging Oost-Indische Compagnie* atau kongsi dagang Hindia Belanda), yang merekomendasikan kepada Pemerintah Kerajaan Belanda untuk memposisikan Kota Pasuruan sebagai pusat perniagaan di pulau Jawa bagian timur.

Awal Tahun 1901, Pemerintah Hindia Belanda menetapkan status Pasuruan sebagai kawasan perniagaan sekaligus kotapraja (*Gementee*). Fungsi Kota Pasuruan sebagai kawasan perniagaan ini, dipertegas dengan keputusan Pemerintah Hindia Belanda untuk menempatkan beberapa industri strategisnya di Pasuruan, antara lain: *Het Proefstation Oost Java* (1887) yang bergerak di bidang penelitian perkebunan gula, *NV Nederlandsche-Britain Textile* atau Nebritex (1936) atau pabrik tekstil hasil kerja sama antara Belanda dengan Inggris, dan *NV de Bromo* (1865) yang bergerak di bidang permesinan dan konstruksi baja.

Fungsi pelabuhan sebagai pintu perniagaan, menyebabkan mata rantai aktivitas ekonomi dari sektor hulu hingga hilir turut bergerak dinamis. Aktivitas-aktivitas ekonomi itu, di antaranya, terpicu untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya yang diperlukan untuk menunjang kelancaran aktivitas dalam menjalankan roda pemerintahan Hindia Belanda dan memenuhi kebutuhan bagi proses produksi industri-industri strategis Belanda.

Sepanjang sejarahnya Kota Pasuruan sebagai kawasan perniagaan, maka patutlah kiranya apabila sampai saat ini Kota Pasuruan menyimpan potensi ekonomi yang relatif beragam, utamanya di sektor industri, perdagangan dan jasa. Berangkat dari potensi ini pula

repository.ub.ac.id

Pemerintah Kota Pasuruan berupaya memantapkan peran sektor-sektor potensial tersebut bagi pengembangan perekonomian daerah, melalui perwujudan visi Kota Pasuruan sebagai kota industri, perdagangan dan jasa.

Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan terus berupaya untuk mengembangkan kinerja subsektor industri kayu olahan. Secara berkelanjutan, pemerintah kota melaksanakan berbagai program dan kegiatan untuk meningkatkan omzet dan kesejahteraan pengrajin meubel, baik melalui pelatihan di bidang produksi dan pemasaran, sedangkan untuk memperluas pangsa pasar mebel produk Kota Pasuruan diselenggarakan kegiatan pameran-pameran baik di dalam maupun luar negeri.

Pelaksanaan program dan kegiatan tersebut cukup efektif, minimal mampu menjaga eksistensi produk mebel Kota Pasuruan dalam berkiprah di pasar mebel lokal, regional, nasional maupun internasional. Terlihat pada tabel 4.1. menguraikan data kinerja industri mebel Kota Pasuruan Tahun 2009 dan Tahun 2010.

Tabel 4.1
Kinerja Industri Mebel Kota Pasuruan
Tahun 2009 dan Tahun 2010

No.	Keterangan	Satuan	2009	2010
1	Jumlah usaha	Unit	2.361	2.367
2	Tenaga kerja	Orang	22.872	23.326
3	Nilai investasi	Rupiah (milyar)	125.920	138.751
4	Nilai produksi	Rupiah (milyar)	595.702	639.526

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan

Karakteristik pelaku usaha industri mebel didominasi oleh industri skala kecil dan rumah tangga (IKRT), dengan jumlah pegawai antara 3–7 orang, menyimpan nilai positif sekaligus negatif bagi pengembangan industri mebel. Dari aspek penyerapan tenaga kerja, IKRT mebel dengan karakter *labour intensive* (padat tenaga kerja) mampu menyediakan lapangan kerja yang relatif besar. Terbukti, pada tahun 2009 jumlah usaha mebel yang hanya tercatat sebesar 2.361 unit, mampu menyerap tenaga kerja hingga mencapai 22.872 orang dan

pada Tahun 2010 jumlah usaha mebel tercatat sebesar 2.367 unit, mampu menyerap tenaga kerja hingga mencapai 23.325 orang, hal ini menunjukkan peningkatan jumlah usaha mebel yang hanya 6 unit usaha atau sekitar 0,25 % mampu meningkatkan penyerapan tenaga kerja sejumlah 453 orang atau sekitar 1,98 %.

Nilai investasi yang digunakan sebagai modal usaha industri mebel pada Tahun 2009 sebesar Rp. 125.920 Milyar dan mengalami peningkatan pada Tahun 2010 mencapai sebesar Rp. 138.751 Milyar atau sekitar 10,19 % dan diikuti dengan peningkatan nilai produksi sekitar 7,36 %.

Karakteristik *labour intensive* yang melekat pada IKRT mebel, selain memberikan dampak positif, ternyata juga berdampak negative yang berpotensi menghambat industri meubel Kota Pasuruan dan ditambah dengan pengelolaan usaha yang masih tradisional yang berpotensi menghambat industri mebel Kota Pasuruan dalam bersaing, terutama di pasar nasional dan internasional. Karakteristik *labour intensive* merupakan salah satu penyebab inefisiensi dalam biaya produksi. Oleh karena itu IKRT mebel Kota Pasuruan seringkali lemah dalam bersaing harga dengan produk mebel dari perusahaan besar, untuk itu perlu adanya alih teknologi dan inovasi baru dalam desain modern.

Inefisiensi biaya produksi merupakan salah satu masalah yang dihadapi IKRT mebel, masih ditambah dengan mahalannya harga kayu sebagai bahan baku mebel yang terjadi dalam 10 tahun terakhir. Dua masalah tersebut merupakan penyebab meningkatnya ongkos produksi yang ditanggung pengrajin. Kenaikan ongkos produksi ini tidak serta merta diikuti dengan kenaikan harga jual mebel. Penetrasi pasar mebel impor dari Tiongkok, yang dikenal memiliki harga murah, menyebabkan pengrajin mengalami kesulitan untuk menaikkan harga jual mebel yang diproduksinya, sehingga tidak mampu bersaing di arena pasar.

Mencermati kendala-kendala yang dihadapi oleh para pelaku IKRT mebel di tengah potensi besar yang mereka miliki, Pemerintah Kota terus berupaya menyusun langkah

antisipasi melalui berbagai kebijakan, program dan kegiatan yang diarahkan bagi perbaikan kinerja IKRT mebel. Kebijakan tersebut antara lain meliputi aspek produksi dan pemasaran. Pemerintah Kota memberikan perhatian khusus untuk memperluas jangkauan pasar mebel Kota Pasuruan, dengan memfasilitasi keikutsertaan para pengrajin pada berbagai even pameran di berbagai daerah.

Potensi terbesar kedua di sektor industri, setelah subsektor mebel dan pengolahan kayu, adalah subsektor logam. Sebagaimana keterampilan membuat mebel, keterampilan cor logam yang dimiliki penduduk juga tidak terlepas dari keberadaan industri strategis Pemerintah Hindia Belanda di Kota Pasuruan dahulu. Untuk keperluan perbaikan dan penggantian komponen-komponen suku cadang mesin, Pemerintah Kolonial Belanda mendirikan bengkel permesinan dan konstruksi baja di Kota Pasuruan, dengan nama *Naamloze Vennootschaap* (NV) de Bromo pada tahun 1865.

Dalam perkembangannya, keterampilan cor logam menjadi sumber mata pencaharian yang cukup prospektif bagi sebagian penduduk Kota Pasuruan. Sedangkan NV de Bromo kemudian dinasionalisasi Pemerintah Republik Indonesia dan dijadikan bagian dari industri strategis nasional, dengan nama PT Boma Bisma Indra atau BBI (produsen konstruksi baja dan gerbong kereta api) yang membawahi beberapa anak perusahaan, yakni: PT Boma Stork (produsen mesin disel) dan PT Boma Turangga (produsen alat-alat pertanian).

Pelaku usaha cor logam skala kecil dan menengah sempat mengalami fase puncak pada era 1990-an, ketika sebagian dari mereka terpilih sebagai mitra PT Astra Honda Motor, Tbk., untuk bekerja sama dalam produksi komponen suku cadang motor Honda. Masa keemasan yang dialami perekonomian Indonesia pada tahun 1970 sampai dengan awal 1990-an, menyebabkan permintaan logam cukup prospektif. Pada masa itu kiprah PT BBI dan anak perusahaannya di Kota Pasuruan, menunjukkan kinerja yang patut diperhitungkan di kancah industri logam.



Serangkaian krisis yang menerpa perekonomian nasional, sejak tahun 1997, turut berimbas pada kinerja industri logam di Kota Pasuruan. Dampak krisis ini sangat dirasakan terutama oleh perusahaan logam skala besar. Kontraksi perekonomian yang berujung pada turunnya permintaan logam, merupakan salah satu penyebab terjadinya pengurangan kapasitas produksi mereka. Akibatnya, perusahaan-perusahaan tersebut mulai mengurangi jumlah karyawan sebagai salah satu cara untuk mengurangi biaya produksi dan menjaga eksistensi dan operasi perusahaannya.

Menurunnya kinerja perusahaan logam skala besar di Kota Pasuruan, menyebabkan subsektor logam kembali didominasi oleh pelaku IKRT. Fleksibilitas produksi yang dimiliki oleh usaha kecil dan menengah, merupakan keunggulan yang menyebabkan pelaku IKRT cor logam mampu bertahan di tengah terpaan krisis ekonomi. Data pada tabel 4.2 menjelaskan secara ringkas kinerja industri cor logam di Kota Pasuruan pada Tahun 2009 dan 2010.

Tabel 4.2

**Kinerja Industri Cor Logam Kota Pasuruan
Tahun 2009 dan Tahun 2010**

No.	Keterangan	Satuan	2009	2010
1	Jumlah usaha	Unit	1.112	1.113
2	Tenaga kerja	Orang	7.772	7.426
3	Nilai investasi	Rupiah (milyar)	57.123	65.168
4	Nilai produksi	Rupiah (milyar)	331.408	297.379

Sumber: Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan

Terjadinya krisis ekonomi yang melanda Indonesia tidak menjadi penghalang bagi peningkatan kinerja industri cor logam pada Tahun 2009 dan Tahun 2010. Jumlah usaha cor logam mengalami peningkatan yang relative kecil dari 1.112 unit pada tahun 2009, naik menjadi 1.113 unit pada tahun 2010. Akan tetapi kenaikan jumlah unit usaha yang relatif kecil ini mampu meningkatkan jumlah tenaga kerja yang terserap sebesar 346 orang, yaitu dari 7.772 orang pada tahun 2009 menjadi 7.426 orang pada tahun 2010 dan juga mampu

meningkatkan nilai investasi mencapai Rp. 8.045 Milyar, meskipun diikuti dengan penurunan nilai produksi sebesar Rp. 34.029 Milyar, hal ini terjadi karena harga bahan baku industry cor logam mengalami kenaikan tajam sehingga besaran modal untuk proses produksi juga mengalami kenaikan yang sangat berpengaruh terhadap nilai investasi.

Berbagai upaya telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Pasuruan, melalui Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan, untuk memulihkan kinerja sub sektor cor logam; Salah satu di antaranya adalah dengan menjalin komunikasi dengan PT Kereta Api Indonesia (KAI) pada tahun 2009, untuk menjajaki kemungkinan membina kemitraan usaha antara PT KAI dengan IKRT cor logam Kota Pasuruan, dalam bidang produksi komponen gerbong kereta api.

Kondisi perekonomian nasional yang berangsur-angsur membaik, memberikan harapan bagi upaya pemulihan kinerja subsektor cor logam Kota Pasuruan. Guna merealisasikan harapan itu, Pemerintah Kota memfasilitasi IKRT cor logam untuk berpartisipasi dalam berbagai even pameran. Upaya fasilitasi ini merupakan salah satu cara Pemerintah Kota untuk membantu daya jangkau pasar cor logam Kota Pasuruan.

Demikian halnya dengan sektor industri, sektor perdagangan juga berpotensi bagi perkembangan ekonomi Kota Pasuruan. Ketersediaan infrastruktur perdagangan yang layak, merupakan salah satu faktor penunjang bagi peningkatan kinerja sektor perdagangan. Dalam skala yang cukup besar, hingga saat ini, Kota Pasuruan memiliki 2 pasar mebel, 3 pasar tradisional dan 1 pasar modern Mall Poncol.

2) Pertumbuhan Ekonomi/Produk Domestik Regional Bruto

Pembangunan suatu daerah dikatakan berhasil apabila ditunjang oleh pertumbuhan ekonomi kearah yang lebih baik dan positif serta ditunjang oleh struktur ekonomi yang matang. Untuk mengetahui keberhasilan pembangunan ekonomi tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB).

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) pada dasarnya merupakan jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit usaha (sector-sektor ekonomi) dalam suatu daerah tertentu, atau merupakan jumlah nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi. Fungsi utama informasi nilai PDRB di antaranya adalah sebagai indikator untuk mengukur pertumbuhan ekonomi suatu daerah, yakni dengan menghitung proporsi selisih kenaikan/penurunan PDRB dari tahun ke tahun. Pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu indikator makro ekonomi daerah, yang menggambarkan kinerja perekonomian. Sebagai suatu sistem terbuka (*open system*), kondisi perekonomian regional akan terlibat dalam hubungan saling mempengaruhi (*reciprocity*) dengan kondisi ekonomi nasional dan internasional.

Kondisi ekonomi dunia sepanjang tahun 2010, relatif lebih stabil bila dibandingkan dengan tahun-tahun pasca krisis moneter 2007. Kondisi ekonomi yang stabil ini, juga berdampak positif bagi upaya pemulihan perekonomian nasional. Pemerintah Kota Pasuruan untuk senantiasa berkomitmen dalam menjaga stabilitas kondisi perekonomian, data-data pada tabel 2.3 menjelaskan secara ringkas indikator makro ekonomi Kota Pasuruan sepanjang tahun 2009 dan 2010. Secara umum indikator-indikator di bawah ini menunjukkan bahwa kondisi perekonomian Kota Pasuruan relatif stabil dan cenderung mengalami peningkatan.

Tabel 4.3
Indikator-indikator Makro Ekonomi Kota Pasuruan
Tahun 2009 dan 2010

No.	Indikator	Satuan	Nilai	
			2009	2010
1	PDRB atas dasar harga berlaku (ADHB)	Rp. milyar	2.343	2.601
2	PDRB atas dasar harga konstan (ADHK)	Rp. milyar	1.057	1.113
3	Pendapatan per kapita	Rp. ribu/thn/org	13.613	15.118
4	Pertumbuhan ekonomi	%	5,03	5,25
5	Inflasi	%	5,81	5,51

Sumber: BPS Kota Pasuruan

Perkembangan nilai nominal PDRB ADHK selama 2 (dua) tahun terakhir menunjukkan adanya kenaikan. Kenaikan yang terjadi murni diakibatkan oleh naiknya jumlah nilai produksi sektoral tanpa dipengaruhi oleh perubahan harga, sehingga dapat dikatakan bahwa perekonomian Kota Pasuruan secara riil terus tumbuh.

Pertumbuhan ekonomi Kota Pasuruan Tahun 2010 bernilai positif sebesar 5,25 % atau mengalami laju lebih cepat dibandingkan Tahun 2009 yang hanya sebesar 5,03 %. Pada tahun ini dapat dipastikan semua sector ekonomi mengalami kontraksi.

PDRB ADHB Kota Pasuruan Tahun 2009 tercatat sebesar Rp. 2.342.573.669.000,00 dan mengalami kenaikan menjadi Rp.2.601.512.126.000,00 pada tahun 2010. Patut diketahui bahwa dalam nilai PDRB ADHB masih terkandung kenaikan harga semu akibat inflasi. Guna menghilangkan pengaruh kenaikan harga tersebut, maka nilai PDRB ADHB tersebut harus dideflasikan untuk memperoleh nilai PDRB ADHK. Oleh karena itu, selama nilai inflasi positif, nilai PDRB ADHB senantiasa lebih tinggi dari pada PDRB ADHK. Sepanjang Tahun 2009-2010, PDRB ADHK mengalami kenaikan dari Rp.1.057.446.457.000,00,- menjadi Rp. 1.113.003.083.000,00,- atau mengalami kenaikan sekitar 5,25 %.

Dilihat dari sisi perkembangan harga-harga, laju inflasi PDRB di wilayah sekitar Kota Pasuruan pada Tahun 2009 dan 2010 sebesar 5,81 persen dan 5,51 persen. Angka ini mengalami penurunan yang signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya yang mencapai kisaran antara 9,46 persen sampai dengan 13,80 persen. Inflasi Tahun 2010 dipicu oleh naiknya harga barang dan jasa. Penyumbang utama inflasi adalah komoditas *volatile goods*, yaitu bawang merah, beras dan minyak goreng. Tingginya curah hujan yang terjadi pada bulan-bulan di akhir tahun memicu naiknya harga beras dan bawang merah karena mentebatkan menurunnya produktivitas komoditas-komoditas tersebut. Sementara itu, sejak bulan Agustus yang lalu, harga minyak goreng terutama jenis curah terus mengalami

kenaikan. Selain itu juga trend harga emas dunia yang cenderung terus meningkat selama Tahun 2010 menjadi salah satu penyebab terjadinya inflasi.

Sector-sektor yang berperan dalam perkembangan perekonomian Kota Pasuruan pada Tahun 2010, seperti yang tampak pada table 2.4, diantaranya sector perdagangan, Hotel dan Restoran; sector Industri Pengolahan; sector Angkutan dan Komunikasi dan Sektor Jasa-jasa. Sektor perdagangan, hotel dan Restoran merupakan sector yang paling dominan di Kota Pasuruan dengan nilai tambah sebesar Rp. 914.116 Juta, sedangkan Tahun 2009 sebelumnya sebesar Rp. 832.775 Juta. Selama Tahun 2009 sampai dengan Tahun 2010, lebih dari sepertiga PDRB Kota Pasuruan berasal dari sector ini.

Sektor kedua terbesar di Kota Pasuruan Tahun 2009 dan Tahun 2010 adalah sector Industri Pengolahan dengan nilai tambah berturut-turut sebesar Rp. 411.420 Juta dan Rp. 446.958 Juta.- Sedangkan sector ketiga terbesar dalam perekonomian Kota Pasuruan adalah sector Angkutan dan Komunikasi dengan nilai tambah pada Tahun 2009 Rp. 294.460 Juta.- dan pada Tahun 2010 sebesar Rp. 334.008 Juta.-

Tabel 4.4
PDRB Atas Dasar Berlaku menurut Sektor di Kota Pasuruan
Tahun 2009 – 2010 (Juta Rupiah)

No.	Sektor	Nilai (Rp.Juta)	
		2009	2010
1	Pertanian	95.169	101.808
2	Pertambangan dan Penggalian	2.122	2.181
3	Industri Pengolahan	411.420	446.958
4	Listrik, Gas dan Air Bersih	54.840	59.832
5	Konstruksi	187.417	211.443
6	Perdagangan, Hotel dan Restoran	832.775	914.116
7	Pengangkutan dan Komunikasi	294.460	334.008
8	Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan	191.920	219.905
9	Jasa-Jasa	272.451	311.188

Sumber: BPS Kota Pasuruan

Untuk melihat lebih jauh tentang struktur perekonomian yang dibangun oleh Sembilan sektor usaha, akan lebih mudah dipahami dengan mencermati distribusi persentase masing-masing sektor pada table 2.5 dibawah ini, sehingga akan tampak lebih jelas sector mana yang dominan dalam pembentukan PDRB dan sector mana yang memberikan kontribusi kecil dan yang perlu mendapat perhatian khusus untuk ditingkatkan peranannya di masa yang akan datang.

Pada Tabel 2.5 dapat dilihat dengan jelas bahwa sector terpenting dalam membentuk besaran PDRB ADHB Kota Pasuruan pada Tahun 2009 dan Tahun 2010 adalah sektor perdagangan, Hotel dan Restoran dengan kontribusi sebesar 35,55 % dan 35,14 %, terlihat pada Tahun 2010 telah mengalami sedikit penurunan sekitar 1,15 %, hal ini disebabkan karena pada Tahun 2010 subsektor perdagangan dipengaruhi oleh harga barang perdagangan yang fluktuatif.

Tabel 4.5
Kontribusi Sektoral Terhadap PDRB ADHK Kota Pasuruan
Tahun 2009–2010

No.	Sektor	Proporsi (%)	
		2009	2010
1	Pertanian	4,06	3,92
2	Pertambangan dan Penggalian	0,09	0,08
3	Industri Pengolahan	17,56	17,18
4	Listrik, Gas dan Air Bersih	2,34	2,30
5	Konstruksi	8,00	8,13
6	Perdagangan, Hotel dan Restoran	35,56	35,14
7	Pengangkutan dan Komunikasi	12,57	12,84
8	Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan	8,19	8,45
9	Jasa-Jasa	11,63	11,96
Total		100,00	100,00

Sumber: BPS Kota Pasuruan.

Jika ditinjau lebih dalam lagi, dapat dilihat bahwa subsector yang paling dominan dalam sector Perdagangan, Hotel dan Restoran adalah subsector perdagangan yang mencapai 31,17 % pada Tahun 2009 dan sebesar 30,48 % pada Tahun 2010, selanjutnya diikuti subsector

restoran sebesar 3,39% pada Tahun 2009 dan 4,19 % pada Tahun 2010 dan sisanya merupakan prosentase subsektor hotel.

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan

Secara umum aparatur dapat diartikan sebagai alat “ negara “ namun ada juga yang beranggapan bahwa aparatur diartikan sebagai “pegawai negeri “ yang mengandung pengertian sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pada Pasal 1 huruf a berbunyi: “ Pegawai Negeri adalah mereka yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam jabatan negeri atau disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku”. Kondisi kepegawaian dalam hal ini mengacu pada kepegawaian sebagai suatu sistem penyelenggaraan manajemen PNS, termasuk didalamnya Pegawai Negeri Sipil sebagai sumber daya manusia aparatur yang ada (*existing sistem*).

a. Tugas dan Fungsi

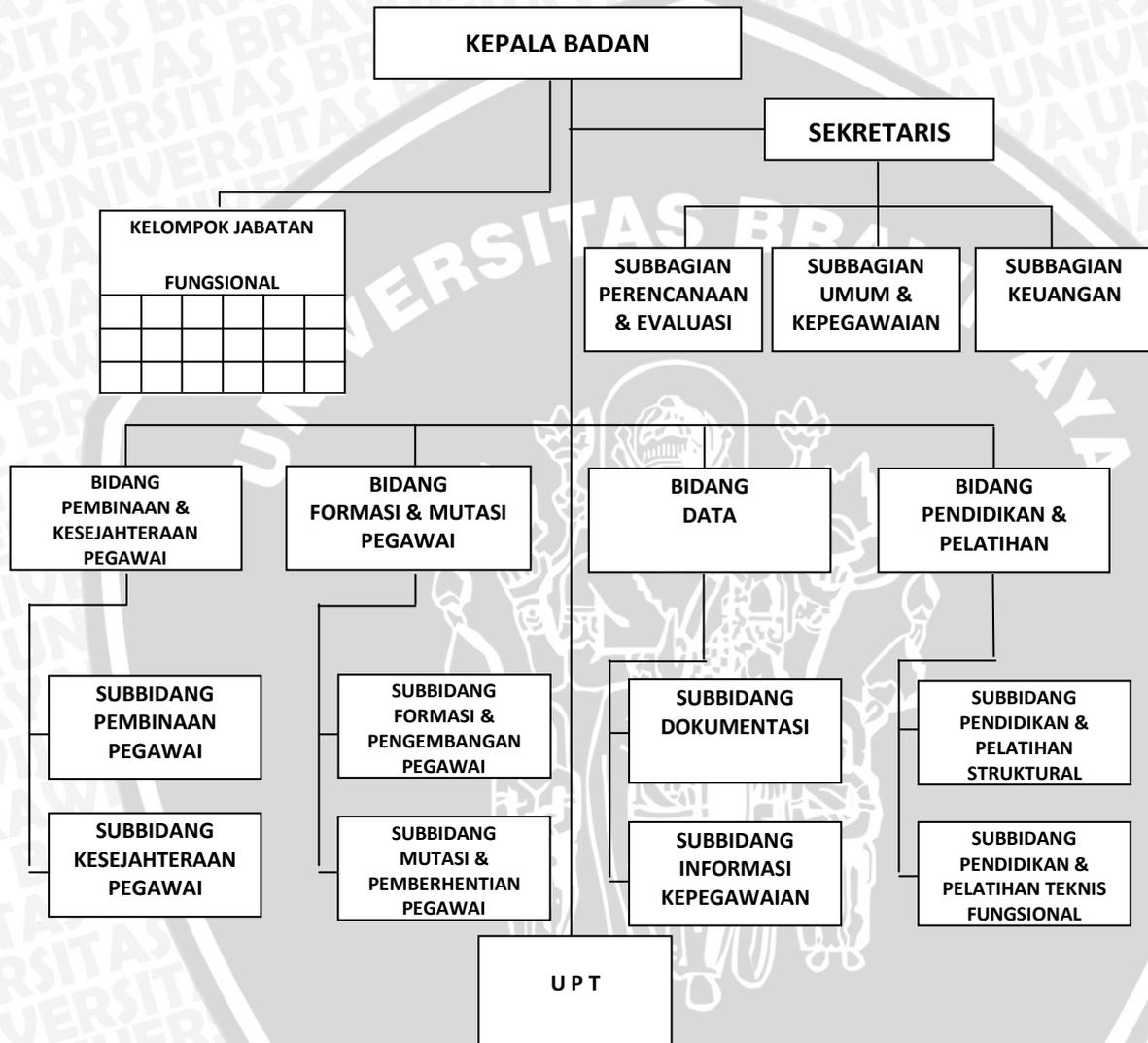
Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan manajemen kepegawaian daerah.

Dalam melaksanakan tugasnya Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi :

6. Penyusunan perencanaan bidang manajemen kepegawaian daerah;
7. Perumusan kebijakan teknis bidang manajemen kepegawaian daerah;
8. Pembinaan, koordinasi, pengendalian, fasilitasi dan pelaksanaan kegiatan bidang manajemen kepegawaian daerah;
9. Pelaksanaan kegiatan penatausahaan Badan Kepegawaian Daerah;
10. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya

b. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 10 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah bentuk Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan, sebagai berikut:



Sumber : Subbag. Umum BKD Kota Pasuruan

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan

1) Kepala Badan

Kepala Badan mempunyai tugas memimpin, mengoordinasikan dan memberikan bimbingan dan petunjuk kepada bawahannya dalam rangka pelaksanaan tugas serta

mengadakan koordinasi dan melaksanakan kerjasama dengan organisasi perangkat daerah, instansi dan lembaga lainnya serta unsur masyarakat.

2) Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas pokok mengkoordinasikan penyusunan program dan penyelenggaraan tugas-tugas bidang secara terpadu serta tugas pelayanan administratif.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Sekretariat mempunyai fungsi :

- a) Penyelenggaraan penyusunan perencanaan;
- b) Penyelenggaraan pengelolaan administrasi perkantoran, administrasi keuangan dan administrasi kepegawaian;
- c) Penyelenggaraan urusan umum dan perlengkapan, keprotokolan dan hubungan masyarakat;
- d) Penyelenggaraan ketatalaksanaan, kearsipan dan perpustakaan;
- e) Pelaksanaan koordinasi, pembinaan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan unit kerja;
- f) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3) Subbagian Perencanaan dan Evaluasi

- a) Menyusun rencana kerja subbagian;
- b) Melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data untuk bahan penyusunan program;
- c) Melaksanakan penyusunan program;
- d) Melaksanakan analisis, evaluasi serta pengendalian terhadap pelaksanaan program;
- e) Melaksanakan penyusunan laporan pelaksanaan program;
- f) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbagian;

- g) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya;

4) Subbagian Umum dan Kepegawaian

- a) Menyusun rencana kerja subbagian;
- b) Melaksanakan urusan rumah tangga, ketertiban, keamanan dan kebersihan dilingkungan kerja;
- c) Melaksanakan penyiapan rencana kebutuhan pengadaan sarana dan prasarana;
- d) Melaksanakan pengurusan pengadaan, penyimpanan, pendistribusian, dan inventarisasi sarana prasarana dinas serta aset lainnya;
- e) Melaksanakan pemeliharaan dan perawatan sarana prasarana dinas serta aset lainnya;
- f) Melaksanakan urusan keprotokolan, hubungan masyarakat dan pendokumentasian;
- g) Melaksanakan pengelolaan administrasi perkantoran, kearsipan dan perpustakaan;
- h) Melaksanakan pengumpulan, pengelolaan, penyimpanan dan pemeliharaan data kepegawaian;
- i) Melaksanakan penyiapan dan pengusulan kenaikan pangkat pegawai, gaji berkala, pensiun serta pemberian penghargaan;
- j) Melaksanakan penyiapan bahan daftar penilaian pekerjaan, daftar urutan kepangkatan dan daftar dislokasi pegawai;
- k) Melaksanakan penyiapan pegawai yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural, teknis dan fungsional serta ujian dinas;
- l) Melaksanakan penyiapan bahan pembinaan kepegawaian dan disiplin pegawai;
- m) Melaksanakan penyiapan bahan standart kompetensi pegawai, tenaga teknis dan

repository.ub.ac.id

fungsi-

- n) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbagian;
- o) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya;

5) Subbagian Keuangan

- a) Menyusun rencana kerja subbagian;
- b) Melaksanakan penyusunan rencana kegiatan pengelolaan administrasi keuangan;
- c) Melaksanakan urusan perbendaharaan dan penatausahaan keuangan;
- d) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbagian;
- e) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya;

6) Bidang Pembinaan Dan Kesejahteraan Pegawai

Bidang Pembinaan dan kesejahteraan pegawai mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis pembinaan dan kesejahteraan pegawai. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi :

- a) Penyusunan perencanaan bidang pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- b) Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan, pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- c) Pelaksanaan pembinaan, koordinasi, fasilitasi dan penyelenggaraan pembinaan dan kesejahteraan pegawai.
- d) Pengendalian dan evaluasi pelaksanaan pembinaan dan kesejahteraan pegawai;
- e) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

7) Subbidang Pembinaan Pegawai

- a) Menyusun rencana kerja subbidang
- b) Menyiapkan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan pembinaan pegawai negeri sipil;
- c) Menghimpun presensi dan melaksanakan perhitungan tingkat kehadiran pegawai;
- d) Merumuskan konsep peringatan, hukuman disiplin, izin perceraian, izin poligami, surat keterangan atas gugatan perceraian dan menyiapkan pengambilan sumpah pegawai negeri sipil;
- e) Menyiapkan bahan penilaian pegawai negeri sipil;
- f) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbagian;
- g) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya;

8) Subbidang Kesejahteraan Pegawai

- a) Menyusun rencana kerja subbidang;
- b) Menyiapkan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan peningkatan kesejahteraan aparatur sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c) Melaksanakan pelayanan administrasi pengurusan hak-hak kepegawaian yang berupa pengurusan cuti, kartu pegawai, kartu istri / suami, asuransi kesehatan (ASKES), kartu taspen, tabungan perumahan (TAPERUM-PNS), dan tanda kehormatan;
- d) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbagian;
- e) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya;

9) Bidang Formasi Dan Mutasi Pegawai

Bidang formasi dan Mutasi Pegawai mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis pembinaan dan kesejahteraan pegawai.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Formasi dan Mutasi Pegawai mempunyai fungsi :

- a) Penyusunan perencanaan bidang formasi dan mutasi pegawai;
- b) Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan, formasi dan mutasi pegawai;
- c) Pelaksanaan pembinaan, koordinasi, fasilitasi dan penyelenggaraan dan mutasi pegawai;
- d) Pengendalian dan evaluasi pelaksanaan formasi dan mutasi pegawai;
- e) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugasnya.

10) Subbidang Formasi dan Pengembangan Pegawai

- a) Menyusun rencana kerja subbidang;
- b) Menyiapkan kebijakan teknis pengembangan pegawai sesuai dengan norma, standart dan prosedur yang ditetapkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c) Menyiapkan penyusunan, pengusulan dan penetapan formasi pegawai sesuai kebutuhan daerah serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- d) Menyiapkan pedoman dan petunjuk teknis tentang pengadaan pegawai;
- e) Menyiapkan pelaksanaan pengadaan pegawai negeri sipil sesuai formasi yang telah disetujui oleh pemerintah;
- f) Melaksanakan pelayanan administrasi pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Pengangkatan CPNS menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS);

- g) Menyusun Daftar Urut Kepangkatan dan Dislokasi Pegawai;
- h) Menyiapkan penyelenggaraan ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah;
- i) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbagian;
- j) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya;

11) Subbidang Mutasi dan Pemberhentian Pegawai

- a) Menyusun rencana kerja subbidang;
- b) Melaksanakan pelayanan administrasi kepangkatan, kenaikan gaji berkala, dan pemberhentian pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- c) Menyiapkan kebijakan teknis pola karier sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- d) Melaksanakan administrasi pengangkatan dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan struktural dan fungsional sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- e) Melaksanakan administrasi perpindahan pegawai sesuai ketentuan yang berlaku;
- f) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbagian;
- g) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya;

12) Bidang Data

Bidang Data mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis pengolahan data dan informasi kepegawaian. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Data mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan perencanaan bidang Data;
- b. Perumusan kebijakan teknis pengolahan data dan informasi kepegawaian;
- c. Pelaksanaan pembinaan, koordinasi, fasilitasi dan penyelenggaraan pengolahan data dan informasi kepegawaian;



- d. Pengendalian dan evaluasi pelaksanaan pengolahan data dan informasi kepegawaian;
- e. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugasnya.

13) Subbidang Dokumentasi

- a) Menyusun rencana kerja subbidang;
- b) Menyiapkan konsep kebijakan teknis penyelenggaraan pengelolaan dokumen pegawai;
- c) Melaksanakan pengelolaan data pegawai dan penyimpanan dokumen pegawai;
- d) Memberikan layanan permintaan data pegawai;
- e) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbidang;
- f) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya;

14) Subbidang Informasi Kepegawaian

- a) Menyusun rencana kerja subbidang;
- b) Melaksanakan pembangunan, pengelolaan dan pengembangan sistem informasi kepegawaian;
- c) Melaksanakan pengelolaan arsip digital pegawai seluruh satuan kerja perangkat daerah;
- d) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbidang;
- e) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya;

15) Bidang Pendidikan dan Pelatihan

Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai.

repository.ub.ac.id

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan perencanaan bidang Pendidikan dan Pelatihan;
- b. Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- c. Pelaksanaan pembinaan, koordinasi, fasilitasi dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- d. Pengendalian dan evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- e. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugasnya.

16) Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural

- a) Menyusun rencana kerja subbidang;
- b) Menyusun perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan struktural;
- c) Menyiapkan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan prajabatan;
- d) Menyiapkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan struktural bagi aparatur sesuai ketentuan yang berlaku;
- e) Menyiapkan penyelenggaraan seleksi PNS tugas belajar, izin belajar dan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan;
- f) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbagian;
- g) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya;

17) Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional

- a) Menyusun rencana kerja subbidang;
- b) Melaksanakan analisis kebutuhan diklat teknis fungsional PNS;
- c) Menyusun rencana dan menyiapkan penyelenggaraan Diklat teknis fungsional PNS;

- d) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan subbagian;
- e) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya

3. Susunan Pegawai dan Perlengkapan

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada Struktur Organisasi tersebut diatas, Susunan Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan terdiri dari :

1. Kepala Badan
2. Sekretariat terdiri dari
 - a. Subbagian Perencanaan dan Evaluasi
 - b. Subbagian Umum dan Kepegawaian
 - c. Subbagian Keuangan
3. Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai terdiri dari :
 - a. Subbidang Pembinaan Pegawai
 - b. Subbidang Kesejahteraan Pegawai
4. Bidang Formasi dan Mutasi Pegawai terdiri dari :
 - a. Subbidang Formasi dan Pengembangan Pegawai
 - b. Subbidang Mutasi dan Pemberhentian Pegawai
5. Bidang Data terdiri dari :
 - a. Subbidang Dokumentasi
 - b. Subbidang Informasi Kepegawaian
6. Bidang Pendidikan dan Pelatihan
 - a. Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural
 - b. Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional
7. Kelompok Jabatan Fungsional

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Pasuruan No. 10 Tahun 2008 terdapat 14 jabatan struktural dan 1 jabatan fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan, yakni :

1. Eselon II.b = 1 orang
2. Eselon III.a = 1 orang
3. Eselon III.b = 4 orang
4. Eselon IV.a = 8 orang
5. Jabatan Fungsional = -

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan didukung oleh aparatur sebanyak 45 orang dengan perincian menurut golongan sebagai berikut :

Tabel 4.6
Jumlah Pegawai BKD Pasuruan Menurut Golongan

No.	Golongan	Jumlah (orang)	Persentase
1	I	1	2,2
2	II	16	35,6
3	III	26	57,8
4	IV	2	4,4
JUMLAH		45	100

Sumber : Subbag. Umum BKD Kota Pasuruan

Sedangkan kondisi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan menurut Tingkat Pendidikannya dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.7
Jumlah Pegawai BKD Pasuruan Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	SD	-	0
2	SMP	1	2,2
3	S L T A	13	28,9
4	DIPLOMA 3	4	8,9
5	STRATA 1	19	42,2
6	STRATA 2	8	17,8
JUMLAH		45	100

Sumber : Subbag. Umum BKD Kota Pasuruan

Jumlah pegawai yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan sebagai berikut :

Tabel 4.8
Jumlah Pegawai BKD Pasuruan yang Mengikuti Diklat

No	Diklat Penjenjangan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	Diklatpim IV	6	60
2	Diklatpim III	3	75
3	Diklatpim II	1	100
JUMLAH		10	-

Sumber : Subbag .Umum BKD Kota Pasuruan

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Pelaksanaan Pembinaan Pegawai BKP Pemerintah Kota Pasuruan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja

Pembinaan aparatur berarti membimbing dan mengarahkan para pegawai atau bawahan dalam melaksanakan tugasnya agar tunduk dan patuh pada peraturan yang memuat pelaksanaan tugas. Menurut Wojowasito dalam Sekolengo (2006) dalam bukunya Kamus Umum Bahasa Indonesia, pembinaan berasal dari kata pokok “bina” yang berarti bangun. Sehingga pembinaan berarti pembangunan atau membangun. Yang dimaksud dengan pembinaan menurut Widjaja dalam Suprpto (2007), adalah segala usaha dan tujuan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai (tenaga kerja manusia) dengan tujuan untuk mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sedangkan pengertian pembinaan menurut Tayibnapis dalam Aromatica (2006) adalah proses pembentukan sosok pegawai yang diinginkan organisasi, dimana meliputi pembentukan sikap dan mental yang loyal dan setia kepada pemerintah dan Negara yang berdasarkan Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945, peningkatan keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas organisasi.

Pola-pola pembinaan disiplin pegawai yang disusun oleh Biro Kepegawaian Setwilda Tingkat I Jawa Timur (1994) dan masih dilaksanakan hingga saat ini adalah:

- e. Pengembangan kepribadian, diukur dengan :
- 10) Penggunaan pakaian dinas/seragam dinas sesuai aturan yang berlaku
 - 11) Performance/penampilan PNS
 - 12) Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap sesama PNS, atasan dan kepada masyarakat
 - 13) Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat
 - 14) Mentaati jam kerja dan mengisi daftar hadir
- f. Memperhatikan kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan guna memotivasi Kinerja serta Peningkatan Karier pegawai, antara lain:
- 9) Pemberian kenaikan gaji berkala
 - 10) Pemberian kenaikan pangkat
 - 11) Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3)
 - 12) Bagi PNS yang memenuhi syarat, dipromosikan/diangkat menduduki jabatan
 - 13) Pemberian pelayanan kesehatan (ASKES)
 - 14) Pemberian tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas
 - 15) Fasilitas *General check up*
 - 16) Ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun
- g. Mengurangi kecemasan dalam bekerja, hal ini dilakukan dengan:
- 2) Pemberian konseling bagi PNS yang mempunyai masalah pribadi atau keluarga yang berdampak pada kinerja, antara lain:
 - c) Konseling pra siding perceraian PNS
 - d) Pendekatan personal kepada PNS sebelum masa penjatuhan sanksi atas pelanggaran yang didugakan kepadanya
- h. Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, yaitu:

- 10) Memelihara suasana kerja kantor, kebersihan (ruang kerja, toilet)
- 11) Saling membantu antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan kantor
- 12) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya

Pembinaan aparatur dilakukan dengan pola-pola seperti di atas, diharapkan pegawai dapat bekerja dengan baik sehingga prestasi kerjanya dapat ditingkatkan.

a. Pengembangan kepribadian

Sebagai aparatur Negara, pegawai negeri diharuskan untuk memusatkan pikiran dan menyerahkan tenaga untuk menyelenggarakan tugas – tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik – baiknya. Agar dapat menyelenggarakan tugas – tugas pemerintahan dan pembangunan dengan baik, maka salah satu yang harus dilakukan adalah menyelenggarakan pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil. Menurut Widjaja dalam Suprpto (2007) tujuan pembinaan pegawai negeri yang hendak dicapai yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan dapat berhasil secara berdaya guna dan berhasil guna. Senada dengan Widjaja, Anwar dalam Suprpto (2007) mengemukakan tujuan pembinaan sebagai berikut:

- 5) Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional secara berdaya guna.
- 6) Untuk meningkatkan mutu keterampilan serta memupuk kegairahan bekerja.
- 7) Untuk memperoleh PNS yang professional, bertanggung jawab, jujur, dan adil.
- 8) Untuk kaderisasi sehingga diperoleh komposisi PNS yang sesuai dengan kebutuhan.

Adanya pembinaan pegawai negeri secara berdaya guna dan berhasil guna akan sangat selaras dengan tujuan pembangunan nasional yakni pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan seluruh masyarakat Indonesia sebagaimana yang dicantumkan dalam Pembukaan Undang – undang Dasar 1945 yakni terwujudnya masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Dengan mengetahui tujuan pembinaan disiplin yang

telah dikemukakan, kiranya para pegawai negeri dapat lebih memahami kehadirannya di dalam suatu organisasi apalagi organisasi pemerintahan khususnya Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang untuk lebih bersungguh – sungguh dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya.

Pembinaan telah dilakukan oleh BKP seperti di kemukakan di atas, salah satu diantaranya adalah dengan pengembangan kepribadian terkait dengan pakaian, performance, sikap dan tingkat laku serta pelayanan kepada masyarakat, Mentaati jam kerja dan mengisi daftar hadir.

1) Pakaian Seragam

Penggunaan pakaian seragam pegawai telah diatur dalam Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 21 Tahun 2009 tentang Pakaian Dinas, seperti dikemukakan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan, yang menjelaskan bahwa:

- “1) Pakaian Dinas Khaki dipakai setiap hari Senin, Selasa dan Rabu;
- 2) Pemakaian baju batik sebagaimana surat Sekretaris Daerah tanggal 23 Nopember 2009 Nomor 065/2478/423.032/2009 tentang penggunaan batik Khas Pasuruan, dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. Baju batik khas Pasuruan dipakai hari Kamis minggu pertama dan ketiga
 - b. Baju batik nasional dipakai pada hari Kamis – Jum’at minggu kedua dan keempat dan hari Jum’at minggu pertama dan ketiga
 - c. Pakaian Korpri dipakai setiap tanggal 17 atau pada upacara lainnya sesuai undangan, dan bagi yang berjilbab, baju lengan panjang dan rok panjang dilengkapi kerudung warna biru donker”

Hal senada juga dijelaskan oleh Santoso selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi bahwa:

“Penggunaan pakaian dinas sesuai dengan ketentuan yang berlaku yaitu untuk hari Senin sampai Rabu memakai pakain dinas warna khaki, sedangkan hari Kamis minggu kesatu dan ketiga memakai baju batik khas Pasuruan. Hari Kamis minggu ke dua dan keempat memakai baju batik nasional. Sedangkan untuk hari Jum’at memakai baju batik nasional. Untuk pakaian batik Korpri dipakai setiap tanggal 17 atau pada upacara lainnya sesuai undangan”.

Hj. Tuty Suhartini, S.Sos selaku Kepala Bidang Pembinaan mengatakan bahwa:

“Seluruh karyawan BKD dalam hal penggunaan pakaian seragam dapat dilaksanakan dengan baik, meskipun terkadang model yang digunakan berbeda-

beda. Namun demikian, model yang dipakai khususnya pegawai perempuan tersebut sopan, rapi dan tidak berlebihan. Demikian juga dalam penggunaan asesoris atau perhiasan, meskipun tidak ada aturan tertulis, tetapi pegawai sudah memiliki mengerti penggunaan asesoris atau perhiasan sehingga tidak berlebihan dalam pemakaiannya”.

Dari hasil wawancara di atas menggambarkan bahwa seluruh pegawai BKD harus mematuhi penggunaan seragam sesuai dengan aturan yang berlaku. Bila diketahui ada pegawai yang tidak mengenakan seragam sesuai dengan aturan yang berlaku maka akan dikenai sanksi berupa teguran lisan oleh Kepala BKD Kota Pasuruan. Hingga saat ini, menurut Kabid Pembinaan belum dijumpai adanya pelanggaran terkait dengan pakaian dinas, karena seluruh pegawai dapat mematuhi peraturan terkait dengan pakaian dinas.

2) Performance

Performance disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Bernardin dan Russel (1993:378) memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai berikut : *“performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period”* (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu) (<http://www.damandiri.or.id/file/ahmadrajaulunairbab2.pdf>). Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada organisasi.

Berdasarkan pasal 12 ayat (2) Undang – Undang No.43 Tahun 1999 menyebutkan bahwa system pembinaan Pegawai Negeri Sipil didasarkan pada system prestasi kerja dan system karier. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, disebutkan bahwa system prestasi kerja adalah suatu system kepegawaian dimana pengangkatan maupun kenaikan pangkat seorang pegawai didasarkan atas kecakapan dan prestasi pegawai yang bersangkutan. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus dalam ujian dinas dan prestasi dibuktikan secara nyata. Jadi system prestasi kerja tidak memperhitungkan masa kerja (Wursanto, 2000 :

14). Sistem prestasi kerja memiliki keuntungan, keuntungan dengan adanya system prestasi kerja ini adalah bahwa system ini mempermudah pengawasan, karena penempatan seorang pegawai didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dimiliki pegawai, kesalahan dalam kerja relative kecil. Dalam system pembinaan prestasi kerja umumnya tidak memberikan penghargaan berdasarkan ukuran masa kerja dan kurang memperhatikan kesetiaan dan pengabdian tetapi ukuran untuk kenaikan pangkat dan jabatan hanya didasarkan atas kecakapan yang dibuktikan dengan lulus ujian dan kemampuan prestasinya. Penerapan system ini dapat mendorong pegawai untuk mempertinggi kecakapan dan prestasi yang dimilikinya dapat memperoleh penghargaan yang layak.

Penilaian *Performance* atau Kinerja PNS didasarkan pada profesionalismenya, yaitu kompetensi di bidang pekerjaannya, memiliki pengetahuan, keahlian, ketrampilan luas, menjunjung tinggi etika profesi, memiliki dedikasi, komitmen dan bertanggung jawab terhadap tugas dan jabatannya, serta berperilaku disiplin dan mempunyai integritas tinggi.

Dijelaskan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan bahwa *performance* pegawai adalah:

- a) melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan dan dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran dan rasa tanggung jawab
- b) menjunjung tinggi kehormatan Negara, Pemerintah dan martabat PNS
- c) mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku
- d) mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan pribadi atau golongan”

Ditegaskan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM, bahwa kinerja pegawai BKD Pasuruan diukur dari beberapa instrument, antara lain:

“Ketepatan waktu penyelesaian tugas, kebenaran pelaksanaan tugas sesuai dengan perintah yang diberikan, melaporkan hasil pelaksanaan tugas dengan penuh tanggung jawab apalagi bila tugas itu diselesaikan dengan menggunakan uang Negara. Bila kinerja pegawai tersebut kurang bagus maka tugas atasan langsung adalah membina secara lisan dan memerintahkan beberapa perbaikan atas tugas yang dianggap tidak sesuai dengan perintah tugas”.

3) Sikap dan tingkah laku

Perilaku PNS di tempat kerja dan di masyarakat diatur di dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS. Pada Bab II pasal 2 Peraturan Pemerintah RI Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS disebutkan bahwa Pembinaan jiwa korps Pegawai Negeri Sipil dimaksudkan untuk meningkatkan perjuangan, pengabdian, kesetiaan dan ketaatan Pegawai Negeri Sipil kepada negara kesatuan dan Pemerintah Republik Indonesia berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Dan pada pasal 3 disebutkan beberapa tujuan pembinaan, yaitu: a) membina karakter/watak, memelihara rasa persatuan dan kesatuan secara kekeluargaan guna mewujudkan kerja sama dan semangat pengabdian kepada masyarakat serta meningkatkan kemampuan, dan keteladanan Pegawai Negeri Sipil; b) mendorong etos kerja Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, dan abdi masyarakat; c) menumbuhkan dan meningkatkan semangat, kesadaran, dan wawasan kebangsaan Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam kaitannya dengan tingkah laku, sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS BAB IV pasal 7 sampai pasal 12.

Hasil wawancara dengan Dra. Hj. Betty Pramindari, MM diperoleh penjelasan tentang cara bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap sesama PNS, atasan dan kepada masyarakat sebagai berikut:

“Menjalin kerjasama sama baik secara vertical (antara atasan dan bawahan), maupun secara horizontal (antara PNS/jabatan) saling menghargai pendapat orang lain dan saling menghormati antar sesama PNS. Selain itu, memberikan contoh dan keteladanan dalam bersikap, berperilaku, dalam hidup bermasyarakat”.

Sikap dan tingkah laku yang harus selalu dijaga oleh setiap pegawai adalah bagaimana bergaul dan berkomunikasi, baik sesama PNS atau pegawai, pegawai dengan atasan maupun pegawai dengan masyarakat. Pemahaman sekaligus penerapan Peraturan Pemerintah RI Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS BAB IV pasal 7 sampai pasal 12 harus dipatuhi dan dijadikan pedoman dalam bersikap dan bertingkah laku.

Hasil wawancara dengan Hj. Tuty Suhartini, S.Sos selaku Kepala Bidang Pembinaan, beliau mengatakan bahwa:

“Setiap PNS diharapkan mampu bekerja dengan baik dan saling berkoordinasi secara vertical maupun horizontal, artinya tidak hanya kepada sesama rekan kerja namun juga kepada atasan dengan tidak mengindahkan norma-norma kesopanan serta kaidah berperilaku yang baik, demikian juga terhadap pelayanan kepada masyarakat, PNS wajib untuk memberikan pelayanan secara optimal dan sebaik-baiknya”.

Penjelasan Hj. Tuty Suhartini, S.Sos menekankan pada kerjasama antar PNS maupun dengan atasan harus tetap dijalankan dan ditingkatkan, karena dengan kerjasama yang baik maka seluruh aktivitas bekerja dapat dijalankan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Santoso selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi menambahkan bahwa “tidak hanya berdasarkan peraturan saja dalam bersikap dan berperilaku, tetapi juga tetap tidak meninggalkan adat, etika dan santun sebagai orang timur dan menjunjung tinggi adap sopan santun antara atasan dengan bawahan maupun antar sesama PNS”.

4) Pelayanan

Pemerintah selaku pemberi layanan dalam bidang jasa dapat diukur melalui kinerjanya yang dapat memberikan kepuasan layanan kepada stakeholders yang lebih professional, efektif, efisien, sederhana, transparan, tepat waktu, responsive dan adaptif dan sekaligus dapat membangun “kualitas manusia” dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri. Untuk itu kualitas pelayanan perlu ditingkatkan terus menerus yang terdiri dari berbagai keistimewaan produk antara lain

kemampuan SDM, sarana dan prasarana serta jasa yang diberikan dapat memenuhi keinginan masyarakat pelanggan sehingga member layanan yang berkualitas. Maka perlu diupayakan peningkatan profesionalisme kinerja SDM yakni Pegawai Negeri Sipil melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian dan sikap agar dapat lebih berkualitas.

Pemilik kepentingan publik yang sebenarnya adalah masyarakat maka administrator publik seharusnya memusatkan perhatiannya pada tanggung jawab melayani dan memberdayakan warga negara melalui pengelolaan organisasi publik dan implementasi kebijakan publik. Perubahan orientasi tentang posisi warga negara, nilai yang dikedepankan, dan peran pemerintah ini memunculkan perspektif baru administrasi publik yang disebut sebagai *new public service*. Perspektif *new public service* menghendaki peran administrator publik untuk melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat. Dalam menjalankan tugas tersebut, administrator publik menyadari adanya beberapa lapisan kompleks tanggung jawab, etika, dan akuntabilitas dalam suatu sistem demokrasi.

Pelayanan kepada masyarakat mengacu pada Standar Pelayanan Publik (SPP) dan *Standart Operating Procedure* (SOP) di setiap unit pelayanan masyarakat. BKD tidak memberi pelayanan langsung kepada masyarakat tetapi fokus pada layanan administrasi kepegawaian yang mengacu pada SOP. Karena BKD tidak melayani masyarakat secara langsung maka BKD tidak memiliki SOP. Sampai sejauh ini BKD tidak pernah menerima komplain dari masyarakat karena tidak memberikan layanan langsung kepada masyarakat.

Dikatakan oleh Satoso selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi BKD Kota Pasuruan, bahwa: “pada BKD pelayanan yang diberikan pada masyarakat berupa pelayanan bidang kepegawaian, misalnya rekrutmen pegawai, pendaftaran IPDN dan pemberian informasi data kepegawaian”.

Sebagai ilustrasi tentang pelayanan BKD khususnya terkait dengan penerimaan seleksi CPNS, maka BKD akan membuat aturan/persyaratan pendaftaran CPNS yang dipublikasikan ke masyarakat luas melalui media surat kabar atau website Pemerintah Kota Pasuruan. Bila ada komplain dari masyarakat maka akan diselesaikan oleh Panitia Pengadaan CPNS yang dibentuk berdasarkan SK Walikota Pasuruan.

5) Mentaati jam kerja dan mengisi daftar hadir

Setiap pegawai mempunyai kewajiban untuk disiplin terhadap jam kerja tiap harinya sesuai dengan ketentuan yang telah berlaku kecuali karena adanya alasan yang memang sangat tidak memungkinkan untuk masuk kerja. Misalnya pegawai tersebut sakit, cuti, dinas luar. Disiplin jam kerja sangat penting dalam menciptakan ketertiban dan keserasian dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu dari awal jam kerja sampai dengan akhir jam pulang kerja. Aturan jam kerja diatur dalam Keputusan Walikota Pasuruan Nomor: 188/30/423.031/2011 tentang Pedoman Kerja, Penekanan Tugas dan Pedoman Teknis Pelaksanaan Administrasi Kegiatan Tahun Anggaran 2011. BKD Kota Pasuruan melaksanakan 5 (lima) hari kerja dengan pengaturan sebagai berikut: Hari Senin s/d Kamis pukul 07.00-15.00 tanpa waktu istirahat. Hari Jum'at pukul 07.00-14.30 (istirahat pukul 11.00-13.00) sehingga jam kerja efektif dalam seminggu adalah 37,5 jam. Kasus terkait dengan jam kerja yang sering terjadi adalah datang terlambat tanpa ada alasan jelas. Pembinaan yang dilakukan adalah memberikan teguran lisan kepada PNS oleh atasan langsung atau oleh Kepala BKD. Bila PNS tersebut tetap sering terlambat maka diberikan teguran tertulis. Berdasarkan hasil penelitian di peroleh beberapa informasi dari pimpinan BKD yaitu Dra. Hj. Betty Pramindari, MM, dan Hj. Tuty Suhartini, S.Sos selaku Kepala Bidang Pembinaan bahwa hingga bulan Oktober 2011 ini, terdapat beberapa kasus datang terlambat dan tidak masuk tanpa alasan beserta tindak lanjut dan sanksi yang diberikan oleh BKD.

Tabel 4.9
Rekapitulasi Penanganan Kasus Tidak Masuk Kerja dan Datang Terlambat
Tahun 2011

No	Nama	Instansi	Pelanggan	Tindak lanjut	Sanksi	Keterangan
1	R.A	Bag. Umum Setda Kota Pasuruan	Tidak masuk kerja tanpa alasan sejak tanggal 4 Januari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ka Bag. Umum membuat: <ul style="list-style-type: none"> - Teguran I tgl 13 Januari 2010 - Teguran II tgl 20 Januari 2010 - Teguran III tgl 3 Maret 2010 2. Surat inspektorat tgl 26 Januari 2011 ke Bag. Umum tentang pelanggaran disiplin PNS 3. Pemberian sanksi/hukuman agar berpedoman pada PP53 tahun 2010 4. Dalam pemeriksaan regular inspektorat ada informasi bahwa saudara R.A juga melakukan tindak pidana bahkan telah dibebaskan dari hukumannya, namun sampai saat ini belum ada laporan tertulis degan melampirkan bukti surat penahanan dari polsek dan surat pelepasan dari kepala lapas 5. Pernah melakukan tindak pidana terkait pembuatan STNK becak sehingga dijatuhi hukuman penjara oleh Pengadilan Pasuruan 		Informasi dari Bag Umum yang bersangkutan sudah masuk dinas
2	CH	Staf kec. Gadingrejo	Tidak masuk kerja tanpa surat			Yang bersangkutan memberikan keterangan

			Keterangan selama 44 hari mulai Januari s/d Oktober 2010	Camat Gadingrejo membuat: Teguran I tgl 6 Juni 2010 Teguran II tgl 25 Oktober 2010 Teguran III tgl 1 Desember 2010		akan mengajukan pesiun dini tetapi belum bias karena masih mempunyai tanggungan keuangan
3	W S F S	Staf kantor lingkungan hidup	Tahun 2010 tidak masuk kerja tanpa surat keterangan selama 106 hari tgl 2 Juli s/d 22 Nop 2010 Tahun 2011 tidak masuk kerja sejak tanggal 21 Jan 2011	Ka. Kantor lingkungan membuat: Teguran I tgl 9 Feb 2011 Teguran II tgl 21 Feb 2011 Surat ke Dinas PPKA untuk menunda pembayaran ybs mulai bulan Mei 2011 s/d proses indiscipliner selesai/tidak masuk kerja 1 Januari 2011 sampai dengan sekarang	Penundaan kenaikan pangkat, SK kepala Kantor Lingkungan Hidup Kota Pasuruan No. 800/31/423.208/2011 tgl 5 Jan. 2011	
4	E H	Staf Bag SDA Setda Kota pasuruan	Terlambat masuk kerja waktu sidak Walikota tgl 21 Feb 2011	Menghadap ke BKD tgl 21 Feb 2011 membuat surat pernyataan untuk mentaati jam kerja		
5	S U	Staf Bag SDA Setda Kota pasuruan	Terlambat masuk kerja waktu sidak Walikota tgl 21 Feb 2011	Menghadap ke BKD tgl 21 Feb 2011 membuat surat pernyataan untuk mentaati jam kerja		
6	A K	Staf Bag SDA Setda Kota pasuruan	Terlambat masuk kerja waktu sidak Walikota tgl 21 Feb 2011	Menghadap ke BKD tgl 21 Feb 2011 membuat surat pernyataan untuk mentaati jam kerja		
7	E T F	Staf Bag	Terlambat masuk kerja	Menghadap ke BKD tgl 21 Feb 2011		

		SDA Setda Kota Pasuruan	waktu sidak Walikota tgl 21 Feb 2011	membuat surat pernyataan untuk mentaati jam kerja		
8	M P	Staf Bag SDA Setda Kota Pasuruan	Terlambat masuk kerja waktu sidak Walikota tgl 21 Feb 2011	Menghadap ke BKD tgl 21 Feb 2011 membuat surat pernyataan untuk mentaati jam kerja		
9	M	Staf Bag SDA Setda Kota Pasuruan	Terlambat masuk kerja waktu sidak Walikota tgl 21 Feb 2011	Menghadap ke BKD tgl 21 Feb 2011 membuat surat pernyataan untuk mentaati jam kerja		
10	P S R	Staf Bag SDA Setda Kota Pasuruan	Terlambat masuk kerja waktu sidak Walikota tgl 21 Feb 2011	Menyampaikan Surat keterangan dokter ijin sakit		
11	H S	Staf Bag SDA Setda Kota Pasuruan	Terlambat masuk kerja waktu sidak Walikota tgl 21 Feb 2011	Menyampaikan Surat keterangan dokter ijin sakit		
12	A	Staf Kantor Satpol PP Kota Pasuruan	Tidak masuk kerja tanpa surat keterangan selama 2 minggu	Ka Satpol PP membuat: panggilan I, II, III Surat Inspektorat Ke Satpol PP ttg Pemberian Sanksi penundaan Kenaikan Gaji Berkala selama 1 tahun	Surat Keputusan Ka. Satpol PP No. 800/141/423.300/2011 tgl 6 April 2011 ttg Penundaan kenaikan Gaji Berkala selama 1 tahun	
13	SL	Staf Kantor Satpol PP Kota Pasuruan	Tidak masuk kerja 1 minggu	Ka Satpol PP membuat: Panggilan I tgl 29 Maret 2011	Ybs tidak diberi tunjangan tambahan penghasilan berdasarkan kondisi kerja selama 2 bulan April dan Mei 2011	

Sumber: BKD Kota Pasuruan, 2011. [Masuk Kerja dan Datang Terlambat](#) hun

Selama tahun 2011 hingga bulan Oktober dilakukannya penelitian ini, terdapat 13 kasus tentang PNS yang tidak masuk kerja tanpa keterangan, bahkan terdapat PNS yang tidak masuk kerja mencapai 106 hari. Untuk pegawai yang datang terlambat juga ada, dan semua telah dilakukan tindak lanjut, baik oleh instansi terkait maupun dari BKD sendiri. Selain dilakukan tindak lanjut, PNS yang melakukan pelanggaran juga telah diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Berikut ini diberikan beberapa contoh Surat Keputusan Hukuman Disiplin PNS untuk tahun 2011.

Tabel 4.10

Daftar Nominatif
Surat Keputusan Hukuman Disiplin PNS Tahun 2011

No	Nama	Pangkat/Gol Ruang	Jabatan	SK	Tanggal	Jenis Hukuman
1	WSFS	Pengatur muda/IIa	Staf Kant. Lingkungan hidup	800/31/423.208/2011	5-1-2011	Penundaan kenaikan pangkat
2	AMN	Pengatur muda/IIa	Staf. Kant Satpol PP	800/141/423.300.2011	6-4-2011	Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun
3	BP	Piñata/IIIc	Sekretaris kelurahan	x.800/3/423.202/SK/2011	19-4-2011	Penurunan pangkat Setingkat lebih rendah selama 1 tahun
4	MEF	Pengatur muda/IIa	Staf kant. Satpol PP	884/3/423.202/SK/2011	26-9-2011	Pemberhentian CPNS

Sumber: BKD Kota Pasuruan, 2011.

Pemerintah telah memberikan sanksi kepada pegawai apabila melakukan pelanggaran, dan sanksi tersebut jelas, tegas dan harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Namun demikian, upaya untuk mencegah agar PNS tidak masuk kerja hendaknya terus dilakukan oleh Kepala instansi masing-masing agar tidak sampai terjadi pelanggaran yang berulang-ulang di instansi yang bersangkutan.

b. Memperhatikan kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan guna memotivasi Kinerja serta Peningkatan Karier pegawai.

Berdasarkan pasal 12 ayat (2) Undang – Undang No.43 Tahun 1999 menyebutkan bahwa system pembinaan Pegawai Negeri Sipil didasarkan pada system prestasi kerja dan

system karier. Sedangkan system karier adalah system kepegawaian dimana pengangkatan pertama seorang pegawai didasarkan atas kecakapan pegawai tersebut, sedangkan pada kenaikan pangkat selanjutnya didasarkan atas masa kerja, kesetiaan dan syarat – syarat obyektif lainnya (Wursanto, 2000 : 13). Keuntungan adanya system karier yaitu seorang pegawai naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja. Oleh sebab itu dengan pembinaan melalui system ini akan memberikan dorongan pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya dan mempertinggi rasa tanggungjawabnya. Sistem karier terbagi atas:

- 3) Sistem Karier Tertutup yaitu suatu system karier dimana pangkat dan jabatan dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi itu, jadi tertutup untuk orang luar.
- 4) Sistem Karier Terbuka yaitu suatu system karier dimana pangkat dan jabatan dalam suatu organisasi dapat diduduki oleh orang – orang di luar organisasi tanpa melalui pengangkatan sebagai calon pegawai, asalkan orang tersebut mempunyai kecakapan yang diperlukan (Wursanto, 2000 : 13-14).

Dengan adanya system pembinaan pegawai negeri seperti yang telah dijelaskan dimuka melalui system karier maupun melalui system prestasi kerja akan sangat membantu para pegawai negeri di dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan, di samping itu juga dapat meningkatkan kemampuan aparatur pemerintah untuk bekerja secara efektif dan efisien. Seperti halnya yang dikemukakan Nawawi (1995 : 82) bahwa aparatur pemerintah yang menunjukkan criteria seperti diatas yaitu:

- 5) Melaksanakan tugas – tugasnya dengan semangat dan sikap pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan Negara
- 6) Memiliki kemampuan yang tinggi dalam melayani dan mengayomi msasyarakat
- 7) Memiliki kemampuan menumbuhkan prakarsa dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan
- 8) Memiliki sikap tanggap yang semakin baik terhadap pandangan / aspirasi masyarakat

Sehubungan dengan hal ini bahwa pembinaan merupakan dasar pelaksanaan dalam menjadikan seorang pegawai untuk berdisiplin, apabila pembinaan tersebut telah diberikan dengan sebaik – baiknya pada seorang pegawai, maka sangat kecil kemungkinan pegawai yang bersangkutan tidak taat atau tidak patuh pada peraturan yang berlaku. Dengan demikian

jika beberapa peraturan yang ada tersebut telah dipatuhi, maka dengan sendirinya tingkat kedisiplinannya pun akan meningkat lebih baik. Seperti apa yang dikemukakan oleh Widjaja dalam Suprpto (2007) bahwa “makin berdisiplin pegawai, makin berhasil pula dalam mengemban misinya”. Disini terlihat bahwa ada hubungan antara pembinaan pegawai dengan disiplin kerja dari seorang pegawai tersebut.

Kesejahteraan pegawai adalah kompensasi yang pemberiannya tidak tergantung dari jabatan/pekerjaan PNS. Usaha kesejahteraan PNS terdiri dari Asuransi Kesehatan (ASKES), Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (TASPEN), Tabungan Perumahan (TAPERUM), cuti dan uang lembur.

- 1) Pemberian kenaikan gaji berkala, Pemberian gaji berkala mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2010. Menurut Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan PP Nomor 25 tahun 2010 salah tujuannya adalah “untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna serta kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, perlu mengubah gaji pokok Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2009 tentang Perubahan Kesebelas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil”. Dicontohkan tentang kenaikan gaji berkala dari Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pasuruan yang mengusulkan kenaikan gaji berkala an Lucky Danardono, AP. MM yang telah dipenuhinya masa kerja 11 tahun 6 bulan dan syarat lainnya, maka diberikan kenaikan gaji berkala yang semula sebesar Rp 2.206.200 menjadi Rp 2.380.000.
- 2) Pemberian kenaikan pangkat menurut Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan didasarkan pada PP No. 99 tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, bahwa kenaikan pangkat dapat diberikan melalui:
 - a. Sistem kenaikan pangkat regular (sekurang-kurangnya dalam 4 tahun terakhir dan ketentuan lain yang dipersyaratkan, dan

b. Sistem kenaikan pangkat pilihan ialah kepercayaan dan penghargaan yang diberikan kepada PNS atas prestasi kerjanya yang tinggi dan ketentuan lain yang dipersyaratkan.

3) Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3), DP-3 dibuat pada akhir tahun anggaran dengan pejabat penilai adalah atasan langsungnya. Pembuatan DP-3 mengacu pada PP No. 10 Tahun 1979. Tentang ketentuan umum dari PP ini adalah:

Dalam rangka usaha untuk lebih menjamin obyektifitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem Prestasi kerja, maka perlu diadakan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut dituangkan dalam satu daftar yang disebut Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Dalam Peraturan Pemerintah ini ditentukan, bahwa yang berwenang membuat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil adalah Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu. Pejabat lain yang setingkat dengan Kepala Urusan, antara lain adalah Pemilik Sekolah Dasar, Penilik Pendidikan Agama, Kepala Sekolah Dasar, dan Pejabat lain yang ditentukan oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretaiatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I dalam lingkungannya masing-masing. Dengan adanya ketentuan sebagai tersebut di atas, maka Penilai benar-benar mengenal secara pribadi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, sehingga dengan demikian diharapkan penilaian dapat dilakukan lebih obyektif.

Dijelaskan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan bahwa “sebagai tolok ukur atas kinerja pegawai oleh atasan langsungnya dilihat dari segi kesetiaan, ketaatan, kerjasama, tanggung jawab, prestasi kerja, prakarsa dan kepemimpinan”.

Hj. Tutik Suhartini, S.Sos selaku Kabid Pembinaan BKD Pasuruan menjelaskan bahwa:

“Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah penilaian secara periodic pelaksanaan pekerjaan seorang PNS. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang PNS, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh PNS yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya”.

Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja PNS

dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomo 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri.

- 4) Bagi PNS yang memenuhi syarat, dipromosikan/diangkat menduduki jabatan. PNS yang telah memenuhi persyaratan (masa kerja, golongan dan ketentuan lain) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang kenaikan pangkat bagi PNS dan menurut Hj. Tutik Suhartini, S.Sos selaku Kabid Pembinaan BKD Pasuruan ketentuan lain adalah PNS memiliki unsur penilaian (DP3) bernilai baik dalam 2 tahun terakhir. Dicontohkan tentang pegawai yang mendapatkan promosi atau menduduki jabatan tertentu berdasarkan DP3, yaitu Nuraeni dan Erdeny Dinarta (lampiran 1).

Tabel 4.11

Contoh Promosi Pegawai

Nama	Jabatan/Eselon	
	Lama	Baru
Erdeny Dinarta, SP	Kepala Seksi Perlindungan Hutan Tph dan Pengelolaan pada Dinas Pertanian, perkebunan dan Kehutanan Eselon (IV.a)	Kepala Seksi Budidaya dan Perlindungan TPH pada Dinas Pertanian, Kehutanan, kelautan dan Perikanan (IV.a)
Nur'aeni	Sekretaris Kelurahan Petahunan pada Kecamatan Gadingrejo IVb	Kepala Seksi Pemerintahan dan ketentraman, ketertiban pada Kelurahan Kebonsari Kecamatan Purworejo IVb

Sumber: BKD Kota Pasuruan, 2011.

- 5) Pemberian pelayanan kesehatan (ASKES), Kerjasama dengan PT. ASKES dalam pemberian asuransi kesehatan untuk PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 69 Tahun 1991 Tentang Pemeliharaan Kesehatan PNS, Penerima pensiun, Veteran dan Perintis kemerdekaan beserta keluarganya. Dijelaskan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan bahwa:

Askes adalah jaminan asuransi kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil apabila sakit yang memerlukan perawatan (rawat inap). Asuransi Kesehatan adalah kebutuhan yang sangat penting untuk menjamin kesehatan dan kesejahteraan setiap Pegawai Negeri Sipil. PT. Askes yang menjadi rekanan BKD Kota Pasuruan adalah PT. Askes (Persero) Cabang Pasuruan Jl. Sultan Agung II / 1 Pasuruan.

PT. Asuransi Kesehatan Indonesia atau juga dikenal dengan nama PT. Askes Indonesia (Persero) adalah merupakan Badan Usaha Milik Negara yang ditugaskan khusus oleh pemerintah untuk menyelenggarakan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil, Penerima Pensiun PNS dan TNI/POLRI, Veteran, Perintis Kemerdekaan beserta keluarganya dan Badan Usaha lainnya. Asuransi kesehatan bagi pegawai negeri sudah dimulai sejak tahun 1968, pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan yang secara jelas mengatur pemeliharaan kesehatan bagi Pegawai Negeri dan Penerima Pensiun (PNS dan ABRI) beserta anggota keluarganya berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 230 Tahun 1968. Menteri Kesehatan membentuk Badan Khusus di lingkungan Departemen Kesehatan RI yaitu Badan Penyelenggara Dana Pemeliharaan Kesehatan (BPDPK), dimana oleh Menteri Kesehatan RI pada waktu itu (Prof. Dr. G.A. Siwabessy) dinyatakan sebagai cikal-bakal Asuransi Kesehatan Nasional.

- 6) Pemberian tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas. Pemberian tunjangan di hari tua ini didasarkan pada beberapa hal, yaitu: a) Pensiun pegawai dan pensiun janda/duda menurut Undang-undang No. 11 Tahun 1969 Pasal 1 dan penjelasannya, diberikan sebagai jaminan hari tua dan sebagai penghargaan atas jasa-jasa pegawai negeri selama bertahun-tahun bekerja dalam dinas Pemerintah serta untuk membina dan memelihara kesetiaan pegawai terhadap Negara dan haluan Negara yang berdasarkan Pancasila; b) UU No 11 Tahun 1969 dalam Penjelasan Umum angka 7 menyatakan bahwa Pemberian pensiun tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan tujuan utama Undang-undang Pokok Kepegawaian untuk menyusun dan memelihara Aparatur Negara yang berdaya guna sebagai alat revolusi Nasional. Oleh sebab itu, untuk memperoleh hak atas jaminan hari tua, pegawai yang bersangkutan antara lain harus memenuhi syarat diberhentikan "dengan hormat" sebagai pegawai negeri. Jaminan hari tua tidak diberikan kepada mereka yang diberhentikan tidak dengan hormat sebagai

pegawai negeri karena telah melakukan perbuatan/tindakan yang tercela dan bertentangan dengan kepentingan dinas dan/atau Negara; c) Pasal 32 ayat (1) dan ayat (2) UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian menetapkan bahwa untuk meningkatkan kegairahan bekerja, diselenggarakan usaha kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Usaha kesejahteraan meliputi program pensiun dan tabungan hari tua, asuransi kesehatan, tabungan perumahan dan asuransi pendidikan bagi putra-putri Pegawai Negeri Sipil http://www.jamsosindonesia.com/cetak/print_artikel/18.

Taspen itu sendiri adalah Kartu Tabungan Asuransi Pensiun merupakan identitas/bukti sah yang wajib dimiliki oleh pegawai negeri sipil dan merupakan suatu jenis asuransi sosial pada PT. Taspen (persero) yang memberikan jaminan keuangan bagi pegawai negeri sipil pada saat pensiun atau kepada ahli waris apabila peserta meninggal dunia. TASPEN mengacu pada PP No.10 Tahun 1963 tentang keikutsertaan PNS dalam TASPEN. Menurut data dari BKD kota Pasuruan (lampiran 2) dan hasil wawancara dengan Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan hingga tahun 2011 terdapat 77 pegawai yang purna tugas (pensiun atau meninggal) dan menerima tali asih dari pemerintah.

Pengusulan Kartu Taspen menurut Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan dilakukan secara hierarkis melalui unit kerja masing-masing yang dikoordinir oleh Badan Kepegawaian Daerah dengan dilengkapi persyaratan sebagai berikut: fotokopi sah surat keputusan calon pegawai negeri sipil; fotokopi sah surat keputusan pegawai negeri sipil; fotokopi sah surat keputusan pangkat terakhir; semua persyaratan dibuat dalam rangkap 2 (dua). Dijelaskan pula bahwa seluruh pensiunan pegawai negeri telah mengikuti program pensiun ini.

- 7) Fasilitas *General check up*, General Check Up dilaksanakan kepada pejabat struktural dengan mempertimbangkan kemampuan anggaran sehingga dalam pelaksanaannya dilakukan secara bertahap. Terkait dengan hal tersebut, dijelaskan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan bahwa fasilitas general check up PNS sangat perlu, dengan tujuan untuk mengetahui/mendeteksi sedini mungkin sejauh mana factor kesehatan seorang PNS, sementara fasilitas *general check up* PNS Kota Pasuruan sampai saat ini hanya mampu untuk memfasilitasi pejabat Eselon IV, III dan II untuk PNS yang lain menggunakan fasilitas Askes. Berdasarkan data yang ada di BKD Kota Pasuruan, hingga Oktober 2011 terdapat 105 pegawai (lampiran 3) yang telah mengikuti general check up dan terdapat 3 pegawai yang berasal dari BKD Kota Pasuruan, yaitu Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala BKD Kota Pasuruan, Hj. Tutik Suhartini, S.Sos selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai dan Dace Widarto, SH. MM selaku sekretaris BKD Kota Pasuruan.
- 8) Ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun, Ucapan Selamat Ulang Tahun disampaikan secara lisan oleh teman sejawat. Menurut Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan, ucapan selama tulang tahun ini penting sang sangat perlu, terutama bagi PNS yang bertepatan dengan Hari Jadi Kota Pasuruan karena merupakan momen penting bagi pemerintah dan prestise tersendiri bagi yang bersangkutan dan kalau perlu diberi hadiah khusus atau fasilitas/jaminan gratis untuk biaya hidup pada hari itu.

Upaya-upaya dari pemerintah untuk memberikan layanan kesehatan, peningkatan kesejahteraan dan pemberian penghargaan seperti di atas diharapkan dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Motivasi merupakan salah satu usaha yang dilakukan atasan dalam mendorong atau memberikan semangat pada pegawai agar pegawai tersebut dapat melaksanakan kewajibannya dengan lebih baik lagi. Dengan adanya motivasi

ini diharapkan antara atasan dan pegawai lebih baik lagi. Dengan adanya motivasi ini diharapkan antara atasan dan pegawai terjalin hubungan kerja yang harmonis, menumbuhkan kesadaran bagi setiap pegawai untuk dapat menciptakan kedisiplinan serta merangsang pegawai untuk dapat bekerja dengan baik sehingga terdapat peningkatan atau kemajuan dalam kinerjanya.

c. Mengurangi kecemasan dalam bekerja

Komaruddin dalam Salam (2006) menyatakan bahwa:

- 3) Prestasi mengandung sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini
- 4) Secara umum prestasi mengandung pengertian perbandingan hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan

Terkait dengan pernyataan bahwa ‘prestasi mengandung sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini’ maka pegawai harus terjaga kondisinya agar tetap stabil dalam bekerja, yaitu dengan mengurangi kecemasan dalam bekerja. Hal ini dilakukan dengan:

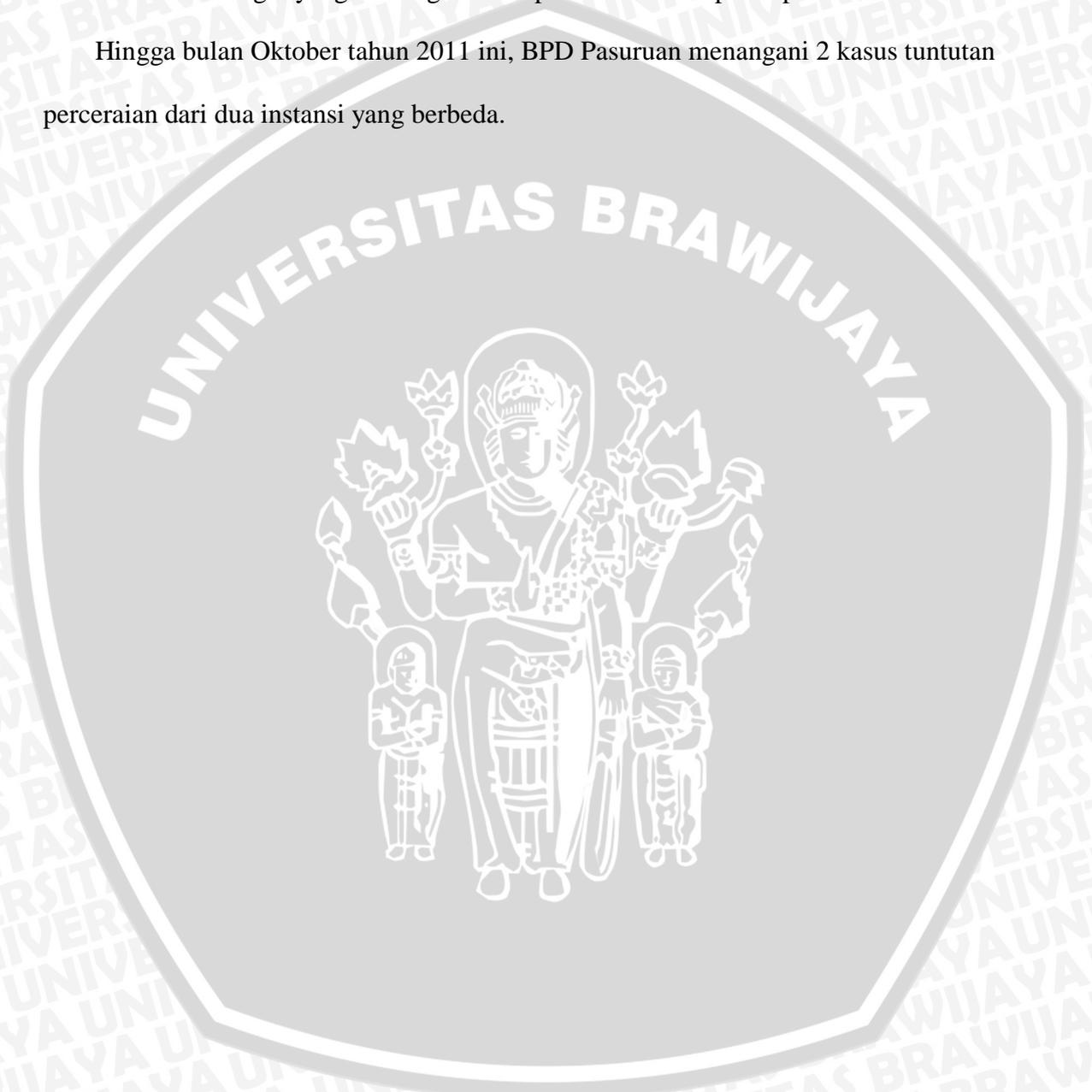
- 2) Pemberian konseling bagi PNS yang mempunyai masalah pribadi atau keluarga yang berdampak pada kinerja, antara lain:
 - c) Konseling pra sidang perceraian PNS. Penangan pra sidang perceraian dilakukan dengan mengundang masing-masing pihak baik Penggugat dan tergugat ke BKD untuk diklarifikasi dan dicarikan solusi untuk upaya damai.
 - d) Pendekatan personal kepada PNS sebelum masa penjatuhan sanksi atas pelanggaran yang didugakan kepadanya, karena menurut Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan pembinaan serta klarifikasi kebenaran atas pelanggaran yang dialami kepada yang bersangkutan untuk merubah sikap dan perilaku.

Dijelaskan pula oleh Hj. Tutik Suhartini, S.Sos selaku Kabid Pembinaan BKD

Pasuruan menyatakan bahwa:

Pendekatan persuasive yang dilakukan oleh Tim Konseling bertujuan untuk menyelidiki, mengoreksi, menginvestigasi serta mengklarifikasi kebenaran terhadap hal-hal yang menyebabkan pelanggaran tersebut. Hal ini perlu dilakukan agar yang bersangkutan dapat berubah sikap dan perilaku.

Hingga bulan Oktober tahun 2011 ini, BPD Pasuruan menangani 2 kasus tuntutan perceraian dari dua instansi yang berbeda.



Tabel 4.12
Rekapitulasi Penanganan Kasus Rumah Tangga
Tahun 2011

No	Nama	Instansi	Pelanggaran	Tindak lanjut	Sanksi	Keterangan
1	AS dan D I CH	Staf Rumah Sakit Daerah Dr. R. Doedarsono	Berdasarkan pengaduan sdr. Slmt suami sdr D I CH keduanya melakukan perselingkuhan	Laporan Inspektorat ke Walikota, tgl 11 Feb 2011: telah memanggil Sdr AS dan DI CH untuk diperiksa dan hasilnya memang melakukan perselingkuhan. Saran tindak penjatuhan sanksi yaitu penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun / penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun		Sampai saat ini surat dan disposisi Walikota belum turun ke BKD
2	A W	Ka. Sub Bagi Umum dan Log pada KPU Kota Pasuruan	Permasalahan tuntutan hak antara suami istri, yang berakibat mengganggu suasana kerja	Ybs telah menghadap Sekretaris KPU tgl 10 dan 17 Jan 2010 Sekretaris KPU berupaya untuk mendapaikan dan merukunkan kembali kedua belah pihak tetapi tidak berhasil. Dan untuk saudara Wwk tetap brsikukuh untuk menuntut hak-haknya Surat Plt. Sekretaris Daerah Kota Pasuruan kepada Sekretaris KPU No. 800/306/423.202/2011 tgl Januari 2011 tentang pengaduan Sdr Wwk istri dari A W. Sektertaris KPU agar memberikan pembinaan kepada ybs.		

Sumber: BKD Kota Pasuruan, 2011.

d. Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, yaitu:

Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan diawali dengan komitmen bersama untuk melaksanakan budaya kerja yang telah ditetapkan. Membangun hubungan kerja yang baik dengan seluruh pegawai dan mengembangkan kepribadian yang santun, adil, dan tidak diskriminatif. Melengkapi sarana dan prasarana kerja dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

- 1) Memelihara suasana kerja kantor, kebersihan (ruang kerja, toilet). Semua PNS yang ada berupaya untuk menjaga kebersihan disekitarnya dan mengangkat tenaga kontrak (*cleaning service*) untuk memelihara dan bertanggung jawab terhadap kebersihan dan keamanan kantor. Hj. Tutik Suhartini, S.Sos selaku Kabid Pembinaan menjelaskan bahwa:

Dalam upaya memelihara suasana kerja kantor dan kebersihan seperti ruang kerja, toilet dan lainnya, semua PNS berupaya untuk menjaga kebersihan lingkungan tepat kerja dan sekitarnya, agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik maka perlu tenaga kontrak atau *cleaning service* untuk memelihara dan bertanggung jawab terhadap kebersihan dan keamanan kantor.

- 2) Saling membantu antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan kantor, ditegaskan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan bahwa tujuan BKD akan tercapai apabila seluruh pegawai saling bekerja sama.
- 3) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan bersama sehingga diperlukan pengelolaan dan pemeliharaan. Hj. Tutik Suhartini, S.Sos selaku Kabid Pembinaan mengatakan bahwa “barang-barang milik Negara adalah asset Negara yang diperuntukannya digunakan untuk kepentingan bersama sehingga diperlukan pengelolaan dan pemeliharaan”.

2. Prestasi kerja Pegawai BKP Pemerintah Kota Pasuruan

Prestasi kerja adalah produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang sesuai perannya dalam organisasi yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.

Indikator prestasi kerja adalah:

d. Kuantitas : Jumlah yang harus diperhatikan

Kuantitas hasil kerja yang dimaksud adalah seberapa banyak hasil kerja yang telah dilakukan oleh pegawai dan apakah sudah dikerjakan semua sesuai dengan target yang telah ditentukan. Dalam hal ini kuantitas kerja dapat dilihat dari output yang dihasilkan karyawan, dengan mempertimbangkan tugas-tugas reguler, tetapi juga berapa cepat ia menyelesaikan tugas ekstra atau mendesak. Disampaikan oleh Santoso selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi, bahwa dalam menentukan kuantitas kerja tidak dapat menentukan jumlahnya, tetapi prosentase kinerja atau hasil kerja yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dapat diukur. Dicontohkan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan bahwa ukuran kuantitas kerja tercer min dalam sasaran kinerja target tahunan yang berupa program dan kegiatan BKD dalam kuantitas kerja/hasil kerja mulai dari input – proses – output rata-rata target kegiatan mencapai 90%. Dijelaskan pula oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM bahwa hingga saat ini, seluruh pegawai BKD Kota Pasuruan telah berupaya dan mampu mencapai target hasil kerja sebesar 90%.

e. Kualitas : Mutu yang dihasilkan

Dalam hal ini kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian. Jika karyawan dapat bekerja dengan tepat dan teliti berarti ia tidak melakukan kesalahan-kesalahan sehingga hasil kinerjanya bagus. Selain itu, jika ia dapat bekerja dengan terampil berarti hasilnya juga rapi yang mencerminkan kinerja yang bagus. Terkait dengan mutu kerja pegawai, dijelaskan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM

bahwa kualitas kerja adalah segala bentuk pelayanan bagi PNS Kota Pasuruan sesuai dengan program dan kegiatan yang ada. Santoso selaku Kepala Sub Bagian perencanaan dan Evaluasi juga menyatakan bahwa mutu kerja yang dihasilkan adalah prosentase tingkat ketepatan dalam memberikan pelayanan bidang kepegawaian, misalnya: tepat waktu pemberian kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, pensiun dan lain-lain. Berbeda dengan penjelasan yang diberikan oleh Hj. Tutik Suhartini, S.Sos yang mengatakan bahwa untuk mengetahui kualitas kerja sulit untuk mencari tolok ukur karena struktur organisasinya yang ada berdasarkan kepangkatan dan ijazah terakhir yang dimiliki serta hasil dari kualitas kerja bersifat non fisik.

f. Ketepatan waktu: Kesesuaian dengan waktu yang direncanakan

Organisasi apapun tidak dapat berhasil dalam mengemban misinya dan tidak akan dapat mencapai tujuan dengan baik apabila pegawainya tidak melaksanakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan dinas sesuai peraturan yang berlaku. Badan Kepegawaian Daerah Pasuruan tidak akan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas pembangunan, kemasyarakatan dan pemerintahan kalau pegawainya tidak mempunyai sikap disiplin dalam melaksanakan dan menyelesaikan dinasnya. Dijelaskan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan, bahwa tugas kedinasan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dengan penuh tanggung jawab, pengabdian dan kesadaran. Pegawai negeri sipil bisa melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu nya sesuai dengan ketentuan.

Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan mengatakan bahwa cara pencapaian tujuan dan sasaran secara efektif dengan memperhatikan indikator kinerja yaitu input – proses – output, maka target akan tercapai sasaran dan tepat waktu sesuai time schedule. Ketepatan waktu dalam mengerjakan berbagai pekerjaan dinas mencerminkan tingkat kedisiplinan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil. Ketepatan

waktu dalam bekerja sangat berpengaruh terhadap output yang akan dihasilkan nantinya. Ibu Hj. Tutik Suhartini, S.Sos selaku Kabid Pembinaan BKD Pasuruan menjelaskan bahwa dalam masalah penyelesaian tugas pekerjaan, dirasa tidak ada permasalahan. Para pegawai sudah mengetahui akan tanggung jawab masing-masing, tentang tugas pokok dan fungsinya. Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas merupakan prioritas utama pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Apabila pekerjaan tersebut tidak dapat terselesaikan dalam kurun waktu yang sedikit maka pegawai BKD selalu lembur untuk dapat menyelesaikannya. Pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pegawai BKD Kota Pasuruan mengacu pada rumusan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah AKIP Kota Pasuruan dan pelayanan masyarakat. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi yaitu Bapak Santoso menjelaskan terkait dengan kesesuaian waktu kerja. Beliau mencontohkan dalam pemberian kenaikan gaji berkala harus sudah diterbitkan SKnya sebelum tanggal jatuh tempo berlakunya (kenaikan gaji berlaka per 1 Maret sudah harus diterbitkan pada bulan Januari). Ketepatan waktu kerja menjadi sangat penting, karena kenaikan gaji berkala sangat diaharapkan dan dinantikan oleh pegawai, dengan harapan dapat segera menerima kenaikan gaji berkala sesuai dengan peraturan yang ada.

3. Faktor-Faktor Penghambat dan Pendukung Pembinaan dalam menunjang Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil observasi tentang pembinaan kerja pegawai negeri sipil di lingkungan BKD Kota Pasuruan diperoleh beberapa factor penghambat yang dihadapi dan memerlukan solusi pemecahannya serta factor pendukung pelaksanaan pembinaan pegawai negeri sipil dalam kaitannya dengan upaya peningkatan prestasi kerja. Secara tidak langsung adanya kendala tersebut dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Apabila hal ini terus terjadi dikhawatirkan akan menurunkan prestasi kerja pegawai.

Menurut Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan menjelaskan faktor-faktor penghambat pelaksanaan pembinaan pegawai adalah:

- a. Faktor watak pribadi pegawai yang sulit diubah, misalnya factor kemalasan dan adanya kecenderungan pegawai untuk melanggar.
- b. Banyaknya permasalahan yang dihadapi pegawai yang tidak terselesaikan dengan baik, misalnya masalah rumah tangga dan ekonomi.
- c. Sosialisasi tata tertib dan peraturan belum dapat berjalan optimal untuk dipahami, dimengerti dan dilaksanakan semua pihak

Menurut beliau, dalam pembinaan terdapat juga factor yang mendukung pelaksanaan pembinaan pegawai, diantaranya adalah:

- a. Adanya kesadaran yang tumbuh pada diri pegawai tentang pentingnya mematuhi peraturan dan tata tertib yang berlaku untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas dinas.
- b. Pembinaan dinilai perlu dalam menciptakan perubahan sikap atau perilaku yang kurang baik menjadi lebih baik.
- c. Adanya keinginan untuk dapat menciptakan pegawai yang professional dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- d. Kondisi situasional yang mendukung untuk diadakannya pembinaan

C. Pembahasan

Pembinaan PNS sebenarnya mempunyai tujuan membina setiap pegawai agar dapat melaksanakan serta menyelesaikan pekerjaan dinas dengan baik sehingga menghasilkan prestasi yang lebih baik. BKD Kota Pasuruan mempunyai kewajiban untuk melakukan pembinaan pegawai yang bukan saja ditujukan oada pegawai dalam BKD sendiri, namun seluruh pegawai negeri sipil di lingkup Kota Pasuruan. Pembinaan pegawai yang berkaitan dengan instansi di luar BKD Kota Pasuruan hampir sama sistemnya dengan pembinaan pegawai di BKD Kota Pasuruan.

Dari data yang telah terkumpul maka peneliti akan melakukan analisis dan interpretasi. Sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Pembinaan Pegawai BKD Pemerintah Kota Pasuruan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja

a) Pengembangan kepribadian

Analisis pengembangan kepribadian terkait dengan pakaian, performance, sikap dan tingkat laku serta pelayanan kepada masyarakat.

1) Pakaian seragam

Sehubungan dengan pakaian seragam, pembinaan merupakan dasar pelaksanaan dalam menjadikan seorang pegawai untuk berdisiplin, apabila pembinaan tersebut telah diberikan dengan sebaik – baiknya pada seorang pegawai, maka sangat kecil kemungkinan pegawai yang bersangkutan tidak taat atau tidak patuh pada peraturan yang berlaku. Penggunaan pakaian seragam merupakan salah satu wujud kedisiplinan pegawai.

Penggunaan pakaian seragam pegawai telah diatur dalam Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 21 Tahun 2009 tentang Pakaian Dinas, yaitu 1) pakaian Dinas Khaki dipakai setiap hari Senin, Selasa dan Rabu; 2) baju batik khas Pasuruan dipakai hari Kamis minggu pertama dan ketiga, sedangkan baju batik nasional dipakai pada hari Kamis – Jum'at minggu kedua dan keempat dan hari Jum'at minggu pertama dan ketiga; pakaian Korpri dipakai setiap tanggal 17 atau pada upacara lainnya sesuai undangan, dan bagi yang berjilbab, baju lengan panjang dan rok panjang dilengkapi kerudung warna biru donker. Hingga saat ini belum dijumpai adanya pelanggaran terkait dengan pakaian dinas, karena seluruh pegawai dapat mematuhi peraturan terkait dengan pakaian dinas.

2) *Performance*

Performance pegawai BKD Pasuruan diukur dari beberapa instrument, antara lain: ketepatan waktu penyelesaian tugas, kebenaran pelaksanaan tugas sesuai dengan perintah

yang diberikan, melaporkan hasil pelaksanaan tugas dengan penuh tanggungjawab apalagi bila tugas itu diselesaikan dengan menggunakan uang Negara. Performance yang dimaksud adalah kemampuan pegawai dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal (Moenir, dalam Salam 2006). Bila kinerja pegawai tersebut kurang bagus maka tugas atasan langsung adalah membina secara lisan dan memerintahkan beberapa perbaikan atas tugas yang dianggap tidak sesuai dengan perintah tugas. Dari hasil wawancara dari beberapa nara sumber diketahui bahwa pegawai BKD Kota Pasuruan memiliki *performance* yang baik karena dapat bekerja sesuai dengan prosedur dan criteria yang ditetapkan kantor BKD. Meskipun terdapat beberapa pelanggaran ringan misalnya terlambat 5 sampai 10 menit masuk kantor, masih dapat ditoleransi karena alasan yang jelas, seperti kendaraan mogok, macet dan keperluan lain yang tidak dapat dihindarkan.

3) Sikap dan perilaku

Perilaku PNS di tempat kerja dan di masyarakat diatur di dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS. Diketahui bahwa selama tahun 2011 hingga bulan Oktober dilakukannya penelitian ini, terdapat 13 kasus tentang PNS yang tidak masuk kerja tanpa keterangan, bahkan terdapat PNS yang tidak masuk kerja mencapai 106 hari. Untuk karyawan yang datang terlambat juga ada, dan semua telah dilakukan tindak lanjut, baik oleh instansi terkait maupun dari BKD sendiri. Selain dilakukan tindak lanjut, PNS yang melakukan pelanggaran juga telah diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Namun demikian, upaya untuk mencegah agar PNS tidak masuk kerja hendaknya terus dilakukan oleh Kepala instansi masing-masing agar tidak sampai terjadi pelanggaran yang berulang-ulang di instansi yang bersangkutan. Selain itu, pengawasan dari kepala masing-masing instansi harus terus disiagakan, hal ini untuk

mendeteksi lebih dini ketidakhadiran pegawai agar tidak mengganggu operasional kantor, dan segera di atasi atau ditindak lanjuti.

4) Pelayanan

Substansi pelayanan publik selalu dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pelayanan publik ini menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan khalayak masyarakat ramai yang memiliki keaneka ragaman kepentingan dan tujuan. Oleh karena itu institusi pelayanan publik dapat dilakukan oleh pemerintah maupun non-pemerintah. Jika pemerintah, maka organisasi birokrasi pemerintahan merupakan organisasi terdepan yang berhubungan dengan pelayanan publik.

BKD tidak memberi pelayanan langsung kepada masyarakat tetapi fokus pada layanan administrasi kepegawaian yang mengacu pada SOP. Karena BKD tidak melayani masyarakat secara langsung maka BKD tidak memiliki SOP. Pada BKD pelayanan yang diberikan pada masyarakat berupa pelayanan bidang kepegawaian, misalnya rekrutmen pegawai, pendaftaran IPDN dan pemberian informasi data kepegawaian.

Pemerintah selaku pemberi layanan dalam bidang jasa dapat diukur melalui kinerjanya yang dapat memberikan kepuasan layanan kepada stakeholders yang lebih professional, efektif, efisien, sederhana, transparan, tepat waktu, responsive dan adaptif dan sekaligus dapat membangun “kualitas manusia” dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri. Untuk itu kualitas pelayanan perlu ditingkatkan terus menerus yang terdiri dari berbagai keistimewaan produk antara lain kemampuan SDM, sarana dan prasarana serta jasa yang diberikan dapat memenuhi keinginan masyarakat pelanggan sehingga member layanan yang berkualitas. Maka perlu diupayakan

peningkatan profesionalisme kinerja SDM yakni Pegawai Negeri Sipil melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian dan sikap agar dapat lebih berkualitas.

5) Mentaati jam kerja dan mengisi daftar hadir

Terkait dengan jam kerja yang sering terjadi adalah datang terlambat tanpa ada alasan jelas. Pembinaan yang dilakukan adalah memberikan teguran lisan kepada PNS oleh atasan langsung atau oleh Kepala BKD. Bila PNS tersebut tetap sering terlambat maka diberikan teguran tertulis. Hingga bulan Oktober 2011 ini, terdapat beberapa kasus datang terlambat dan tidak masuk tanpa alasan beserta tindak lanjut dan sanksi yang diberikan oleh BKD kepada pegawai negeri yang ada di Pemerintah Daerah Kota Pasuruan.

b) Memperhatikan kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan guna memotivasi Kinerja serta Peningkatan Karier pegawai.

Menurut Robbins (1996 : 208) motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Dari uraian itu bisa dipahami bahwa motivasi merupakan keseluruhan pemberian daya penggerak kepada seseorang yang dalam hal ini pegawai, sehingga mereka mau bekerja lebih baik dan bergairah demi tercapainya tujuan. Perhatian terhadap kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan merupakan salah satu bentuk motivasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Telah disadari bahwa setiap usaha memajukan pegawai adalah usaha untuk menambah keahlian bahwa secara efisien atau untuk menempatkannya pada jabatan yang cocok. Promosi, yakni memberi kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya adalah salah satu usaha untuk mewujudkan pegawai. Promosi adalah salah satu motivasi bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasi – prestasinya yang besar, menurut Manullang (2005 : 133).

Kesejahteraan pegawai adalah kompensasi yang pemberiannya tidak tergantung dari jabatan/pekerjaan PNS dan telah dilaksanakan dengan baik oleh BKD Pasuruan termasuk

pemberian kenaikan gaji berkala, pemberian kenaikan pangkat, pembuatan, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3), dan sebagai tolok ukur atas kinerja pegawai oleh atasan langsungnya dilihat dari segi kesetiaan, ketaatan, kerjasama, tanggung jawab, prestasi kerja, prakarsa dan kepemimpinan dan penilaian dilakukan secara periodic. Perhatian BKD Kota Pasuruan untuk layanan kesehatan melalui ASKES, dan upaya peningkatan kesejahteraan dengan memberikan tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas, Fasilitas General *check up*, adanya promosi atau diangkat untuk menduduki jabatan tertentu serta pemberian motivasi seperti ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun. Upaya-upaya dari pemerintah untuk memberikan layanan kesehatan, peningkatan kesejahteraan dan pemberian penghargaan seperti di atas diharapkan dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

- 1) Pemberian kenaikan gaji berkala, Pemberian gaji berkala mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2010. Dilihat dari hasil wawancara dengan nara sumber, selama ini belum ada complain dari pegawai khususnya tentang pengurusan kenaikan gaji berkala, baik dari pegawai BKD sendiri maupun dari instansi lain di Pemerintah Daerah Kota Pasuruan.
- 2) Pemberian kenaikan pangkat didasarkan pada PP No. 99 tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil dan dilakukan berdasarkan prosedur yang ada dan dilaksanakan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku.
- 3) Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3), DP-3 dibuat pada akhir tahun anggaran dengan pejabat penilai adalah atasan langsungnya dan sebagai tolok ukurnya adalah kesetiaan, ketaatan, kerjasama, tanggung jawab, prestasi kerja, prakarsa dan kepemimpinan. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

- 4) Bagi PNS yang memenuhi syarat (memiliki unsur penilaian (DP3) bernilai baik dalam 2 tahun terakhir), dipromosikan/diangkat menduduki jabatan. PNS yang telah memenuhi persyaratan (masa kerja, golongan dan ketentuan lain) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang kenaikan pangkat bagi PNS.
- 5) Pemberian pelayanan kesehatan (ASKES) diberlakukan bagi seluruh PNS dan yang menjadi tanggungannya. PT. Askes yang menjadi rekanan BKD Kota Pasuruan adalah PT. Askes (Persero) Cabang Pasuruan Jl. Sultan Agung II / 1 Pasuruan. Askes adalah jaminan asuransi kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil apabila sakit yang memerlukan perawatan (rawat inap). Asuransi Kesehatan adalah kebutuhan yang sangat penting untuk menjamin kesehatan dan kesejahteraan setiap Pegawai Negeri Sipil.
- 6) Pemberian tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas didasarkan pada beberapa hal, yaitu: a) Pensiun pegawai dan pensiun janda/duda diberikan sebagai jaminan hari tua dan sebagai penghargaan atas jasa-jasa pegawai negeri selama bertahun-tahun bekerja dalam dinas Pemerintah serta untuk membina dan memelihara kesetiaan pegawai terhadap Negara dan haluan Negara yang berdasarkan Pancasila; b) Pemberian pensiun tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan tujuan utama Undang-undang Pokok Kepegawaian untuk menyusun dan memelihara Aparatur Negara yang berdaya guna sebagai alat revolusi Nasional. Jaminan hari tua tidak diberikan kepada mereka yang diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai negeri karena telah melakukan perbuatan/tindakan yang tercela dan bertentangan dengan kepentingan dinas dan/atau Negara; c) untuk meningkatkan kegairahan bekerja, diselenggarakan usaha kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Usaha kesejahteraan meliputi program pensiun dan tabungan hari tua, asuransi kesehatan, tabungan perumahan dan asuransi pendidikan bagi putra-putri Pegawai Negeri Sipil.

- 7) Fasilitas *General check up*, General Check Up dilaksanakan kepada pejabat struktural dengan mempertimbangkan kemampuan anggaran sehingga dalam pelaksanaannya dilakukan secara bertahap. Sementara fasilitas *general check up* PNS Kota Pasuruan sampai saat ini hanya mampu untuk memfasilitasi pejabat Eselon IV, III dan II untuk PNS yang lain menggunakan fasilitas Askes.
- 8) Ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun, Ucapan Selamat Ulang Tahun disampaikan secara lisan oleh teman sejawat. Di BKD Kota Pasuruan, ucapan selama tulang tahun ini penting sang sangat perlu, terutama bagi PNS yang bertepatan dengan Hari Jadi Kota Pasuruan karena merupakan momen penting bagi pemerintah dan prestise tersendiri bagi yang bersangkutan dan kalau perlu diberi hadiah khusus atau fasilitas/jaminan gratis untuk biaya hidup pada hari itu.

c) Mengurangi kecemasan dalam bekerja, hal ini dilakukan dengan:

- 1) Pemberian konseling bagi PNS yang mempunyai masalah pribadi atau keluarga yang berdampak pada kinerja

BKD Kota Pasuruan dalam mengurangi kecemasan dalam bekerja khususnya bagi pegawai yang menghadapi masalah terutama masalah keluarga dilakukan secara personal dan konseling khusus untuk menyelesaikan masalah. Masalah keluarga yang sempat masuk di BKD Kota Pasuruan dan telah dilakukan tindak lanjut adalah kasus perceraian dari dua instansi di Kota Pasuruan. Kasus tersebut telah ditangani dengan baik dan telah dikenakan sanksi sesuai peraturan yang berlaku dan telah dilakukan pembinaan oleh Instansi masing-masing. Namun demikian, hingga kini masih ada satu kasus dimana surat dan disposisi Walikota belum turun ke BKD. Sehingga BKD belum dapat melakukan pembinaan secara langsung kepada pegawai yang bersangkutan.

d) Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, yaitu:

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan membawa suasana kerja yang menyenangkan pula, sehingga pegawai akan bekerja secara nyaman dan hasil kerjanya akan maksimal. Bagi pegawai dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta, lingkungan kerja merupakan tempat melaksanakan kewajiban, menerima dan member informasi serta bergaul dengan orang lain secara sadar atau tidak, langsung atau tidak langsung akan menyerap nilai – nilai ideal yang akan menimbulkan etos kerja tinggi, hal ini ditandai dengan disiplin kerja yang tinggi dan produktivitas kerja ideal serta daya guna dan hasil guna. Sebaiknya lingkungan kerja yang tidak mewujudkan suasana yang kondusif akan menimbulkan gairah serta etos kerja yang rendah, disiplin kerja merosot, dan produktivitas kerja yang tidak bermutu akan mengakibatkan prestasi kerja yang rendah pula.

Seluruh pegawai BKD Kota Pasuruan secara bersama-sama menjaga kebersihan disekitarnya dan mengangkat tenaga kontrak (*cleaning service*) untuk memelihara dan bertanggung jawab terhadap kebersihan dan keamanan kantor. Pegawai BKD Kota Pasuruan tidak hanya menjaga kebersihan saja, tetapi juga menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan bersama sehingga diperlukan pengelolaan dan pemeliharaan. Hingga saat ini, semua barang-barang milik Negara dapat terjaga jumlahnya, terawat dengan baik sehingga dapat digunakan secara maksimal.

- 1) Meskipun BKD memiliki tenaga *cleaning service*, tetapi seluruh pegawai BKD Kota Pasuruan memiliki kewajiban untuk menjaga kebersihan disekitarnya dan memelihara dan bertanggung jawab terhadap kebersihan dan keamanan kantor.
- 2) Saling membantu antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan kantor, sudah menjadi budaya di kantor BKD Kota Pasuruan. Hal ini dirasakan peneliti saat mengumpulkan data-data penelitian, antar pegawai yang satu dengan yang lainnya saling mendukung dan membantu untuk mencari data-data yang peneliti butuhkan. Hal ini

menunjukkan bahwa ditegaskan oleh Dra. Hj. Betty Pramindari, MM selaku Kepala Bagian BKD Pasuruan bahwa tujuan BKD akan tercapai apabila seluruh pegawai saling bekerja sama.

- 3) Dari hasil pengamatan peneliti terlihat bahwa pegawai BKD Kota Pasuruan berusaha untuk menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan bersama sehingga diperlukan pengelolaan dan pemeliharaan.

2. Prestasi kerja Pegawai BKD Pemerintah Kota Pasuruan

Prestasi kerja adalah produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang sesuai perannya dalam organisasi yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan. Menurut Hariandja (2002 : 195), “prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Prestasi kerja pegawai BKD Kota Pasuruan diukur dengan kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja dan ketepatan waktu kerja.

a. Kuantitas

Dalam hal ini kuantitas kerja dapat dilihat dari output yang dihasilkan pegawai, dengan mempertimbangkan tugas-tugas reguler, tetapi juga berapa cepat ia menyelesaikan tugas ekstra atau mendesak. Kuantitas hasil kerja pegawai BKD Kota Pasuruan, ukuran kuantitas kerja tercermin dalam sasaran kinerja target tahunan yang berupa program dan kegiatan BKD. Hingga saat ini, seluruh pegawai BKD Kota Pasuruan telah berupaya dan mampu mencapai target hasil kerja sebesar 90%.

b. Kualitas

Dalam hal ini kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian. Jika pegawai dapat bekerja dengan tepat dan teliti berarti ia tidak melakukan kesalahan-kesalahan sehingga hasil kinerjanya bagus. Selain itu, jika ia dapat bekerja

dengan terampil berarti hasilnya juga rapi yang mencerminkan kinerja yang bagus. Kualitas kerja adalah segala bentuk pelayanan bagi PNS Kota Pasuruan sesuai dengan program dan kegiatan yang ada. Berdasarkan data-data yang ada terkait dengan mutu kerja diketahui bahwa kualitas kerja melalui pengukuran tingkat ketepatan dalam memberikan pelayanan bidang kepegawaian, misalnya: tepat waktu pemberian kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, pensiun dan lain-lain dapat dilakukan dengan baik karena pegawai BKD memiliki pendidikan relative tinggi, sehingga professional dalam bekerja, tidak ada keluhan atau komplain dari pegawai.

c. Ketepatan waktu

Kinerja pegawai juga dapat dilihat dari jangka waktu ia menghasilkan output kerja. Semakin singkat waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan (tentunya dengan hasil yang tepat), maka kinerja pegawai tersebut bagus. Badan Kepegawaian Daerah Pasuruan tidak akan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas pembangunan, kemasyarakatan dan pemerintahan kalau pegawainya tidak mempunyai sikap disiplin dalam melaksanakan dan menyelesaikan dinasny. Tugas kedinasan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dengan penuh tanggung jawab, pengabdian dan kesadaran. Pegawai negeri sipil bisa melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya sesuai dengan ketentuan, dan ketepatan waktu dalam bekerja sangat berpengaruh terhadap output yang akan dihasilkan. Dari hasil data-data penelitian, diketahui bahwa bahwa BKD Kota Pasuruan tidak ada masalah penyelesaian tugas pekerjaan, karena pegawai sudah mengetahui akan tanggung jawab masing-masing, tentang tugas pokok dan fungsinya. Dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas sudah menjadi komitmen pegawai dan merupakan prioritas utama pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

3. Faktor-faktor dan pendukung Pembinaan dalam Menunjang Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

a. Faktor watak pribadi pegawai yang sulit diubah

Salah satu watak pegawai yang cenderung terlihat dan terjadi diberbagai instansi pemerintah di Kota Pasuruan adalah kemalasan dan adanya kecenderungan pegawai untuk melanggar. Faktor malas tersebut diwujudkan dalam bentuk tidak masuk kerja, datang terlambat dan malas menyelesaikan pekerjaan serta yang lain-lainnya. Intinya, pembinaan dilakukan untuk merubah watak tersebut agar pegawai dapat bekerja maksimal dan professional sehingga tugas-tugas kerja dapat diselesaikan dengan baik. Jika tidak didukung dengan kemauan yang keras pegawai untuk melakukan perubahan perilaku malas, maka pembinaan kerja yang dilakukan tidak akan berjalan dengan baik.

b. Banyaknya permasalahan yang dialami pegawai dan tidak terselesaikan dengan baik

Permasalahan yang dihadapi pegawai jika tidak terselesaikan dengan baik dapat mempengaruhi prestasi kerja mereka. Permasalahan yang dapat diamati dari hasil penelitian ini adalah masalah rumah tangga pegawai yang belum diselesaikan dengan baik. Hal ini harus ada jalan pemecahan serta ditekan serendah mungkin, dan harus didukung dari kemauan pribadi pegawai yang bersangkutan. Apabila itu semua dapat dilakukan, maka pelaksanaan pembinaan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga dapat mendukung upaya peningkatan prestasi kerja pegawai.

c. Sosialisasi terhadap peraturan yang berlaku belum berjalan secara optimal untuk dipahami dan dilaksanakan oleh semua pihak

Sosialisasi sangat penting, karena ada asumsi dari pegawai bahwa peraturan yang berlaku hanya formalitas saja, dan pegawai cenderung untuk melakukan pelanggaran.

Sedangkan factor pendukung pelaksanaan pembinaan dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah:

- a. Adanya kesadaran yang tumbuh pada diri pegawai tentang pentingnya mematuhi peraturan dan tata tertib yang berlaku untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas dinas. Dengan kesadarannya itu merangsang pegawai untuk dapat berusaha meningkatkan prestasi kerjanya
- b. Pembinaan dinilai perlu dalam menciptakan perubahan sikap atau perilaku yang kurang baik menjadi lebih baik. Dengan adanya perubahan perilaku atau sikap pegawai menjadi baik mengenai cara pandang mereka terhadap pekerjaan akan berpengaruh terhadap prestasi kerjanya. Semakin baik pandangan mereka tentang pekerjaannya sendiri maka mereka akan mempunyai keinginan memberikan yang terbaik untuk instansinya.
- c. Adanya keinginan untuk dapat menciptakan pegawai yang professional dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut memicu keinginan untuk dilaksanakan pembinaan pegawai. Dengan pegawai yang professional maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, sehingga masyarakat memberikan kepercayaan yang lebih pada pegawai sebagai pelayan masyarakat.
- d. Kondisi situasional yang mendukung untuk diadakannya pembinaan. Kondisi tersebut yaitu adanya kesadaran dari masing-masing kepala instansi untuk mengadakan pembinaan, dan kesadaran pegawai untuk mempertanggungjawabkan pekerjaan yang sudah mereka selesaikan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pembinaan pegawai negeri sipil merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan agar para pegawai mempunyai tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya. Dengan adanya pembinaan tersebut diharapkan dapat menciptakan pegawai yang professional dengan prestasi kerja yang memuaskan.

1. Dari hasil penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu:

- a. Latar belakang diadakannya pembinaan adalah ditengarai adanya beberapa pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai negeri sipil, baik pelanggaran ringan, sedang maupun berat. Pelanggaran tersebut disebabkan oleh factor kemalasan dan masalah rumah tangga.
- b. Pembinaan pegawai yang dilakukan BKD Kota Pasuruan tidak hanya bagi pegawai BKD Kota Pasuruan saja, tetapi juga seluruh pegawai negeri sipil yang ada di Kota Pasuruan. Sistem pelaksanaan pembinaan pada pegawai BKD Kota Malang dengan pegawai di luar badan tersebut hampir sama.
- c. BKD Kota Pasuruan dalam melakukan pembinaan kerja didasarkan pada pola-pola pembinaan pegawai yang disusun oleh Biro Kepegawaian Setwilda Tingkat I Jawa Timur (1994) dan masih dilaksanakan hingga saat ini adalah pengembangan kepribadian, memperhatikan kesehatan, kesejahteraan dan pemberian penghargaan guna memotivasi kinerja serta peningkatan karier pegawai, mengurangi kecemasan dalam bekerja serta menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. BKD Kota Pasuruan telah melakukan pembinaan berdasarkan pola-pola tersebut, sehingga pada BKD Kota

Pasuruan belum terjadi pelanggaran yang berarti oleh pegawai BKD Kota Pasuruan. Namun dari instansi lain, masih banyak pelanggaran yang terjadi terutama ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai.

- d. Sanksi yang dijatuhkan kepada pegawai negeri sipil yang melakukan tindakan pelanggaran dilaksanakan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku termasuk Peraturan Pemerintah termasuk Pemerintah Kota Pasuruan.

2. Dari analisis Pelaksanaan Pembinaan Pegawai BKD Pemerintah Kota Pasuruan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja dapat disimpulkan bahwa:

- a. Hingga saat ini belum dijumpai adanya pelanggaran terkait dengan pakaian dinas, karena seluruh pegawai dapat mematuhi peraturan terkait dengan pakaian dinas, baik pegawai BKD Kota Pasuruan maupun dari instansi yang lain.
- b. Pegawai BKD Kota Pasuruan memiliki *performance* yang baik karena dapat bekerja sesuai dengan prosedur dan criteria yang ditetapkan kantor BKD.
- c. Sikap dan perilaku PNS tercermin dari dilakukannya pelanggaran-pelanggaran. Dari pegawai BKD sendiri tidak ada pelanggaran, namun dari instansi lain terdapat beberapa pelanggaran seperti tidak masuk sampai 106 hari, terlambat masuk kantor dan sebagainya.
- d. Dalam upaya meningkatkan kesejahteraan pegawai, BKD Kota Pasuruan memberikan layanan kesehatan melalui ASKES, memberikan tunjangan hari tua (TASPEN/PENSIUN) dan Tali Asih bagi PNS Purna Tugas, Fasilitas General *check up* dan adanya promosi atau diangkat untuk menduduki jabatan tertentu serta pemberian motivasi seperti ucapan selamat ulang tahun dari Pemkot kepada PNS yang berulang tahun.

- e. Pembinaan BKD Kota pasuruan terhadap pegawai yang menghadapi masalah terutama masalah keluarga telah dilakukan secara personal dan konseling khusus untuk menyelesaikan masalah. Masalah keluarga yang sempat masuk di BKD Kota Pasuruan dan telah dilakukan tindak lanjut adalah kasus perceraian dari dua instansi di Kota Pasuruan.
 - f. Untuk mencapai lingkungan kerja yang menyenangkan, seluruh pegawai BKD Kota Pasuruan secara bersama-sama menjaga kebersihan disekitarnya dan mengangkat tenaga kontrak (*cleaning service*) untuk memelihara dan bertanggung jawab terhadap kebersihan dan keamanan kantor.
3. Ditinjau dari prestasi kerja, disimpulkan bahwa:
- a. Prestasi kerja diukur dari kuantitas dan kualitas hasil kerja serta ketepatan waktu kerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Seluruh BKD Kota Pasuruan dapat menyelesaikan pekerjaannya mencapai 90%, dan ini merupakan prestasi yang baik bagi BKD Kota Pasuruan.
 - b. Dari segi kualitas, hasil kerja pegawai termasuk baik karena hampir semua pekerjaan pegawai BKD dapat diselesaikan sesuai criteria yang ada dan tidak ada keluhan atau komplain dari pegawai. Meskipun dari hasil pengamatan ini pegawai BKD Kota Pasuruan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, namun perlu ditingkatkan lagi, mengingat BKD merupakan salah satu instansi yang melakukan pembinaan kepada seluruh pegawai negeri sipil di Kota Pasuruan.
4. Dalam pelaksanaan pembinaan pegawai, BKD Kota Pasuruan sering menemui kendala-kendala, seperti faktor watak pegawai yang sulit diubah, permasalahan ekonomi dan rumah tangga pegawai yang tidak terselesaikan dan kurangnya sosialisasi peraturan-peraturan

sehingga belum dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh pegawai. Jika kendala tersebut tidak segera di atasi, maka akan berpengaruh pada penurunan prestasi kerja pegawai.

5. Adapun factor yang mendukung pelaksanaan pembinaan pegawai adalah adanya kesadaran yang tumbuh pada diri pegawai tentang pentingnya mematuhi peraturan dan tata tertib yang berlaku untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas dinas, pembinaan dinilai perlu dalam menciptakan perubahan sikap atau perilaku yang kurang baik menjadi lebih baik, adanya keinginan untuk dapat menciptakan pegawai yang professional dalam menyelesaikan pekerjaannya, kondisi situasional yang mendukung untuk diadakannya pembinaan.

B. Saran-Saran

Adapun saran yang dapat diberikan mengenai pembinaan di BKD Kota Pasuruan adalah sebagai berikut:

1. Pembinaan harus dilakukan terhadap seluruh pegawai negeri sipil di kota Pasuruan, untuk itu kerjasama sama antara BKD Kota Pasuruan dengan instansi lain hendaknya ditingkatkan agar perkembangan yang terjadi pada pegawai di instansi masing-masing dapat dipantau dengan baik.
2. Pola-pola pembinaan pegawai yang disusun oleh Biro Kepegawaian Setwilda Tingkat I Jawa Timur (1994) yang masih berlaku hingga sekarang, hendaknya terus disosialisasikan, baik kepada pegawai BKD Kota Pasuruan maupun instansi lain selain yang menjadi tanggung jawab pembinaan BKD Kota Pssuruan agar dapat dipahami, dimengerti dan dilaksanakan dengan baik.
3. Pemberian sanksi bagi pegawai yang melakukan pelanggaran hendaknya harus tegas, jelas dan sesuai prosedur dan hendaknya ditaati oleh semua pihak.

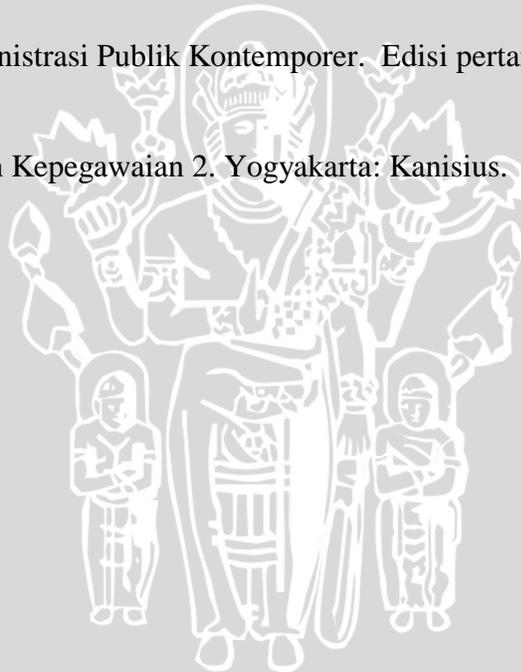
4. BKD Kota Pasuruan harus terus berupaya untuk meningkatkan prestasi kerjanya, mengingat BKD merupakan salah satu instansi yang melakukan pembinaan kepada seluruh pegawai negeri sipil di Kota Pasuruan dan menjadi tolok ukur prestasi kerja pegawai dari instansi yang lain.
5. Baik pimpinan BKD maupun di luar BKD, hendaknya terus memberikan pembinaan kepada pegawainya agar dapat menjalankan tugas-tugas dengan baik sesuai dengan peraturan yang berlaku, misalnya dengan memberikan contoh yang baik terutama dalam menerapkan Pola-pola pembinaan pegawai yang disusun oleh Biro Kepegawaian Setwilda Tingkat I Jawa Timur (1994).



DAFTAR PUSTAKA

- Aromatica, Desna 2006, *Pemerintahan Nagari di Sumatera Barat*
- Dharma, Agus, 2000, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor)*, Ceakan 3, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gie, The Liang. 2007. *Administrasi Perkantoran Modern*. Edisi keempat (dengan tambahan). Cetakan kedelapan. Yogyakarta: Liberty
- Handayangingrat. Suwarno. 1991. *Administrasi Pemerintah Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hariandja, Marihot Tua. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- Hasibuan, Malayu, SP., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan kelima, Jakarta: Bumi Aksara.
- Lovelock dan Wright. 2005. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia Jakarta.
- Manullang, M., 2005, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moleong, Lexi J. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muluk, M.R. Khairul, 2011, *New Public Service Dan Pemerintahan Lokal Partisipatif*, Staf Pengajar Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
- Nawawi. H. 1995. *Pengawasan melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: Erlangga
- Pasolong, 2008. *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P., 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi*, Terjemahan: Hadyana Pudjaatmaka, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhalindo.
- Rao, TV. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Jakarta: Lembaga PPM & PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Salam. 2006. *Peranan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur*.

- Salim, Agus, 2006. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Sekolengo, Andreas Bernath. 2006. *Perbandingan antara BPD dan Mosalaki di Nusa Tenggara Timur*.
- Siswanto. B. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suprpto, Riyadi, 2007, *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance (The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance)*
- Suryono dan Suwondo. 2009. *Pengembangan Sumberdaya Aparatur Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja (Studi di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa)*.
- Syafiie, Inu Kencana, Djameludin Tandjung dan Supardan Modeong, 1999. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thoha, Miftah. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Edisi pertama, Cetakan 1. Jakarta: Kencana.
- Wursanto. I.G. 2000. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta: Kanisius.





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
(FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE)**

Jalan. Mayjen Haryono No.163 Malang 65145; . Telp. (0341) 553737, 568914, 558226
Fax. (0341) 558227; Laman : www.fia.ub.ac.id ; E-mail: fia@ub.ac.id

Program Studi: •S1 Ilmu Administrasi Publik •S1 Administrasi Pemerintahan •S1 Perencanaan Pembangunan • S1 Ilmu Perpustakaan • S1 Ilmu Administrasi Bisnis • S1 Perpajakan
• S1 Bisnis Internasional • S1 Hospitality dan Pariwisata • Magister Ilmu Administrasi Publik • Magister Ilmu Administrasi Bisnis. dan • S3 Ilmu Administrasi

SURAT PENGANTAR RISET

Nomor : ~~12736~~ **GUN10.3116** /2011 Malang, 24 Oktober 2011
Lampiran : **1 eksemplar**
Hal : **Riset**

Kepada : **Yth. Kepala / Pimpinan
Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pasuruan
Jl. Pahlawan No.22A Pasuruan**

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : **Meiiana Wati Sumargo**
Alamat : **Jl. Ngamarto II / 242 Lawang - Malang**
N I M : **0710313046**
Jurusan : **Administrasi Publik**
Konsentrasi : **-**
Tema : **Pembinaan Aparatur Daerah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada pegawai di lingkungan badan kepegawaian daerah Kota Pasuruan)**

Lamanya : **Selama bulan Oktober - selesai**
Peserta : **1 (Satu) orang**

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Mengetahui :
a.n Dekan
Ketua Jurusan Administrasi Publik



Dr. MR. Kairul Muluk, S.sos., M.Si
NIP. 132216180197105101998031004



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
(FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE)

Jalan. Mayjen Haryono No.163 Malang 65145; . Telp. (0341) 553737, 568914, 558226
Fax. (0341) 558227; Laman : www.fia.ub.ac.id ; E-mail: fia@ub.ac.id

Program Studi: •S1 Ilmu Administrasi Publik •S1 Administrasi Pemerintahan •S1 Perencanaan Pembangunan • S1 Ilmu Perpustakaan • S1 Ilmu Administrasi Bisnis • S1 Perpajakan
• S1 Bisnis Internasional • S1 Hospitality dan Pariwisata • Magister Ilmu Administrasi Publik • Magister Ilmu Administrasi Bisnis, dan • S3 Ilmu Administrasi

Nomor : 12736/UN10.3/PS/2011

Malang, 24 Oktober 2011

Lampiran : -

Hal : Riset

Kepada : Yth. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Meliana Wati Sumargo
Alamat : Jl. Pahlawan No.22A Pasuruan
NIM : 0710313046
Jurusan : Administrasi Publik
Tema : Pembinaan Aparatur Daerah Dalam Rangka Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada pegawai di lingkungan badan kepegawaian daerah Kota Pasuruan)
Lamanya : Selama bulan Oktober – Selesai
Peserta : 1 orang

Kami percaya bahwa demi pembinaan pendidikan kita, maka Bapak/Ibu/Saudara bersedia membantu kami.

Demikian atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terimakasih.

Mengetahui :

a.n. Dekan
Ketua Jurusan Administrasi Publik



Dr. MK Kairui Muluk, S.sos., M.Si
NIP. 132216180197105101998031004



PEMERINTAH KOTA PASURUAN
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Jl. Pahlawan No. 22 A Telp. (0343) – 422871
PASURUAN

Pasuruan, 25 Oktober 2011

Nomor : 800/ 2541 /423.202/2011
Sifat : -
Lampiran : -
Perihal : Ijin Riset/Survey A.n. Meliana
Wati Sumargo.

Kepada :
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya Malang
di -

MALANG.

Menindaklanjuti surat saudara Nomor : 12736/UN 10.3/PG/2011, tanggal 24 Oktober 2011, perihal permohonan untuk melaksanakan riset/survey bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang tersebut di bawah ini :

Nama : Meliana Wati Sumargo
NIM : 0710313046

Sehubungan dengan hal tersebut, Kami memberikan ijin kepada Mahasiswa tersebut di atas untuk melaksanakan riset/survey di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan mulai Bulan Oktober 2011 sampai selesai.

Demikian untuk menjadikan maklum.

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH



Dr. *[Signature]*
Dr. LIS BETTY PRAMINDARI, MM
NIP. 19590707 198503 2 016