

PELAKSANAAN PENERIMAAN PEGAWAI UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PEGAWAI

(Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Oleh :

RIZKY ADITYA PRATAMA
NIM. 0810313140



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2012

MOTTO

**“LIHATLAH MEREKA YANG LEBIH TIDAK BERUNTUNG DARI PADA
DIRIMU, SEHINGGA KAU TIDAK MUNGKIN BERPUAS DIRI ATAS
KEBERUNTUNGAN YANG DIBERIKAN ALLAH KEPADAMU”**

(NABI MUHAMMAD SAW)

**“Jadilah seperti karang di lautan yang kuat dihantam ombak dan kerjakanlah hal
yang bermanfaat untuk diri sendiri dan orang lain, karena hidup hanyalah sekali.
Ingat hanya pada Allah apapun dan di manapun kita berada kepada Dia-lah tempat
meminta dan memohon”**



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : **Pelaksanaan Sistem Penerimaan Pegawai untuk Meningkatkan Kualitas Pegawai (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**

Disusun oleh : Rizky Aditya Pratama

NIM : 0810313140

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi : -

Malang, Juli 2012

Komisi Pembimbing

Ketua


Dr. Imam Hanafi, MSi, MS.
NIP 19691002 199802 1 001

Anggota



Endah Setyowati S.Sos,M.Si
NIP 19710505 199903 2 001

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Rabu
Tanggal : 01 Agustus 2012
Jam : 12.00
Skripsi atas nama : Rizky Aditya Pratama
Judul : Pelaksanaan Penerimaan Pegawai untuk Meningkatkan Kualitas Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Dan dinyatakan lulus

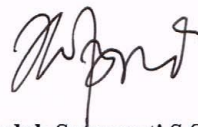
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Imam Hanafi, M.Si, MS
NIP. 19691002 199802 1 001

Anggota



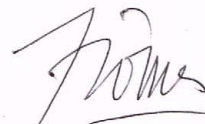
Endah Setyowati S.Sos, M.Si
NIP. 19710505 199903 2 001

Anggota



Dr. Tjahjanulin Donai, MS
NIP: 19531222 198010 1 001

Anggota



Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, M.AP
NIP. 19790523 200604 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak dapat 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 proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 23 Juli 2012



Rizky Aditya Pratama

0810313140

SUMMARY

Rizky Aditya Pratama, 2012, **Implementation of Employee Acceptance System for Improving the Quality of Employee (Studies in Regional Personnel Agency of Malang)**, Supervisor : Dr. Imam Hanafi, MSI, MS., Endah Setyowati S.Sos, Si, 110 Page +vii

This study aims to determine and describe the implementation of the recruitment system to improve the quality of the local staffing agency employees Malang, the substance under study include: the implementation of the recruitment system to improve the quality of employee performance held at the Regional Civil Service Agency of Malang, planning, evaluation and factors supporting and inhibiting factors in the recruitment system, based on Government Regulation No. 98 of 2000 as amended by Government Regulation No. 11 of 2002 and implementing provisions as are set in the Decree of the Head of BKN number 11 of 2002.

The research method used is a type of descriptive study with qualitative approach, the focus of research is the recruitment system to improve the quality of the performance of staffing agency employees Malang area include: (1) planning, (2) procedures, (3) the evaluation and its contributing factors and inhibiting factor. Location of the study was conducted in the city of Malang in East Java Province. Data sources used are the primary data and secondary data, the data collection techniques through observation, interview and documentation.

Purpose of the exercise of this hiring system as a performance given in order to improve performance in accordance with the burden and responsibility in the administration of government and public services in the Environment Government of Malang. From the results of a study of the recruitment system, overall performance can be said to be going well. By inhibiting factors in the implementation of the hiring system is the lack of central control and execution time too short.

Keywords: Implementation, Planning, Procedure and Evaluate

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO.....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iii
RINGKASAN.....	iv
SUMMARY.....	v
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kontribusi Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
1. Pengertian	13
2. Perkembangan.....	15
3. Fungsi.....	16
B. Penerimaan Pegawai.....	19
1. Pengertian.....	19
2. Tujuan.....	22
3. Proses.....	23
C. Kualitas Pegawai.....	25
1. Pengertian.....	25
2. Indikator dari Kualitas Pegawai.....	26
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pegawai.....	29
4. Standar Kualitas Pegawai.....	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
A. Jenis Penelitian.....	35
B. Fokus Penelitian.....	35
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	37

D. Sumber dan Jenis Data.....	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	39
F. Instrumen Penelitian.....	41
G. Keabsahan Data.....	41
H. Analisis Data.....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DANPEMBAHASAN.....	48
A. Penyajian Data	
Umum.....	48
1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Kota	
Malang.....	48
B. Penyajian Data	
FokusPenelitian.....	79
1. Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian	
Daerah KotaMalang.....	79
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan	
Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota	
Malang.....	101
C. AnalisisdanInterprestasi	
Data.....	106
1. Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian	
Daerah Kota	
Malang.....	106
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan	
Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota	
Malang.....	110
BAB V PENUTUP.....	114
A. Kesimpulan.....	114
B. Saran.....	116

DAFTAR TABEL

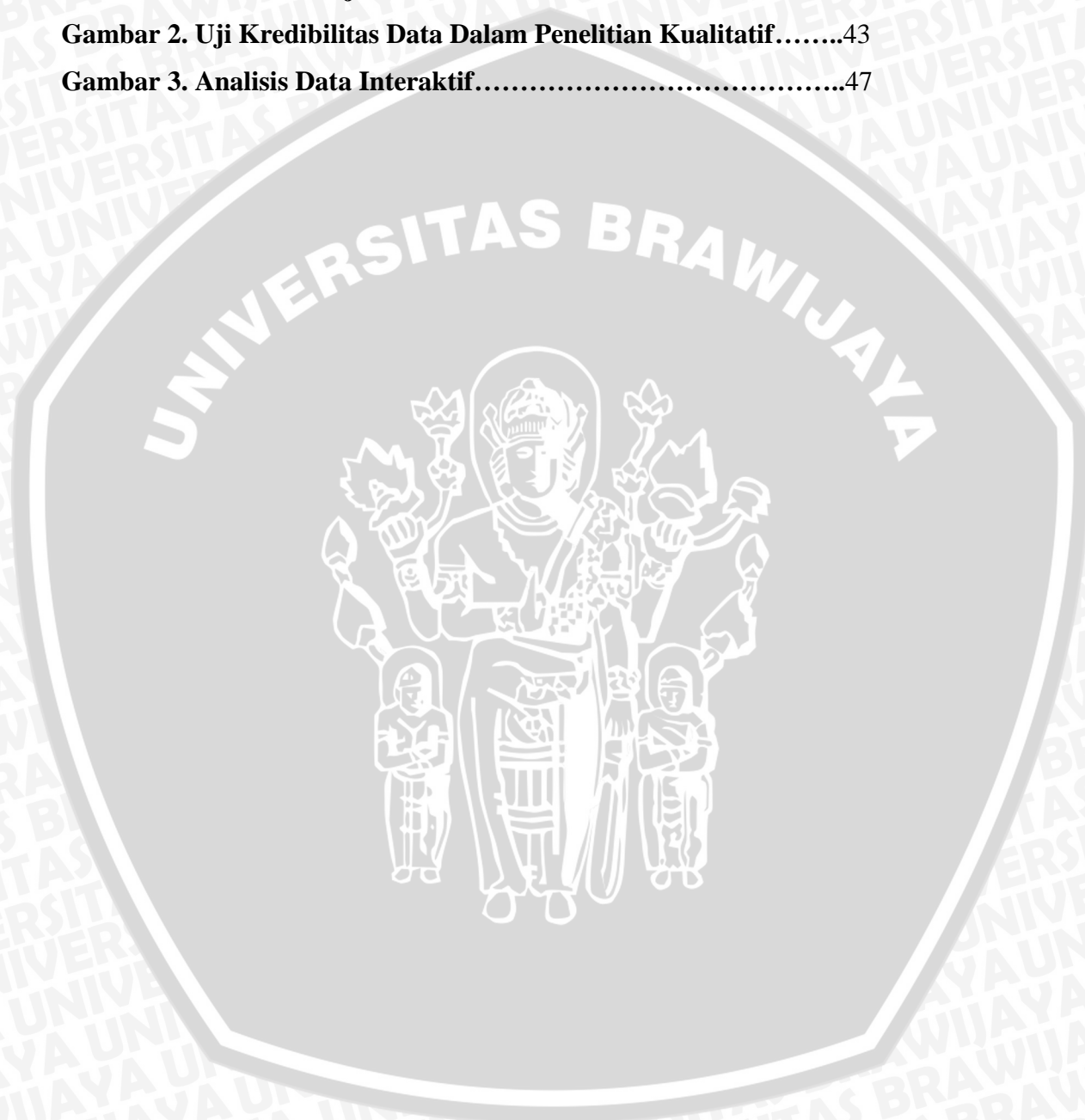
No.	Judul	Hal.
1	Aspek-Aspek Standar Pekerjaan	32
2	Program dan Kegiatan	77



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Model Kinerja.....	31
Gambar 2. Uji Kredibilitas Data Dalam Penelitian Kualitatif.....	43
Gambar 3. Analisis Data Interaktif.....	47



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini tuntutan akan kinerja sangat diperhitungkan sebagai tolak ukur kepuasan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah. Dimana sumber daya aparatur merupakan bagian terpenting dalam suatu organisasi pemerintahan, maka harus mengalami pembaharuan guna meningkatkan kinerja yang optimal. Didasari bahwa peran aparatur pemerintahan sangat penting bagi suatu organisasi dalam menjalankan misinya, maka pengembangan sumber daya aparatur harus diarahkan pada terciptanya aparatur yang mampu bersaing di era globalisasi. Dalam era globalisasi, maka secara otomatis tidak luput dari tuntutan perubahan karena persaingan yang terus menerus terjadi. Jika suatu organisasi pemerintahan tidak bisa mengimbangi hal itu akan berdampak pada timbulnya persepsi mengenai buruknya kualitas pelayanan pegawai yang diberikan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan yang baik dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi layanan yang diberikan.

Penilaian masing-masing masyarakat terhadap kinerja pegawai pemerintah masih rendah. Penilaian tersebut misalnya kurang disiplin, kurang taat hukum dan masih banyak hal lain yang perlu ditingkatkan pelayanannya. Apalagi dengan melihat peran pemerintah sebagai faktor penentu dalam proses pembangunan diharapkan lebih besar lagi. Terutama dalam pelaksanaan pembangunan dan kemasyarakatan. Sebagai upaya mengurangi dan menghilangkan pandangan



tersebut dilakukan upaya peningkatan kinerja pegawai agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan. Dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat serta pengaruh arus globalisasi, maka tuntutan masyarakat adalah penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dalam praktek sehari-hari ternyata kinerja pemerintah masih menjadi sorotan yang negatif oleh banyak pihak, terutama dari masyarakat sendiri sebagai penerimaan jasa pelayanan tidak jarang dijumpai oleh masyarakat pandangan yang biasa pada kantor-kantor dinas seperti aparat/pegawainya datang terlambat, tidak ada ditempat sewaktu dibutuhkan dengan dalih menghadiri rapat ataupun acara dinas lainnya. Walaupun aparatnya ada, mereka bekerja sama dengan melayani seenaknya bahkan saling melemparkan pekerjaannya kepada aparatnya lainnya dengan alasan bermacam-macam. Sering dikatakan oleh banyak pihak terlebih para pengamat, seperti Miftah Thoha (1998:4) yang menyatakan bahwa “kondisi dan kualitas aparat merupakan syarat utama terciptanya sistem administrasi pemerintah yang baik”. Hal ini terjadi karena kinerja pemerintah disemua tingkatan masih kurang baik karena rata-rata kualitas aparatnya masih rendah. Rendahnya kinerja dan kualitas pegawai sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun selalu *up to date* untuk didiskusikan. Memang tidak sedikit pula pegawai yang mempunyai kinerja dan kualitas yang bagus. Namun karena secara kuantitas relatif kecil jumlahnya dan tidak mempunyai jabatan struktural yang berpengaruh, maka kehadiran mereka seolah tenggelam dengan riuhnya pegawai yang kebanyakan.

Kehadiran pegawai yang mempunyai kualitas tinggi yang nantinya akan membentengi bangsa ini terhindar dari terjangan arus globalisasi melalui kebijakan dan regulasi yang diterbitkannya. Karena kehadiran pegawai yang mempunyai kualitas yang bagus tidak dapat ditawar-tawar lagi. Untuk membangun pegawai seperti itu, dapat dilakukan berbagai cara, salah satunya dengan menggelar program rekrutmen. Rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon. Rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan (organisasi), melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi bisa disimpulkan rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pelamar kerja yang memenuhi syarat. Pelaksanaan rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang akan digunakan sangat tergantung pada bagaimana prosedur rekrutmen dan seleksi digunakan. Rekrutmen pegawai merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika pegawai yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah. Sebaliknya, apabila pegawai yang diperoleh kurang memenuhi syarat, sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Gomes (2003:105) “rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi”. Lebih lanjut Gomes menjelaskan bahwa “rekrutmen adalah usaha untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga

organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melaksanakan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi". Tapi di jaman sekarang masih banyak sistem rekrutmen yang belum sepenuhnya sempurna, dikarenakan masih belum lengkapnya deskripsi, spesifikasi, dan standart kinerja yang rinci.

Ivancevich (1995:38) menyatakan jika program seleksi pegawai ingin sukses maka karakteristik pegawai sebagaimana dinyatakan dalam spesifikasi jabatan haruslah dibuat secara akurat yaitu tentang apa yang diperlukan agar jabatan tersebut dapat dikerjakan secara efektif oleh pejabat yang direkrut. Untuk itu peran analisis jabatan dalam seleksi pegawai menjadi sangatlah penting, karena karakteristik pegawai tersebut dihasilkan setelah analisis jabatan dilakukan oleh organisasi. Selanjutnya, menurut Ivancevich dan Lee (1995:38) ada 7 kriteria seleksi pegawai, yaitu:

- a. **Formal Education.** Atribut-atribut seperti kognitif, motor, fisik, dan interpersonal dimiliki oleh pegawai karena unsur genetika dan dipelajari oleh yang bersangkutan, baik di rumah, di sekolah, ataupun ditempat kerja. Salah satu cara untuk mendapatkan atribut yang dimiliki oleh pegawai adalah melalui pendidikan formal, karena secara asumptif kita menduga bahwa seseorang yang telah lulus Sekolah Menengah Atas atau Sekolah Menengah Umum berarti telah memiliki ketrampilan menulis, membaca, menghitung, dan hubungan kemasyarakatan. Untuk ketrampilan atau keahlian yang khusus, institusi mungkin akan merekrut pelamar yang memiliki kualifikasi tertentu, misalnya akuntan atau insinyur peternakan.

Bahkan seringkali tingkat kelulusannya dipersyaratkan pula, misalnya IPK (indeks Prestasi Kumulatif) adalah 3 ke atas. Kemudian, pelamar haruslah lulusan dari universitas-universitas ternama, memiliki TOEFL minimal 450, dan sebagainya.

b. *Experience and Past Performance.* Pengalaman dan prestasi kerja yang pernah dicapai juga merupakan kriteria penting yang dipersyaratkan kepada para pelamar. Banyak ahli berpendapat bahwa pengalaman dan prestasi kerja pada suatu jabatan tertentu merupakan indikator akan keberhasilan seorang pelamar jika nanti diterima menjadi pegawai suatu institusi dan diangkat pada jabatan yang sama dengan pengalaman kerjanya dimasa lalu. Riset yang dilakukan oleh Miquel A.Quinones, Kevin J. Ford, dan Mark S. Teachout (dalam Ivancevich dan Lee, 2002) membuktikan bahwa pengalaman berhubungan dengan kinerja jabatan. Biasanya institusi mencantumkan persyaratan kepada pelamar dengan kata-kata: memiliki pengalaman kerja yang rtelevan. Namun demikian, institusi harus mendefinisikan apa maksud dari “ pengalaman pada jabatan yang relevan”. Diskusi yang seringkali muncul adalah, apakah seorang pelamar yang berpengalaman kerja sebagai akuntan lebih relevan daripada pelamar lain yang berpengalaman kerja sebagai seorang spesialis pajak apabila jabatan yang harus diiisi adalah pengendali internal.

c. *Physical Characteristic.* Pada saat lalu banyak institusi mensyaratkan bahwa hanya pelamar yang memiliki karakteristik fisik tertentu saja yang akan diterima. Misalnya: ukuran tinggi badan, kecantikan, dan mata. Pada

saat sekarang ini kriteria tersebut hanya diperbolehkan bila relevan dengan pekerjaannya, jika tidak hal itu merupakan perbuatan diskriminatif. Contohnya, adalah tidak relevan bila institusi mensyaratkan tinggi badan lebih dari 165 cm apabila jabatan itu bisa dilakukan oleh orang yang lebih rendah dari ukuran tersebut. Demikian juga kecantikan, oleh karena itu institusi mengganti syarat kecantikan tersebut dengan “berpenampilan menarik”.

d. *Personal Characteristics and Personal Type.* Termasuk dalam pengertian karakteristik pribadi adalah: status perkawinan, jenis kelamin, usia, dan sebagainya. Banyak institusi yang memilih pelamar yang statusnya sudah menikah karena menduga bahwa orang yang sudah menikah akan menghendaki karir yang stabil dan tidak ingin pindah-pindah kerja, sedangkan institusi lain ingin merekrut pelamar yang belum nikah dengan pertimbangan bahwa pelamar tersebut cenderung untuk mau menerima tawaran ditempatkan di luar negeri atau di luar kota. Untuk usia, institusi cenderung menerima orang yang lebih sebagaimana dinyatakan dalam *The Straits Times* tanggal 7 februari 1996 (Ivancevich dan Lee, 2002) bahwa Mc Donald fast food restaurant karena biasanya lebih bisa dipercaya, independen, tepat waktu, produktif, setia dan ingin menduduki jabatan untuk jangka waktu yang relatif lama. Tipe-tipe pegawai dengan kepribadian tertentu mungkin dicari oleh institusi-institusi yang membutuhkannya, misalnya pegawai yang senang dengan bepergian diperlukan oleh institusi yang berusaha dibidang penjualan produk.

e. **Reliability and Validity of Selection Criteria.** Sekali institusi memutuskan serangkaian kriteria seleksi langkah berikutnya harus diambil, yaitu pemilihan teknik-teknik penilaian. Alternatif teknik-teknik tersebut diantaranya adalah: formulir isian biodata, test psikologi terhadap perilaku dan kepribadian pegawai, interview, test sample kerja keahlian saat ini, test fisik dan kesehatan, dan pengecekan pengalaman kerja sesuai dengan referensi yang dicantumkan pada lamaran kerja. Teknik apapun yang dipilih, institusi harus yakin bahwa informasi yang diperoleh adalah *realble* dan *valid*.

f. **Reliability.** Tujuan seleksi pegawai adalah untuk mendapatkan prediksi yang akurat terhadap calon pegawai. Organisasi ingin memperkirakan siapa pelamar yang akan sukses menjabat jabatan yang akan diisi, oleh karena itu informasi yang reliable harus diperoleh. Alat untuk melakukan seleksi agar memenuhi kriteria reliable diantaranya adalah *test-retest reliability*, *alternative-form reliability*, dan *interrater reliability*. *Test-test reliability* adalah mengkorelasikan skor pelamar yang ditest pada materi yang sama dalam dua kali kesempatan.

g. **Validity.** Validitas meliputi dua kriteria: *content* dan *construct* .

Content adalah derajat suatu test, interview, ataupun penilaian kinerja melakukan pengukuran keahlian, pengetahuan, atau kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan. Misalnya, test untuk sekretaris dalam melakukan tugas pengetikan, dimana calon-calon sekretaris diminta untuk mengetik memo dinas, surat, ataupun laporan yang berisi tabulasi data

dengan menggunakan mesin ketik atau komputer yang sama. Hasil dari pengetikan kemudian diperbandingkan dengan kecepatan dan ketepatan normal dari pegawai perusahaan tersebut. Jika menyetik memang harus dilakukan dalam rangka tugas jabatan, maka test yang dilakukan untuk calon-calon sekretaris ini disebut content-valid. Namun demikian, untuk potensi kepemimpinan, gaya kepemimpinan, ataupun etika kerja tidak bisa mempergunakan jenis ini.

h. Construct validity. Suatu konstruk adalah suatu citra yang tidak mudah diobservasi. Misalnya, kita tidak bisa melihat kepemimpinan, tetapi kita bisa melihat bagaimana seorang manajer memperlihatkan perilaku kepemimpinannya.

Dari ketujuh karakteristik seleksi pegawai menurut Ivancevich (1995:38) di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seleksi pegawai sangat penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebuah instansi. Proses seleksi juga terkait erat dengan proses regenerasi sumber daya manusia dalam sebuah instansi, proses regenerasi tersebut dilakukan untuk menggantikan tempat pegawai lama yang telah memasuki masa pensiun, meninggal dunia, mengundurkan diri, mutasi, dan faktor yang lainnya.

Rekrutmen dapat dilakukan oleh sebuah instansi untuk menambah pegawai baru yang berkualitas ke dalam suatu satuan kerja yang kegiatannya semakin menuntut aktivitas dan dinamisasi yang tinggi. Dalam rekrutmen yang efektif, pasti terdapat proses seleksi yang tepat pula. Proses rekrutmen yang efektif

tersebut memberikan manfaat terisinya posisi-posisi yang lowong oleh orang-orang yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi yang sesuai.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang efektif berpengaruh terhadap kinerja, hal tersebut berlaku pula pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Sebagai salah satu instansi pemerintah, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Di Badan Kepegawaian Daerah sendiri ada sebuah masalah yang harus di atasi, yaitu adanya pegawai yang kurang efektif dalam bekerja. Yang di maksud kurang efektif adalah adanya pegawai yang ditempatkan bukan sesuai dengan keahliannya, seperti calon pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang Keuangan tetapi ditempatkan di bidang Pembinaan Disiplin Pegawai.

Untuk mengetahui sejauh mana efektifitas proses rekrutmen di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, maka diperlukan adanya penelitian. Dari proses penelitian tersebut, maka diharapkan kelemahan dan kekurangan dari proses rekrutmen pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat diketahui. Dengan diketahuinya kelemahan dan kekurangan proses rekrutmen yang ada, maka dapat dirumuskan sebuah strategi rekrutmen yang baru, sehingga proses rekrutmen yang ada dapat lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis ingin mengkaji lebih dalam mengenai proses rekrutmen pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Oleh karena itu penulis mengambil judul penelitian **“Pelaksanaan**

Penerimaan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Pegawai (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pelaksanaan penerimaan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ?
2. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan penerimaan pegawai ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pelaksanaan penerimaan pegawai di bagian personalia untuk meningkatkan kualitas pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Kota Malang.
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelaksanaan penerimaan pegawai untuk meningkatkan kualitas pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Kota Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun kontribusi yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah dalam ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya di bidang manajemen sumber daya aparatur dan bermanfaat sebagai sumbangan penerimaan pegawai untuk meningkatkan kualitas pegawai perbandingan selanjutnya, serta dapat dijadikan acuan bagi pihak yang melakukan penelitian.
- b. Dapat memberikan gambaran tentang penerimaan pegawai untuk meningkatkan kualitas pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

2. Secara praktis

- a. Penelitian ini bermanfaat bagi penulis dan mahasiswa pada umumnya karena dapat mengetahui tentang sistem penerimaan pegawai dalam meningkatkan kualitas pegawai.
- b. Diharapkan agar penelitian ini bisa menjadi masukan dan pertimbangan bagi instansi dalam penerimaan pegawai untuk meningkatkan kualitas pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian

Menurut Imam Hardjanto (2009:2) manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua praktek manajemen yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap organisasi. Manajemen sumber daya manusia terdiri dari “serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajer-manajer di semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian yang besar terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya manusia.

Para manajer bekerja melalui upaya orang lain atau bawahan sehingga ia membutuhkan pemahaman tentang konsep manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya yang efektif itu mengharuskan manajer menemukan cara

terbaik dalam memperkerjakan orang-orang atau bawahan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini manajer perlu mencari cara yang terbaik untuk meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen, keterlibatan orang-orang dalam organisasi. Pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual agar potensi sumber daya manusia dapat digali dan dimanfaatkan secara penuh. Pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan bukanlah dua kejadian yang terpisah atau berdiri sendiri, melainkan saling menopang satu sama lainnya. Tujuan yang satu tidak dapat diraih dengan mengorbankan tujuan yang lain. Hal yang esensial dari manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan pendayagunaan secara penuh dan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Hardjanto (2009:4) Empat hal penting berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a) Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan.
- b) Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen secara keseluruhan.
- c) Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi manajemen karyawan.
- d) Terdapat aksentuasi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.

Penekanan yang pertama, menganggap bahwa manajemen sumber daya manusia bukan hanya aktivitas strategik, melainkan sesuatu yang sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia kini diakui sebagai sumber daya organisasi yang paling berharga. Penekanan yang kedua, menegaskan perlunya para manajer sumber daya manusia menyerahkan tanggung jawab pengelolaan manusia atau karyawan kepada manajer senior. Penekanan yang ketiga, memperlihatkan adanya pergeseran dari hubungan industri menjadi hubungan karyawan. Penekanan yang keempat, bahwa pengelolaan organisasi sama penting dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat penting dari fungsi manajemen. Jika sumber daya manusia tidak dikelola secara baik, efektivitasnya akan merosot lebih cepat daripada sumber daya yang lainnya. Sumber daya manusia mempunyai imbas yang lebih besar terhadap efektivitas organisasional dibanding dengan sumber daya yang lainnya. Oleh karena itu, pada era global dewasa ini aktivitas pengelolaan sumber daya manusia secara efektif akan semakin meningkat pada semua jenis dan jenjang organisasi atau perusahaan bisnis. Hal ini merupakan konsekuensi dari kemajuan dan perkembangan yang saat ini berlangsung dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, bisnis, dan kehidupan lainnya.

Teknik pengelolaan sumber daya manusia juga akan semakin sederhana berkat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berlangsung. Berbagai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengakibatkan koordinasi dan komunikasi antarbagian dalam organisasi menjadi lebih mudah.

Karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di berbagai bidang semakin meningkat, orang-orang yang bekerja di dalam organisasi atau perusahaan bisnis akan semakin meningkat kualitasnya. Berbagai teknologi tentu saja akan menuntut pengetahuan khusus dan biasanya tidak mudah untuk dikuasai dan dipahami oleh para manajer sehingga teknologi tersebut menjadi sangat sulit dikelola.

2. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam bukunya Malayu S.P Hasibuan (2000:15) perkembangan manajemen sumber daya manusia didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Manajemen sumber daya manusia sudah ada sejak adanya kerja sama dan pembagian kerja antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu. Manajemen sumber daya manusia ini pada mulanya terpadu dalam manajemen atau belum menjadi ilmu yang berdiri sendiri. Para ahli pada abad ke-20 mengembangkan manajemen sumber daya manusia menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan manajemen sumber daya manusia didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis, dan sosial. Salah satu masalah ekonomis yaitu semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumber daya manusia dapat bekerja lebih efektif dan efisien dan semakin disadari bahwa sumber daya manusia paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Salah satu masalah politis yaitu hak asasi manusia semakin mendapat perhatian dan kerja paksa tidak diperkenankan lagi dan organisasi buruh semakin

banyak dan semakin kuat mengharuskan perhatian yang lebih baik terhadap sumber daya manusia. Salah satu contoh masalah sosial yaitu timbulnya pergeseran nilai di dalam masyarakat akibat pendidikan dan kemajuan teknologi. Misalnya, anggapan anak akan memberikan jaminan hidup di masa tua berubah menjadi uang pensiun yang akan menjamin masa tuanya.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2000:21) Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan dan merupakan fungsi terpenting diantara semua fungsi manajemen.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Mengorganisasikan berarti membagi pekerjaan diantara para individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktifitas mereka, agar setiap individu dapat mengetahui secara jelas apa yang menjadi tugas sehingga mereka dapat bekerja benar.

3. *Directing* (Pengarahan)

Dalam bekerja, setiap individu mempunyai perbedaan fisik dan mental, nilai-nilai individual sesuai dengan keadaan sosial ekonomi mereka.

Tugas manajer adalah menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan individu agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pengarahan, dalam bentuk tindakan yang mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan sehingga tujuan perusahaan pun tercapai.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Fungsi terakhir dari manajemen adalah pengendalian. Pengendalian merupakan aktivitas untuk mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dan hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja telah ditetapkan sebelumnya.

5. *Procurement*(Pengadaan)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

6. *Development*(Pengembangan)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan

kebutuhan pekerjaan masa kini ataupun masa yang akan datang. Pengembangan pegawai dilaksanakan untuk meningkatkan keterampilan melalui program pelatihan dan pengembangan yang tepat agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

7. *Competasion*(Kompensasi)

Kompensasi adalah pemberian jasa langsung (*Direct*) dan tidak langsung (*Indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil maksudnya sesuai dengan prestasi kerja yang diberikan pegawai untuk perusahaan, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensinya.

8. *Intergration*(Pengintegrasian)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan pegawai mendapatkan kebutuhan dari hasil kerjanya.

9. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan

dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal.

10. *Discipline*(Kedisiplinan)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan perusahaan. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. *Separation*(Pemberhentian)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

B. Penerimaan Pegawai (Rekrutmen)

1. Pengertian Rekrutmen

Penerimaan adalah usaha pertama suatu instansi untuk memperoleh pegawai yang berkualitas dan berkompoten yang akan menjabat serta mengerjakan pekerjaan pada suatu instansi. Sebelum instansi dapat menyeleksi dan mengangkat pelamar yang mempunyai kualifikasi-kualifikasi terbaik, terlebih dahulu harus direkrut orang-orang untuk pekerjaan yang tersedia. Hariandja (2002:96) mendefinisikan “rekrutmen sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai”. Menurut Gomes (2003:105) “rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar

untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi”. Lebih lanjut Gomes menjelaskan bahwa “rekrutmen adalah usaha untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melaksanakan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi”. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Calon pelamar yang dimaksud harus memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan instansi yang telah teridentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas perekrutan, instansi penting menyusun strategi guna mengidentifikasi bagaimana karyawan yang akan direkrut.

Seperti yang dikatakan oleh Papu (2001:1) bahwa “rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar instansi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia”. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menemukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di instansi. Hal ini sebagaimana dikemukakan Wuryanano (2008:1) bahwa “rekrutmen adalah pencarian pegawai yang dibutuhkan secara aktif, yang harus diseleksi untuk mencari orang yang tepat untuk mengisi jabatan yang terbuka”. Rekrutmen harus

dapat memenuhi kebutuhan para calon. Sebagai akibatnya, rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada instansi, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mendapatkan pelamar kerja yang memenuhi syarat. Berdasarkan apa yang telah diuraikan di atas, pelaksanaan rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang akan digunakan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana prosedur rekrutmen dan seleksi digunakan.

Menurut Noe et al. (2000) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial. Sedangkan Andrew E. Sikula (1981:183) mengemukakan bahwa Recruitment is the act process of an organization to obtain additional manpower for operational purpose. Rekrutmen involves acquiring further human resources to serve as institutional input. Penarikan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Penarikan pegawai melibatkan sumber daya manusia yang mampu berfungsi sebagai input lembaga.

Schuler dan Jackson (1997:227) mengatakan " Rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Disamping itu, Stoner (1992:469) mengatakan " Rekrutmen dimaksudkan untuk menyediakan

sekelompok calon yang cukup besar sehingga instansi yang bersangkutan akan dapat menyeleksi pegawai yang memenuhi syarat sesuai dengan yang dibutuhkannya”.

Dari dua teori diatas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah upaya untuk mencari tenaga kerja yang memenuhi syarat, tepat kualitas dan kuantitas untuk dipekerjakan dalam dan oleh perusahaan pada waktu dibutuhkan.

2. Tujuan Penerimaan

Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja. Dengan rekrutmen diharapkan pencari kerja yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu perlu juga diusahakan adanya kesan dan image yang positif mengenai organisasi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerjaan sehingga pencari kerja dapat mempertimbangkan minat dan kualifikasinya. Menurut Umi Sukamti (1989:22), dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu: (a) untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan; (b) untuk menyebarluaskan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi yang diperlukan.

Menurut Henry Simamora (1997:214) proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

3. Proses Penerimaan

Dalam sistem penerimaan, departemen sumber daya manusia biasanya menyeleksi pelamar melalui wawancara, tes dan menyelidiki latar belakang pelamar. Setelah itu, merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada atasan (manajer) untuk diambil keputusan terakhir. Di sisi lain rekrutmen mempunyai tujuan tertentu, yaitu mendapatkan calon pegawai atau tenaga kerja yang memungkinkan pihak atasan (manajer) untuk memilih atau menyeleksi calon pegawai atau tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria dan persyaratan yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Dan jika semakin banyak calon pegawai atau tenaga kerja yang dikumpulkan, semakin banyak pula untuk mendapatkan calon pegawai atau tenaga kerja yang terbaik dan yang memenuhi

kriteria dan persyaratan sesuai yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Oleh sebab itu, rekrutmen sumber daya manusia ini menjadi aktivitas organisasi atau perusahaan yang sangat penting.

Menurut Simamora (1997:246) untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif para manajer dan manajer sumber daya manusia, seyogyanya menerapkan beberapa hal, antara lain:

1. Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staff pelaksana yang ada) faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
2. Membuat deskripsi, spesifikasi, dan standart kinerja yang rinci.
3. Menentukan tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
4. Menentukan kriteria-kriteria rekrutmen.
5. Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen
6. Menyeleksi sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kelompok kandidat yang paling besar dan paling sesuai pada biaya yang serendah mungkin.
7. Mengidentifikasi saluran-saluran rekrutmen untuk membuka sumber-sumber tersebut, termasuk penulisan iklan, menjadwalkan program rekrutmen.
8. Menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif biaya.

9. Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:41) dasar rekrutmen calon pegawai harus ditetapkan terlebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar rekrutmen harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job specification* harus diuraikan secara terinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, pegawai yang diterima sesuai dengan pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan tersebut.

C. Kualitas Pegawai

1. Pengertian

Pengertian Kualitas Pegawai sendiri yaitu sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak pegawai memberikan kontribusi dari segi kuantitas dan kualitas output, kehadiran pegawai dan lain sebagainya. Di lain pihak, kualitas pegawai sebagai gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari apa yang dihasilkan. Dapat disimpulkan bahwa kualitas pegawai merupakan hasil kerja yang telah dan akan yang dilakukan seseorang. Untuk memotivasi karyawan, biasanya setiap perusahaan mengadakan penilaian atas kualitas pegawainya.

Kualitas pegawai merupakan wujud perilaku yang tampak dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, yang sesuai dengan harapan yang telah ditentukan sebelumnya. Marcana (2002:21) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan kualitas pegawai :

“Kualitas pegawai adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien”

Sedangkan menurut T.R Mitchell (1979:343) menyebutkan bahwa ukuran dari kualitas pegawai dapat dilihat dari “Quality of works, Promthness, Initiative, and Communication”

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kualitas pegawai adalah suatu wujud atau hasil kerja yang telah dilaksanakan seseorang dalam mencapai tujuan dengan mengerahkan kemampuannya agar dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

2. Indikator dari Kualitas Pegawai

Indikator dari kualitas pegawai menurut Malayu S.P Hasibuan yaitu :

a) Potensi diri

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, potensi berarti kemampuan yang mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan, kekuatan, kesanggupan atau daya. Diri berarti orang seorang terpisah dari yang lain. Jadi potensi diri

adalah kemampuan yang ada atau dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan untuk dikembangkan.

Menurut Siahaan Parlindungan (2005:4) "Potensi diri adalah kemampuan yang terpendam pada diri setiap orang yang memilikinya".

Beberapa potensi diri yang harus dimiliki oleh seorang pegawai yaitu memiliki pemahaman terhadap bidang kerja, memiliki kemampuan untuk mengembangkan bidang kerja, memiliki kemampuan berinteraksi.

b) Hasil kerja yang optimal

Hasil kerja yang optimal harus dimiliki oleh seorang pegawai, pegawai harus bisa memberikan hasil kerjanya yang terbaik, salah satunya dapat dilihat dari produktivitas organisasi, kualitas kerja, kuantitas kerja.

Kualitas kerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh pegawai telah memenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang telah ditetapkan. Kualitas kerja merupakan mutu hasil pekerjaan atau sebaik apa yang harus diselesaikan. Kuantitas pekerjaan adalah banyaknya jumlah yang harus diselesaikan atau dikerjakan pegawai sesuai target waktu yang telah ditetapkan dan dapat menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam satu waktu yang baik.

c) Proses kerja

Proses kerja merupakan suatu tahapan terpenting dimana pegawai menjalankan tugas dan perannya dalam suatu organisasi, melalui proses kerja ini dapat dilihat dari kemampuan membuat perencanaan kerja, kreatif dalam

melaksanakan pekerjaan, mengevaluasi tindakan kerja, melakukan tindakan perbaikan. Pegawai yang memiliki perencanaan kerja yang matang, kreativitas tinggi, mampu mengevaluasi tindakan, serta dapat, memperbaiki tindakan tanpa menunggu perintah dari atasan merupakan seorang pegawai yang memiliki pemikiran yang rasional dan memiliki inisiatif sendiri untuk melakukan pekerjaan itu. Seperti yang diungkapkan oleh Malayu S.P Hasibuan dalam Nurdiana (2006:126) mengemukakan bahwa :

“Dengan adanya inisiatif pegawai dalam pelaksanaan proses kerja, dalam merancang program kerja, serta mampu memecahkan permasalahan yang dihadapi, maka organisasi tersebut akan berhasil dalam mencapai tujuan yang ditetapkan”

Dengan demikian untuk dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi, maka para pegawai harus memiliki kemampuan dalam pelaksanaan proses kerja.

d) Antusiasme

Antusiasme merupakan suatu sikap dimana seorang pegawai melakukan kepedulian terhadap pekerjaannya hal ini bisa dilihat dari kehadiran, pelaksanaan tugas, motivasi kerja, komitmen kerja. Pegawai yang memiliki antusiasme akan senantiasa meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan segala tugas dan tanggung jawabnya hal ini harus selalu ditumbuhkan dalam jiwa pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pegawai.

Menurut Mangkunegara (2002:69) terdapat beberapa faktor kualitas sebagai standar pemerikayaan prestasi kerja, yaitu :

- Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan, serta kebersihan

- Kuantitas kerja yang meliputi output rutin serta output non rutin (ekstra)
- Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti intruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian, serta kerajinan.
- Sikap yang meliputi sikap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerja sama.

Berdasarkan pendapat di atas, pegawai akan mampu mencapai kualitas maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Dan motif berprestasi yang harus dimiliki pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal tersebut disebabkan karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kualitas pegawai

Adapun Faktor-Faktor yang mempengaruhi kualitas pegawai :

1. Gaji dan Insentif

Gaji dan Insentif adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan latihan dipandang sebagai suatu investasi di bidang sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dari tenaga kerja. Agar penyelenggaraan pendidikan dan latihan berhasil secara efektif dan efisien, maka ada 5 hal yang harus di pahami, yaitu :

- a) adanya perbedaan individual
- b) berhubungan dengan analisa pekerjaan
- c) motivasi
- d) pemilihan peserta didik
- e) pemilihan metode yang tepat.

3. Sistem Perencanaan Tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan bagian integral dari perencanaan kegiatan kerja. Perencanaan tenaga kerja memuat perkiraan permintaan atau kebutuhan dan penawaran atau penyediaan tenaga kerja, serta kebijakan maupun program ketenagakerjaan yang diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan kerja.

4. Standar Kualitas Pegawai

Kegiatan Manajemen SDM yang efektif harus dimulai dengan menetapkan standar pekerjaan yang akurat, baik untuk pekerja sebagai individu maupun kelompok/tim. Sumber utamanya adalah hasil analisis pekerjaan berupa deskripsi/spesifikasi pekerjaan. Dalam keadaan yang terus berkembang maka

standar pekerjaan juga harus dikembangkan sesuai dengan keperluan atau jika diperlukan. Standar pekerjaan harus mencakup tiga informasi pokok sebagai kriteria untuk melakukan penilaian kinerja yaitu informasi tentang apa tugas yang harus dikerjakan oleh seorang pekerja, termasuk supervisor/pimpinan, informasi tentang bagaimana cara terbaik dalam melaksanakan tugas tersebut, dan informasi tentang hasil maksimal yang seharusnya dicapai dalam melaksanakan tugas dengan cara tersebut. Dari ketiga informasi utama itu penilaian kinerja difokuskan pada bagaimana cara terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas. Kriteria di dalam standar pekerjaan harus dibuat secara tertulis agar pimpinan dan pekerja dapat mengetahui apa yang diharapkan organisasi dari dirinya dalam bekerja. Dengan demikian pekerja dapat memperoleh kepuasan dalam bekerja dan yang berprestasi akan merasa dihargai secara fair.

Kriteria dalam standar pekerjaan mencakup aspek pengukuran yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif bersifat empiris, dapat diamati atau ditransformasikan dalam bentuk bilangan atau angka. Aspek kualitatif bersifat konseptual, diinterpretasikan dari gejala yang dapat diamati.

Tabel 1.

Aspek-Aspek Standar Pekerjaan

Aspek Kuantitatif	Aspek Kualitatif
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proses kerja dan kondisi pekerjaan. <input type="checkbox"/> Waktu yang digunakan dalam pekerjaan(use of time) <input type="checkbox"/> Jumlah kesalahan dalam bekerja <input type="checkbox"/> Jumlah dan jenis pelayanan dalam bekerja 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan <input type="checkbox"/> Tingkat kemampuan dalam bekerja <input type="checkbox"/> Kemampuan menganalisis informasi, memakai peralatan <input type="checkbox"/> Kemampuan mengevaluasi keluhan <input type="checkbox"/> Penelitian pasar

Sumber: Nawawi, Hadari: (2000:13)

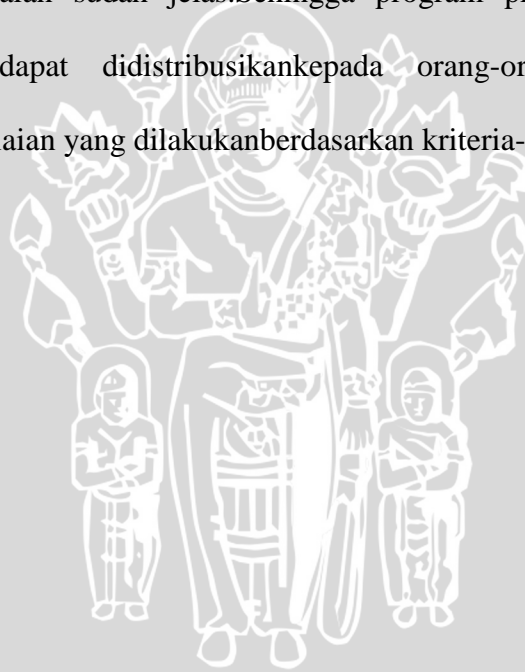
Untuk pekerja yang melaksanakan proses produksi, bobot aspek kuantitatif lebih besar dari aspek kualitatif. Sebaliknya pada pekerjaan manajerial aspek kualitatif lebih besar dari aspek kuantitatif. Pendapat lain menurut Max Messmer (2000:27), ketika memulai proses perubahan atau memperkenalkan program evaluasi kinerja, diperlukan penentuan pekerjaan yang spesifik. Jika sudah mendapatkan kriteria apa yang akan dinilai dan syarat-syarat yang menjadi dasar penilaian untuk masing-masing posisi, barulah proses penilaian dapat dirumuskan dengan baik. Setelah dijalankan untuk beberapa waktu maka suatu saat perlu dievaluasi kembali untuk menyesuaikan dengan keadaan saat ini. Langkah kedua adalah memilih format penilaian. Membuat dan menyusun rencana penilaian



agardapat diterapkan secara nyata dan mampu menjawab permasalahanhubungan dengan penilaian serta dapat mencapai tujuan yangditetapkan dengan dilakukannya program penilaian itu. Program penilaiankinerja yang cacat/salah akan menghasilkan evaluasi yang salah juga,sehingga dapat mempengaruhi produktivitas baik pekerja maupunpimpinan, misal departemen akuntansi atau keuangan secara umum.Elemen dari penilaian kinerja yang baik (Messmer, Max; 2000)adalah: menyusun tujuan yang akan dilakukan oleh pekerja maupunpimpinan pada akhir penilaian, daftar kompetensi khusus atau ketrampilanyang akan diukur dengan contoh dari perilaku yang berhasil/ prestasi, skalaperingkat atau rating yang tepat untuk organisasi, ruang untuk pekerjadalam melakukan penilaian untuk diri sendiri, ruang untuk penilaiansupervisor/pimpinan, ruang untuk kegiatan khusus dari pimpinan tentangkinerja pekerjanya, menganjurkan pengembangan pekerja/karyawan, tujuanuntuk menyesuaikan dengan tanggal penilaian berikutnya.Menurut Randall S. Schuller (1999:21) ada jenis-jenis kriteria kinerja yang dapat membantu penilai dalam menilai kinerja organisasi, yaitu;kriteria berdasarkan sifat, memusatkan diri pada karakteristik pribadiseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi danketrampilan memimpin merupakan sifat yang sering dinilai selama prosespenilaian. Kriteria berdasarkan perilaku, terfokus pada bagaimanapekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaanyang membutuhkan hubungan antar personal. Dan kriteria berdasarkanhasil, terfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan. Kriteria ini

tepat jika perusahaan tidak peduli bagaimana hasil dicapai, tapi tidak tepat untuk semua pekerjaan.

Penilaian kualitas yang didasarkan pada beberapa kriteria seperti sifat atau karakteristik individu, bagaimana pekerjaan dilakukan/perilaku, dan apa yang telah dicapai dapat memberikan informasi kepada pihak penilai mengenai kinerja organisasinya dengan lebih baik dan jelas. Apabilahal itu diterapkan di Indonesia, maka kegiatan penilaian yang berbaur KKN dapat dikurangi karena kriteria yang dijadikan dasar penilaian sudah jelas. Sehingga program promosi, karir dan pemberian reward dapat didistribusikan kepada orang-orang yang tepat berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan berdasarkan kriteria-kriteria yang ada.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam suatu penelitian diperlukan suatu cara atau metode yang sesuai dengan pokok permasalahan yang akan diteliti guna mencari data yang valid dan relevan dengan masalah yang akan diteliti. Seperti yang ditegaskan oleh Lexy J. Meleong (2002:3), “Metode penelitian deskriptif bertujuan untuk melukiskan atau menggambarkan suatu fenomena dengan jalan mendeskripsikan secara sistematis sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah penelitian yang akan diteliti”.

Sedangkan pendekatan kualitatif yang menurut Bogdan dan Taylor sebagaimana yang dikutip oleh Moleong (2002:3) adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif, dengan analisis data menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan metode ini penulis akan berusaha mendeskripsikan keadaan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan data dan fakta yang tampak dan sebagaimana adanya.

B. Fokus Penelitian

Penelitian kualitatif menghendaki batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Dengan kata lain fokus sangat penting artinya dalam menentukan batas penelitian yang akan dilakukan sehingga akan memperjelas batasan dan juga mempertajam pemahaman. 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 sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Moleong (2002:237) penentuan fokus penelitian mempunyai dua tujuan yaitu:

“pertama, penetapan fokus membatasi studi yang berarti dengan adanya fokus, penentuan tempat penelitian menjadi layak. Kedua, penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi-inklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk. Meskipun data-data cukup menarik, tetapi jika dipandang tidak relevan, data itu tidak akan dihiraukan”.

Dengan demikian peneliti mencoba untuk memberikan batasan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Pelaksanaan penerimaan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
 - a) Perencanaan Pelaksanaan
 - Sasaran
 - Rencana
 - b) Prosedur Pelaksanaan
 - Tata cara
 - c) Evaluasi Pelaksanaan
 - Bagaimana proses evaluasi
 - Kapan evaluasi dilakukan

- Mengapa perlu dilakukan evaluasi
- Dimana proses evaluasi dilakukan
- Pihak yang mengadakan evaluasi

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan penerimaan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian. Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Situs penelitian harus dipilih secara cermat sehingga relevan dengan tujuan penelitian.

Lokasi penelitian yang dipilih adalah di Kota Malang. Dengan pertimbangan ini penulis bahwa Kota Malang Provinsi Jawa Timur merupakan daerah Kota Pendidikan yang Berkualitas, mengandung makna bahwa pembangunan Kota Malang diarahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam arti yang luas yaitu : Penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang di Kota Malang harus memiliki kualitas tinggi;

Penyelenggaraan pendidikan diarahkan untuk menghasilkan SDM yang memiliki keunggulan kompetitif dalam hal penguasaan, pemanfaatan dan pengembangan IPTEK, serta memiliki wawasan global dengan kearifan lokal (berbudipekertiluhur). Sedangkan secara terperinci situs

penelitiannya adalah Badan Kepegawaian Daerah yang terletak di Jl. Tugu No 1Malang. Alasan dipilihnya lokasi dan situs penelitian tersebut adalah :

- BadanKepegawaian Daerah merupakan tolak ukur yang dijadikan contoh dalam pelaksanaan penerimaan pegawai di lingkungan pemerintah Kota Malang salah satu badan yang bertugas dalam melaksanakan manajemen pegawai dan peningkatan kualitas kerja pegawai.

D. Sumber dan Jenis Data Penelitian

Sumber data yaitu menyangkut orang atau pihak yang akan disajikan sebagai nara sumber dan merupakan tempat dimana peneliti dapat menemukan data dan informasi-informasi penting yang dapat menunjang terlaksananya penelitian. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif menurut Lofland (1984) seperti yang dikutip oleh Moleong (2007:157) adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah kata tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sedangkan menurut Arikunto (1996:114) yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek dimana data diperoleh.

Dari penjelasan diatas, maka jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer, yaitu sumber data yang dikumpulkan peneliti secara langsung dari sumbernya. Sumber tersebut diperoleh melalui informan yang berhubungan dengan obyek penelitian meliputi observasi

(pengamatan) serta wawancara mendalam, dengan aparat pemerintah yaitu pejabat yang ada di dinas terkait. Dan dalam penelitian data primer adalah hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan para pejabat dan pegawai pada BadanKepegawaian Daerah Kota Malang, yaitu Kepala BadanKepegawaian Daerah Kota Malang, Kepala Bidang SDM (Sumber Daya Manusia), dan PegawaiBadanKepegawaian Daerah.

2. Data Sekunder, yaitu data yang terlebih dahulu ditelusuri dan dilaporkan oleh orang lain diluar peneliti. Berarti data ini tidak secara berhubungan dengan responden. Data sekunder meliputi : dokumen-dokumen, arsip-arsip, catatan-catatan dan laporan resmi yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder diambil dari data-data tertulis dari BadanKepegawaian Daerah Kota Malang. Selain itu akan dilakukan triangulasi dengan jenis data lain seperti rekaman media massa cetak maupun media massa elektronik, jurnal-jurnal ilmiah, buku-buku, majalah, internet, dokumentasi tahun-tahun sebelumnya dan sekarang yang berkaitan dengan tema penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- 1) Observasi (pengamatan)

Yaitu kegiatan pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap objek penelitian guna memperoleh data yang aktual dari sumber data. Pengamatan secara langsung ini peneliti lakukan mulai dari peneliti datang ke lokasi penelitian sampai dengan peneliti meninggalkan lokasi penelitian. Dengan observasi diusahakan mengamati keadaan yang wajar dan sebenarnya tanpa ada usaha yang sengaja untuk melakukan atau mempengaruhi dan memanipulasinya. Observasi difokuskan kepada bagaimana pelaksanaan sistem penerimaan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

2) Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan sumber-sumber data primer yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memperoleh data yang aktual yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas. Wawancara di fokuskan ditujukan kepada Kepala Bidang Formasi dan Informasi Bapak Achmad Supriadi S.E, M.M, Kasubid Formasi dan Pengadaan Badan Kepegawaian Kota Malang Bapak Bagus Pambudi. S.Sos. M.Si, Bidang Analisis Kepegawaian Bapak Elzi Leonardo, S.AP dan beberapa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

3) Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari dokumen, data atau arsip yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Data diperoleh dari instansi, kantor atau tempat yang telah ditetapkan menjadi lokasi penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan oleh penelitian dalam mengumpulkan data yang mendukung penelitiannya. Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen penelitian adalah :

a) Peneliti sendiri

Peneliti sendiri dengan melakukan pengamatan atau pencatatan terhadap fenomena yang terjadi ditempat penelitian.

b) Pedoman wawancara (*interview guide*)

Yaitu serangkaian pertanyaan yang memfokus pada permasalahan penelitian yang digunakan sebagai pedoman bagi peneliti dalam melakukan wawancara dengan informan.

c) Perangkat penunjang

Perangkat penunjang ini meliputi alat tulis-menulis dan buku catatan.

G. Keabsahan Data

Untuk menjamin dalam suatu penelitian kualitatif agar bisa menentukan suatu kebenaran pada penelitian tersebut, maka kriteria utama terhadap hasil

penelitian adalah validitas, reliabilitas, dan obyektif. Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian, data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Bila peneliti membuat laporan yang tidak sesuai dengan apa yang terjadi pada obyek, maka data tersebut dapat dinyatakan tidak valid.

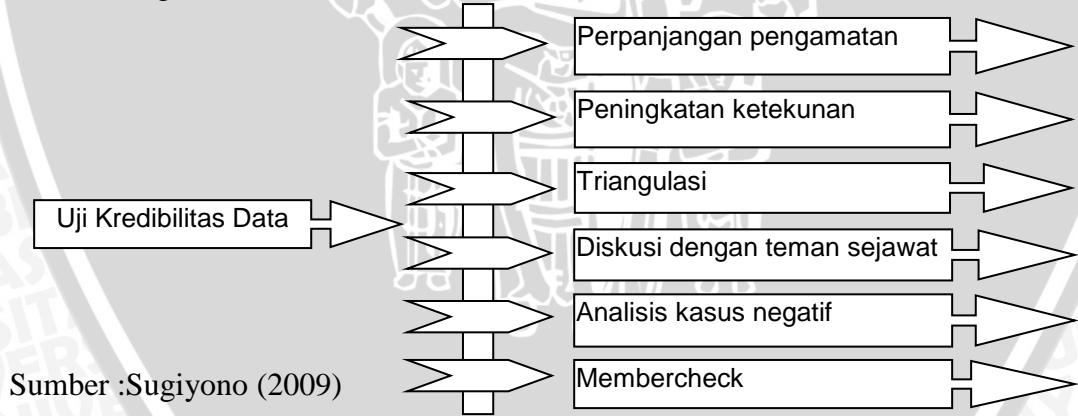
Dalam hal reliabilitas, Susan Stainback (1988) sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2009:267) menyatakan bahwa *“reliability is often defined as the consistency and stability of data or findings. From a positivistic perspective, reliability typically is considered to be synonymous with the consistency of data produced by observations made by different researchers (e.g. interrater reliability), by the same researcher at different times (e.g. retest), or by splitting a data set in two parts (splithalf)”*. Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan positivistik (kuantitatif), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Kalau peneliti satu menemukan dalam obyek berwarna merah, maka peneliti yang lain juga demikian. Kalau seorang peneliti dalam obyek kemarin menemukan data yang berwarna merah, maka sekarang atau besok akan tetap berwarna merah. Karena reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi, maka bila ada peneliti lain mengulangi atau

mereplikasi dalam penelitian pada obyek yang sama dengan metode yang sama, maka akan menghasilkan data yang sama. Suatu data yang reliabel atau konsisten akan cenderung *valid*, walaupun belum tentu *valid*. Orang yang berbohong secara konsisten akan terlihat *valid*, walaupun sebenarnya tidak *valid*.

Menurut Sugiyono (2009:270), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).

1) Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *membercheck*.



Sumber :Sugiyono (2009)

Gambar 1. Uji Kredibilitas Data dalam Penelitian Kualitatif

a) Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru.

b) Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut, maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

c) Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai teknik/cara, dan berbagai waktu.

d) Analisis kasus negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya.

e) Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi ini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang ada yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data interaksi dengan manusia atau gambaran suatu keadaan perlu foto-foto. Alat-alat bantu perekam data dalam penelitian kualitatif, seperti kamera, *handycam*, alat rekam suara sangat diperlukan untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti.

f) Mengadakan *membercheck*

Membercheck adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data, agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan. Bukan tidak mungkin nantinya dalam melakukan peneliti melakukan kesalahan, untuk itulah nantinya peneliti akan melakukan *membercheck*, atau setidaknya dengan adanya *membercheck* peneliti dapat mengetahui apa yang kurang dari hasil temuannya.

2) Pengujian *Transferability*

Merupakan validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif yang berkenaan dengan derajat akurasi, apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi di mana sampel tersebut diambil. Yaitu, peneliti akan membuat laporan yang uraiannya terinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya.

3) Pengujian *Dependability*

Uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Audit disini yaitu akan dilakukan proses penelitian ke lapangan, agar hasil penelitiannya *reliabel* atau *depenable*.

4) Pengujian *Confirmability*

Uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji *confirmability*, berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian

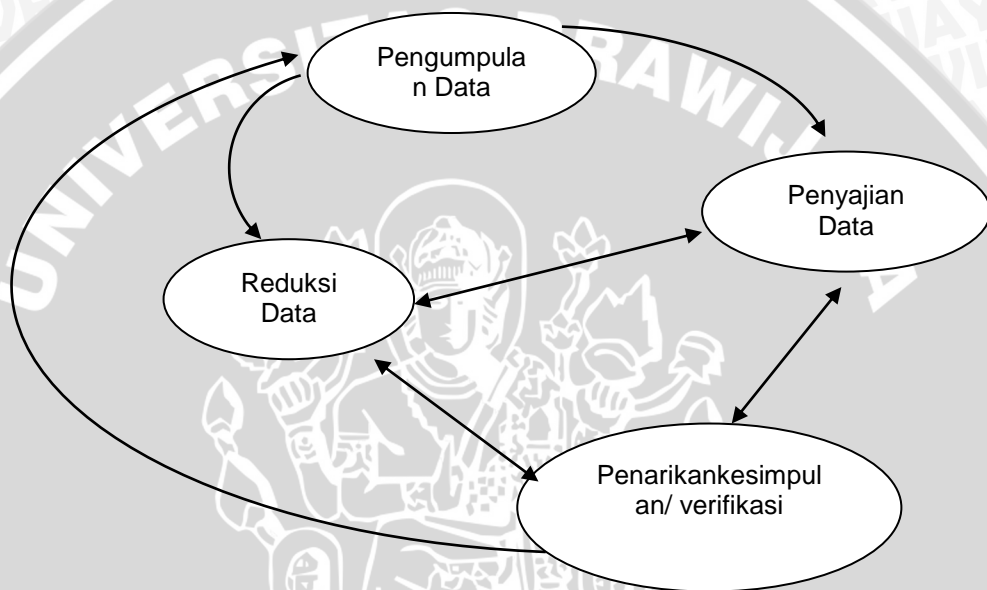
merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.

H. Analisis Data

Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang terdiri dari 3 komponen. Alur kegiatan dalam analisa kualitatif menurut Miles dan Huberman (1992:20) yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi :

1. Reduksi data, yaitu laporan laporan dalam bentuk uraian yang akan direduksi, dipilah hal-hal yang pokok, dan fokus pada hal yang penting serta membuang yang tidak diperlukan. Reduksi data berlangsung secara terus-menerus selama proses penelitian berlangsung.
2. Penyajian data, yaitu memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian, sehingga disajikan dalam bentuk uraian naratif.
3. Penarikan kesimpulan, yaitu peneliti berusaha menggambarkan dari data yang dikumpulkan dan dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat sementara.

Gambar 2



Analisis Data Interaktif

Komponen Analisis Data : Model Interaktif

Sumber: Miles & Huberman, 1992:20

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data Umum

1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Kota Malang

a) Profil Badan Kepegawaian Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang dipimpin

oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha terdiri dari Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program dan Sub Bagian Umum; Unsur Pelaksana terdiri dari Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari Sub Bid. Formasi dan Informasi Pegawai dan Sub Bid. Pembinaan dan Pemberhentian. Bidang Mutasi terdiri dari Sub Bid. Kepangkatan dan Sub Bid. Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bid. Teknis Fungsional dan Sub Bid. Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah pada tahun 2008 berubah kembali mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagaimana pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Lembaga Teknis Daerah, sehingga struktur organisasi saat ini terdiri dari :

- Kepala Badan;
- Sekretariat, terdiri dari :
 1. Subbagian Penyusunan Program
 2. Subbagian Keuangan
 3. Subbagian Umum.
- Bidang Mutasi, terdiri dari :
 1. Subbidang Kepangkatan
 2. Subbidang Jabatan.
- Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari :

1. Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai.
 2. Subbidang Informasi Kepegawaian.
- Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri dari:
 1. Subbidang Kesejahteraan Pegawai.
 2. Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.
 - Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari :
 1. Subbidang Perencanaan;
 2. Subbidang Penyelenggaraan.
 - Kelompok Jabatan Fungsional.

b) Visi dan Misi

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

Menjadikan Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional dalam Mendukung Peningkatan Pelayanan Publik. Visi ini ditetapkan guna mendukung tercapainya Visi Pemerintah Kota Malang yaitu : Terwujudnya Kota Malang Sebagai Kota Pendidikan Yang Berkualitas, Kota Sehat Dan Kota pariwisata Yang Berbudaya menuju Masyarakat Yang Maju Dan Mandiri.

Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah adalah :

1. Aparatur Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang.
2. Berkualitas yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman

serta berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki self control dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (high responsibility) terhadap kepentingan masyarakat (public interest) dan masalah-masalah masyarakat (public affairs) serta bertanggung jawab (accountability).

1. Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
2. Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

1. Mewujudkan Administrasi Kepegawaian yang akuntabel dan transparan
2. Mewujudkan kualitas SDM aparatur dengan mengedepankan IMTAQ yang menguasai IPTEK

Pelaksanaan misi yang merupakan sasaran pengembangan Pegawai Negeri Sipil Daerah diharapkan akan bermuara pada terbangunnya aparatur Pemerintah yang berkualitas dan profesional di bidang tugasnya dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (Good Governance) dan bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (Clean Government).

c) Tujuan dan Sasaran

Tujuan

Berdasarkan analisa faktor internal dan faktor eksternal, maka dapat dirumuskan tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

1. Terwujudnya kualitas administrasi kepegawaian
2. Terwujudnya profesionalisme aparatur pemerintah daerah

Sasaran

Adapun sasaran yang dirumuskan dalam mendukung pencapaian visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

1. Tercapainya peningkatan pelayanan administrasi dan sarana prasarana di bidang kepegawaian
2. Tercapainya peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia aparatur yang profesional untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi perangkat daerah

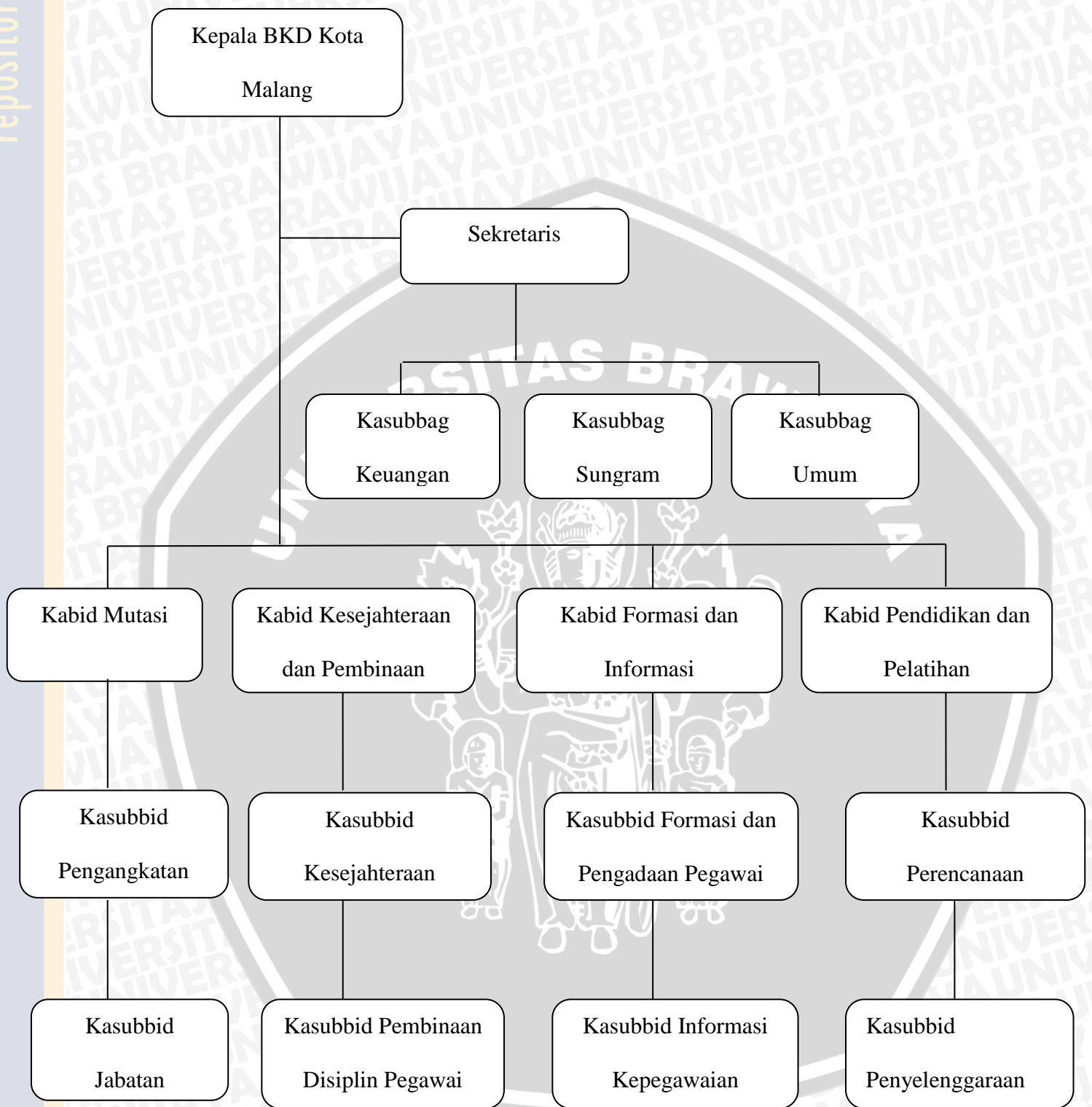
d) Rencana Strategis

Strategi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berdasarkan analisa SWOT dari pensinkronan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian
2. Meningkatkan pelaksanaan akuntabilitas kinerja
3. Meningkatkan sarana dan prasarana
4. Meningkatkan kemampuan dan ketrampilan aparatur
5. Meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur

e) Struktur Organisasi

1. Kepala BKD Kota Malang
2. Sekretaris
3. Kasubbag Keuangan
4. Kasubbag Sungram
5. Kasubbag Umum
6. Kabid Mutasi
7. Kasubbid Pengangkatan
8. Kasubbid Jabatan
9. Kabid Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin
10. Kasubbid Kesejahteraan Pegawai
11. Kasubbid Pembinaan Disiplin Pegawai
12. Kabid Formasi dan Informasi
13. Kasubbid Formasi dan Pengadaan Pegawai
14. Kasubbid Informasi Kepegawaian
15. Kabid Pendidikan dan Pelatihan
16. Kasubbid Perencanaan
17. Kasubbid Penyelenggaraan



Gambar 3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota

Malang Sumber : www.bkd.malangkota.go.id

f) Tugas Pokok

Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 adalah :

Kepala Badan mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan melekat terhadap unit-unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi :

- a. perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
- b. penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) di bidang kepegawaian;
- c. pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
- d. pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
- e. pelaksanaan pendidikan dan/atau pelatihan pegawai;
- f. pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
- g. penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
- h. penyusunan sistem informasi kepegawaian;

- i. penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
- j. penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
- k. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- l. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
- m. pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- n. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
- o. pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
- p. pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- q. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- r. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- s. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan perpustakaan serta kearsipan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Sekretariat mempunyai fungsi :

- a. pelaksanaan penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
- b. pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- c. penyusunan Penetapan Kinerja (PK);
- d. pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- e. pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
- f. pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
- g. pelaksanaan verifikasi surat pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- h. pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
- i. pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan keputakaan;
- j. pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- k. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);

- l. pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- m. penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
- n. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
- o. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- p. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- q. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Sekretariat membawahi :

- a. Subbagian Penyusunan Program;
- b. Subbagian Keuangan;
- c. Subbagian Umum;

Masing-masing Subbagian dipimpin oleh seorang Kepala Subbagian yang dalam melakukan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris. Subbagian Penyusunan Program melaksanakan tugas pokok penyusunan program, evaluasi, dan pelaporan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbagian Penyusunan Program mempunyai fungsi:

- a. penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja;
- b. penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- c. penyusunan Penetapan Kinerja (PK);
- d. penyusunan laporan dan dokumentasi pelaksanaan program dan kegiatan;
- e. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
- f. pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- g. penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
- h. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- i. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- j. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai tugas dan fungsinya.

Subbagian Keuangan melaksanakan tugas pokok pengelolaan anggaran dan administrasi keuangan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbagian Keuangan mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- b. pelaksanaan penatausahaan keuangan;
- c. pelaksanaan verifikasi surat pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- d. penyusunan dan penyampaian laporan keuangan semesteran dan akhir tahun;
- e. penyusunan dan penyampaian laporan penggunaan anggaran;
- f. penyusunan administrasi dan pelaksanaan pembayaran gaji pegawai;
- g. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai tugas dan fungsinya.

Subbagian Umum melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan ketatausahaan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepastakaan serta kearsipan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbagian Umum mempunyai fungsi :

- a. pelaksanaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- b. pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
- c. pelaksanaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
- d. pelaksanaan kehumasan, keprotokolan dan kepastakaan;

- e. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
- f. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- g. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Mutasi melaksanakan tugas pokok pengelolaan mutasi, penempatan dan promosi pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Mutasi mempunyai fungsi :

- a. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan mutasi, penempatan dan promosi pegawai;
- b. pelaksanaan mutasi, penempatan dan promosi pegawai;
- c. pelaksanaan pemrosesan kenaikan pangkat dan gaji berkala pegawai;
- d. pelaksanaan pemrosesan pengangkatan CPNS menjadi PNS;
- e. pelaksanaan pelantikan dan sumpah jabatan pejabat struktural dan fungsional;
- f. pelaksanaan sumpah / janji PNS;
- g. pelaksanaan penjagaan data mutasi pegawai;

- h. pelaksanaan pemrosesan penilaian angka kredit jabatan fungsional;
- i. pelaksanaan analisa dan pertimbangan kenaikan/penundaan/penurunan pangkat dan kenaikan/penundaan gaji berkala pegawai;
- j. pengelolaan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya;
- k. pelaksanaan mutasi jabatan;
- l. pelaksanaan evaluasi penempatan pegawai;
- m. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang mutasi;
- n. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) di bidang mutasi;
- o. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- p. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Mutasi membawahi :

- a. Subbidang Kepangkatan;
- b. Subbidang Jabatan.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang dalam melakukan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Mutasi. Subbidang Kepangkatan melaksanakan tugas pokok pengelolaan

mutasi kepangkatan pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Kepangkatan mempunyai fungsi :

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan mutasi kepangkatan pegawai;
- b. penyiapan pelaksanaan mutasi kepangkatan pegawai yang meliputi kenaikan, penundaan dan penurunan pangkat serta kenaikan dan penundaan gaji berkala;
- c. penyiapan pemrosesan kenaikan, penundaan dan penurunan pangkat serta kenaikan dan penundaan gaji berkala pegawai;
- d. penyiapan bahan penjagaan data mutasi pegawai;
- e. penyiapan analisa dan pertimbangan kenaikan, penundaan dan penurunan pangkat serta kenaikan dan penundaan gaji berkala pegawai;
- f. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- g. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Subbidang Jabatan melaksanakan tugas pokok pengelolaan mutasi jabatan, penempatan dan promosi pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Jabatan mempunyai fungsi :

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan mutasi jabatan, penempatan dan promosi pegawai;
- b. pengumpulan dan pengolahan data sebagai pertimbangan penempatan pegawai;
- c. penyiapan pengelolaan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya;
- d. penyiapan pemrosesan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- e. penyiapan data sebagai pertimbangan promosi pegawai;
- f. penyiapan bahan penjagaan data mutasi pegawai;
- g. penyiapan pelaksanaan mutasi jabatan;
- h. penyiapan evaluasi penempatan pegawai;
- i. pelaksanaan pengambilan sumpah jabatan dan pelantikan pejabat;
- j. penyiapan sumpah / janji Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- k. penyiapan bahan penilaian angka kredit bagi pejabat fungsional;
- l. penyiapan data pemrosesan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- m. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;

- n. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Formasi dan Informasi Pegawai melaksanakan tugas pokok pengelolaan kegiatan kepegawaian di bidang kebutuhan pegawai, pengadaan dan penempatan CPNS, dan pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian sebagai bahan penyusunan perencanaan kebutuhan pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Formasi dan Informasi Pegawai mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan bidang formasi dan informasi pegawai;
- b. penyusunan formasi pegawai berdasarkan analisa kebutuhan pegawai dan penyediaan pegawai sesuai jabatan yang diperlukan dengan memperhatikan norma, estándar, dan prosedur yang ditetapkan;
- c. penyelenggaraan kegiatan pengadaan pegawai sesuai dengan formasi yang tersedia;
- d. penyusunan bezetting pegawai;
- e. pemeliharaan berkas / file pegawai;
- f. pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data pegawai;
- g. penyiapan pengelolaan sistem informasi kepegawaian;
- h. pelaksanaan dokumentasi data pegawai;

- i. penyusunan daftar urut kepangkatan;
- j. perencanaan dan pelaksanaan pengadaan pegawai;
- k. pemberian informasi data pegawai;
- l. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang formasi dan informasi pegawai;
- m. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) di bidang formasi dan informasi pegawai;
- n. pengevaluasian dan pelaporan tugas pokok dan fungsi;
- o. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Formasi dan Informasi Pegawai membawahi:

- a. Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
- b. Subbidang Informasi Kepegawaian.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang dalam melakukan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Formasi dan Informasi Pegawai. Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai melaksanakan tugas pokok penyusunan formasi dan pengadaan pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan formasi dan pengadaan pegawai;

- b. penghimpunan dan pengolahan data untuk penyusunan formasi pegawai;
- c. penyusunan bezetting pegawai;
- d. penyelenggaraan kegiatan analisa kebutuhan pegawai;
- e. penyiapan pelaksanaan rekrutmen pegawai;
- f. penyelesaian pengangkatan CPNS;
- g. penempatan hasil rekrutmen / pengadaan CPNS;
- h. pelaksanaan evaluasi formasi dan pengadaan / rekrutmen pegawai;
- i. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- j. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Subbidang Informasi Kepegawaian melaksanakan tugas pokok pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Informasi Kepegawaian mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian.
- b. pengumpulan bahan dan penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- c. pemeliharaan dan pengembangan database sistem informasi kepegawaian dalam rangka pelayanan data pegawai serta penjagaan keamanan jaringan dan data base pegawai;
- d. penyusunan dan pengarsipan file pegawai termasuk pemeliharaan data / file dan tempat penyimpanan file pegawai serta pengembangan sistem pengolahan data pegawai dan penempatan file pegawai agar mudah, cepat, dan tetap dapat ditemukan bila diperlukan;
- e. pelaksanaan pengecekan pembayaran honor PTT dan pengesahan perjanjian kerja (kontrak) PTT;
- f. penyusunan laporan keadaan pegawai secara periodik (bulanan);
- g. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin melaksanakan tugas pokok pengelolaan kesejahteraan pegawai, pemberhentian / pensiun pegawai, dan melakukan pembinaan disiplin pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan kesejahteraan, pemberhentian dan pembinaan disiplin pegawai;

- b. pelaksanaan pengelolaan pegawai;
- c. pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
- d. pelaksanaan bimbingan dan konseling permasalahan pegawai;
- e. pelaksanaan proses administrasi pemberhentian pegawai;
- f. pelaksanaan penyelesaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan Laporan Pajak-Pajak Pribadi (LP2P);
- g. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang kesejahteraan dan pembinaan disiplin;
- h. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) di bidang kesejahteraan dan pembinaan disiplin;
- i. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- j. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin membawahi:

- a. Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
- b. Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang dalam melakukan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin. Subbidang Kesejahteraan Pegawai melaksanakan tugas pokok pengelolaan dan pemrosesan kesejahteraan pegawai.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi :

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan dan pemrosesan kesejahteraan pegawai;
- b. pelaksanaan pengelolaan dan pemrosesan kesejahteraan pegawai termasuk perubahan pemberian tunjangan keluarga;
- c. pelaksanaan pengelolaan administrasi pemberian penghargaan pegawai antara lain Satyalancana Karya Satya;
- d. pelaksanaan pengelolaan dan pemrosesan administrasi pengajuan Bapertarum PNS;
- e. pelaksanaan pengelolaan dan penyelesaian administrasi pemberhentian pegawai yang telah mencapai batas usia pensiun dan atas permintaan sendiri;
- f. pelaksanaan pengelolaan dan pemrosesan administrasi identitas pegawai yang meliputi karpeg, karis / karsu, Taspen, dan Askes;
- g. pelaksanaan pemrosesan cuti pegawai;
- h. pelaksanaan pengumpulan Laporan Pajak-Pajak Pribadi (LP2P)
- i. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- j. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai melaksanakan tugas pokok pembinaan dan konseling bagi pegawai yang mempunyai masalah dan melakukan tindak indiscipliner. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pembinaan dan konseling bagi pegawai yang mempunyai masalah dan melakukan tindak indiscipliner;
- b. pelaksanaan pengelolaan dan evaluasi data presensi pegawai;
- c. pelaksanaan presensi apel pagi di lingkungan Sekretariat Pemerintah Kota Malang;
- d. pelaksanaan bimbingan dan konseling pegawai bermasalah;
- e. pelaksanaan koordinasi dan klarifikasi permasalahan pegawai dengan SKPD;
- f. pengelolaan data dan tindak lanjut pelanggaran disiplin pegawai;
- g. pemrosesan penyelesaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3);
- h. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Pendidikan dan Pelatihan melaksanakan tugas pokok perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta

pengembangan kualitas pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi :

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- b. perencanaan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- c. penghimpunan dan studi peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis, serta bahan lain yang berhubungan dengan diklat dan pengembangan kualitas pegawai;
- d. pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- e. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai, baik melalui pelaksanaan, pengiriman, atau upaya lainnya;
- f. pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai dengan dinas / instansi terkait;
- g. pelaksanaan kerja sama dengan dinas / instansi terkait dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- h. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pendidikan dan pelatihan di lingkungan dinas / instansi;

- i. pelaksanaan pengelolaan fasilitasi kegiatan pendidikan dan pelatihan;
- j. pelaksanaan monitoring, evaluasi, penyusunan pertimbangan teknis dan laporan hasil pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan karier pegawai;
- k. pelaksanaan inventarisasi permasalahan, pelaksanaan kajian, dan perumusan permasalahan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- l. pemeriksaan, evaluasi, dan analisa pelaksanaan tugas bawahan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensinya;
- m. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang pendidikan dan pelatihan;
- n. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) di bidang pendidikan dan pelatihan;
- o. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- p. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Pendidikan dan Pelatihan membawahi :

- a. Subbidang Perencanaan;
- b. Subbidang Penyelenggaraan.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan. Subbidang Perencanaan melaksanakan tugas pokok menggali dan menghimpun data / bahan penyusunan rencana kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Perencanaan mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan bidang pendidikan dan pelatihan;
- b. pengumpulan dan pengolahan data kebutuhan pendidikan dan pelatihan;
- c. pelaksanaan koordinasi dalam penyusunan rencana penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai dengan dinas / instansi terkait;
- d. penyiapan bahan rapat / koordinasi penyusunan rencana penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- e. pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan prioritas masing-masing satuan kerja perangkat daerah;
- f. pelaksanaan pendataan calon peserta dan evaluasi hasil ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah;
- g. pelaksanaan pendataan dan penyiapan pemrosesan ijin belajar dan tugas belajar bagi PNS yang melaksanakan peningkatan pendidikan;

- h. pelaksanaan inventarisasi permasalahan, pelaksanaan kajian dan perumusan pemecahan permasalahan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- i. pelaksanaan dokumentasi data hasil pendidikan dan pelatihan;
- j. pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan hasil pendidikan dan pelatihan, baik teknis fungsional, struktural, dan jenis lainnya;
- k. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- l. pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Subbidang Penyelenggaraan melaksanakan tugas pokok koordinasi dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Penyelenggaraan mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan koordinasi dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- b. penyiapan bahan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- c. penyelenggaraan diklat struktural dan diklat teknis fungsional baik melalui pelaksanaan maupun pengiriman;
- d. penyelenggaraan ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah;

- e. pelaksanaan fasilitasi observasi lapangan (OL), studi banding, dan penelitian;
- f. pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dengan dinas / instansi terkait;
- g. pelaksanaan kerja sama dengan lembaga / instansi terkait dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan;
- h. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;

pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

g) Program dan Kegiatan

Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran, atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh Instansi Pemerintah. Dari pengertian tersebut diketahui bahwa program merupakan kumpulan kegiatan-kegiatan nyata, sistematis dan terpadu dalam rangka mencapai tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Sedangkan kegiatan merupakan penjabaran lebih lanjut dari suatu program sebagai arah dari pencapaian kinerja yang memberikan kontribusi bagi pencapaian tugas pokok dan fungsi. Kegiatan mempunyai jangka waktu tidak lebih dari satu tahun.

Tabel 2. Program dan Kegiatan

PROGRAM	KEGIATAN
Pendidikan Kedinasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan dan pelatihan teknis. 2. Pendidikan penjenjangan struktural. 3. Peningkatan ketrampilan dan profesionalisme (Pengiriman Diklat Transformasi Birokrasi). 4. Seleksi Peserta Diklat.
Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan dan pelatihan prajabatan bagi calon PNS Daerah. 2. Fasilitasi pendidikan pegawai (ijin belajar, pengiriman tugas belajar, pendampingan tugas belajar, dan ijin belajar berbantuan). 3. Penyelenggaraan dan pengiriman PNS dalam rangka mengikuti diskusi, seminar dan lokakarya. 4. Sertifikasi pengadaan Barang dan Jasa. 5. Koordinasi pengendalian penilaian angka kredit (PAK). 6. Peningkatan kompetensi sekretaris desa . 7. Sosialisasi Peraturan Perundang-undangan Kepegawaian
Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleksi pengadaan calon PNS. 2. Seleksi penerimaan Praja / Mahasiswa IPDN. 3. Pelaksanaan ujian dinas. 4. Penyelenggaraan diklat teknis, fungsional dan kepemimpinan. 5. Pelaksanaan kenaikan pangkat. 6. Pelaksanaan ujian penyertaan ijasah/gelar. 7. Pelaksanaan Ujian Penyesuaian Kenaikan Pangkat (UPKP). 8. Seleksi alih jabatan fungsional. 9. Pendayagunaan PNS dalam jabatan fungsional umum. 10. Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. 11. Pengangkatan Sekdes Menjadi PNS 12. Pengangkatan CPNS menjadi PNSD 13. Penataan dan Evaluasi PTTD / Tenaga Honoror. 14. Mutasi PNS fungsional dan Pengangkatan Kepala Sekolah. 15. Pengangkatan PNSD dalam jabatan fungsional tertentu. 16. Seleksi pemindahan PNS ke dalam Daerah Kab. Kulon Progo. 17. Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam Jabatan Fungsional Tertentu. 18. Evaluasi Pendayagunaan PNSD dalam jabatan fungsional tertentu. 19. Evaluasi pendayagunaan PNS dalam jabatan fungsional umum. 20. Pengangkatan/Pengangkatan kembali PTTD. 21. Evaluasi Pasca Diklat. 22. Melaksanakan Penegakan disiplin pegawai. 23. Melaksanakan Sumpah / Janji dan Pembekalan Pegawai. 24. Melaksanakan Administrasi Laporan Pajak-pajak Pribadi (LP2P). 25. Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara

	<p>(LHKPN).</p> <ol style="list-style-type: none"> 26. Melaksanakan ijin perkawinan dan perceraian. 27. Melaksanakan pemberian macam macam cuti dan bebas tugas. 28. Pengadaan / rehabilitasi Kartu Tanda Pengenal Pegawai. 29. Pemberian penghargaan bagi PNSD berprestasi (Pemberian Tanda Kehormatan Satya Lancana Karya Satya). 30. Kenaikan pangkat pengabdian dan pensiun. 31. Pemantauan pemberian Uang Kesejahteraan. 32. Fasilitas pemberian Taperum, Asuransi dan Kredit Pegawai. 33. Pelaksanaan uji kesehatan PNS (sakit) dan CPNS. 34. Penyesuaian Gaji Pokok PNSD (Impassing). 35. Pembangunan/pengembangan SIMPEG. 36. Mengelola DP-3, DUK, buku catatan pegawai, Karis, Karsu dan Karpeg. 37. Penyusunan Formasi Ankebut pegawai. 38. Penyusunan Referensi Digital Mutasi Kepegawaian. 39. Melaksanakan Up Date data PNSD tindak lanjut konversi NIP.
Peningkatan disiplin aparatur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengadaan pakaian dinas beserta perlengkapannya.
Fasilitas pindah / purna tugas PNS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemulangan Pegawai yang pensiun. 2. Pemulangan pegawai yang tewas dalam melaksanakan tugas.
Penyusunan draft kebijakan/ ketentuan kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan Peraturan Bupati tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Daerah. 2. Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dan Pola Karier. 3. Penyusunan Revisi SK Bupati Nomor 109 Tahun 2004 tentang Pedoman Pegawai Tidak Tetap Daerah. 4. Penyusunan Alokasi Guru pada Sekolah Swasta. 5. Penyusunan peraturan Bupati tentang analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan. 6. Penyusunan Daftar Prioritas dan Perminatan Pendidikan (DP-4) untuk Tugas Belajar dan Ijin Belajar. 7. Penyusunan / revisi Peraturan Bupati tentang Penyesuaian Ijazah.

Sumber : www.bkd.malangkota.go.id

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1) Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah

Kota Malang

a) Perencanaan

Pengadaan pegawai pada prinsipnya mengacu pada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2002 dan ketentuan pelaksanaannya sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala BKN nomor 11 Tahun 2002, kecuali :

- a. Penyiapan materi hasil ujian harus mengacu pada kisi-kisi; dan
- b. Pengolahan hasil ujian dengan komputer

Langkah-langkah yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam Perencanaan Pelaksanaan Rekrutmen :

Persiapan penerimaan pegawai :

1. Menyusun usulan penetapan formasi pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengumpulkan data dari masing-masing Dinas, setelah itu divalidasi mana kebutuhan yang memenuhi syarat atau tidak.

2. Penetapan formasi pegawai dari Menpan.

Melakukan verifikasi ulang berdasarkan luas daerah, APBD dll.

3. Menyusun Tim Pelaksana Pengadaan Pegawai Daerah.

Tim Pelaksana Pengadaan Tingkat Instansi Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota paling kurang terdiri dari Pembina,

Pengarah, Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris Tim, dan Sub Tim Seleksi Administrasi, Sub Tim Penyusunan Materi Ujian dan Pengolahan Hasil Ujian, Sub Tim Pelaksanaan Ujian dan Sub Tim Pemantauan.

NO	KEDUDUKAN DALAM TIM	JABATAN
I	Pembina	Walikota Malang
II	Pengarah	Wakil Walikota Malang
III	Ketua	Sekretaris Daerah Kota Malang
IV	Wakil Ketua	Asisten Administrasi Umum Sekretaris Daerah Kota Malang
V	Sekretaris	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
VI	Anggota	a. Staf Ahli Walikota Malang Bidang Pembangunan Masyarakat dan Sumber Daya Manusia; b. Inspektur Kota Malang c. Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang d. Kepala Dinas Kesehatan Kota Malang e. Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Malang

		f. Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang
		g. Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Malang
		h. Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
		i. Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
VII	Sub Tim Seleksi Administrasi	Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
VIII	Sub Tim Penyusunan Materi Ujian dan Pengolahan Hasil Ujian	Kepala Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
IX	Sub Tim Pelaksanaan Ujian	Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
X	Sub Tim Pemantuan	Inspektur Pembantu Wilayah I Inspektorat Kota Malang

4. Melakukan koordinasi jadwal pengadaan pegawai dengan Pusat dan Daerah.

Melakukan jadwal pendaftaran, ujian dan pengumuman hasil ujian yang harus serentak.

5. Menyusun kerja sama dengan PT Pos.

Kerja sama yang terkait pengiriman lamaran ke Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dan pengiriman surat balasan kepada pelamar (tempat, waktu dan bagi yang memenuhi syarat langsung di beri kartu ujian)

6. Menyelenggarakan lelang pengadaan barang dan jasa.

Yang dimaksud pelelangan disini adalah pengadaan soal, lembar jawaban kerja dan scanning hasil ujian.

Pendaftaran pegawai:

1. Menyusun aplikasi pendaftaran pegawai melalui pos.
2. Pengumuman penerimaan pegawai.
3. Pendaftaran pegawai.
4. Melaksanakan seleksi kelengkapan dan keabsahan berkas pendaftaran.
5. Mengirim tanda peserta ujian.
6. Membuat pengumuman hasil seleksi administrasi.

Ujian Akademis :

1. Menyiapkan materi soal ujian, kunci jawaban, tata tertib pelaksanaan ujian.
2. Menggandakan soal ujian, LJK, tat tertib pelaksanaan ujian.
3. Menyelenggarakan ujian akademis.
4. Melakukan pengolahan LJK hasil ujian dengan komputer.
5. Membuat pengumuman kelulusan hasil ujian akademis.

Pemberkasan usulan penetapan NIP :

1. Menerima berkas usulan penetapan NIP.
2. Memeriksa keabsahan dan kelengkapan berkas usulan penetapan NIP.
3. Membuat usulan NIP.
4. Menyusun penetapan pengangkatan pegawai.
5. Membuat surat panggilan, tanda terima penyerahan SK pengangkatan pegawai.
6. Menyusun laporan pelaksanaan pengadaan pegawai.

Adapun sasaran dan rencana dari Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

1. Pengadaan pegawai dari pelamar umum dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi untuk mengisi formasi yang lowong. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang meminta dari unit kerja lain, terkait dengan kekurangan pegawai. Data yang diminta (jumlah kekurangan, kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan, rencana

penempatan) usulan itu disampaikan ke Menpan dan Menpan sendiri yang menetapkan.

2. Memperoleh pegawai yang profesional, jujur, bertanggung jawab, netral, dan memiliki kompetensi sesuai dengan tugas/jabatan yang akan diduduki. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sendiri melakukan seleksi tes tulis agar bias mendapat pegawai sesuai dengan kriteria.
3. Menjamin transparansi dan mencegah terjadinya korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pengumuman tes dan hasil diumumkan di media dan pernah dilakukan proses scan hasil tes dilaksanakan di pihak kepolisian setempat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Elzi Leonardo, S.AP tentang perencanaan adalah sebagai berikut :

“Secara umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini sendiri melakukan sebuah perencanaan sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh pusat atau Badan Kepegawaian Nasional. Kita juga menyiapkan persiapan penerimaan pegawai, pendaftaran pegawai, ujian akademis, pemberkasan usulan penetapan NIP sampai adanya sasaran dan rencana dari Pelaksanaan Penerimaan Pegawai tsb”

(kamis, 02 agustus 2012)

Adapun *Job specification* atau syarat-syarat dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang harus diuraikan agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut, yaitu :

1. Warga Negara Republik Indonesia.

2. Berusia serendah-rendahnya 18 tahun pada 1 Januari 2011 dan paling tinggi 35 tahun pada 1 Januari 2011 atau 40 tahun bagi yang bekerja pada instansi pemerintah atau lembaga swasta yang berbadan hukum dan menunjang kepentingan nasional pada bidang pendidikan dan kesehatan paling kurang 5 tahun pada 17 april 2002.
3. Memiliki ijazah sesuai dengan jabatan yang dilamar.
4. Khusus untuk pelamar tenaga guru yang masih berpendidikan D-II PGTK / D-II PGSD setelah dinyatakan lulus wajib mengikuti pendidikan setara D-IV atau S-1.
5. Mampu mengoperasikan computer minimal Microsoft office.
6. Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan.
7. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai pegawai negeri sipil/TNI/POLRI atau pegawai swasta.
8. Tidak berkedudukan sebagai calon pegawai negeri sipil/pegawai negeri sipil/TNI/POLRI.
9. Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Republik Indonesia atau Negara lain yang ditentukan oleh pemerintah.
10. Tidak menjadi anggota dan pengurus partai politik.
11. Berkelakuan baik yang dibuktikan dengan Surat Keterangan Catatan Kepolisian dari Kepolisian.

12. Sehat jasmani dan rohani dibuktikan dengan Surat Keterangan dari Dokter Pemerintah.

13. Surat keterangan tidak mengkonsumsi/menggunakan narkotika, psikotropika, prekursor dan zat adiktif lainnya dari unit pelayanan kesehatan pemerintah.

Persyaratan nomor 4-13 dilengkapi setelah dinyatakan lulus seleksi.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang membuka kesempatan untuk menjadi Calon Pegawai Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Malang Formasi Tahun Anggaran 2010 dengan kebutuhan formasi sejumlah 235 (dua ratus tiga puluh lima) orang dengan ketentuan sebagai berikut :

KLASIFIKASI :

1. Tenaga Guru sejumlah 107 (seratus tujuh)
2. Tenaga Kesehatan Sejumlah 78 (tujuh puluh delapan)
3. Tenaga Teknis sejumlah 50 (lima puluh)

Dengan adanya Klasifikasi tersebut, pada pelaksanaan Formasi Tahun Anggaran 2010 Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menerima sebanyak 233 orang dan sesuai dengan latar belakang pelamar dan keahliannya. Hal itu bisa dilihat dari proses pelaksanaan yang melakukan Ujian Tes Kemampuan Dasar dan Tes Kemampuan Bidang, Tes Kemampuan Bidang yaitu pelamar mengerjakan soal sesuai dengan bidangnya masing-masing. Jadi jika lulus seleksi dan ditempatkan sesuai dengan bidangnya, maka dalam praktek pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya. Untuk penempatan para pegawai yang diterima

sebanyak 233 orang tersebut, peneliti tidak ada data yang secara jelas karena oleh Instansi terkait data itu termasuk data rahasia Instansi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Elzi Leonardo, S.AP tentang syarat-syarat dan Formasi Anggaran 2010 adalah sebagai berikut :

“Beberapa syarat sudah ditentukan dalam pelaksanaan Formasi Anggaran 2010. Untuk latar belakang calon pegawai sampai diterima sampai sekarang sudah sesuai dengan bidangnya karena kita merekrut mereka melalui dua cara yaitu tes kemampuan dasar dan tes kemampuan bidang, tes yang sesuai dengan bidang yang akan dilamar. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sendiri transparan dalam memberikan data tetapi ada beberapa data kantor yang tidak boleh dipublikasikan”

b) Prosedur

Adapun Prosedur dari Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

1. Pengajuan Lamaran

- a. Setiap lamaran harus ditulis tangan dengan tinta hitam dan ditandatangani sendiri oleh pelamar, ditujukan kepada PPK.
- b. Dalam lamaran harus menyebutkan jabatan yang akan dilamar.
- c. Penerimaan lamaran dilaksanakan sesuai jadwal yang ditentukan dalam pengumuman.
- d. Untuk memudahkan pelayanan dan menghindari interaksi langsung antara pelamar dengan tim seleksi, maka lamaran dapat disampaikan melalui jasa pos.

- e. Untuk memudahkan penerimaan lamaran, tempat penerimaan lamaran diatur sesuai jenis tenaga dan jenjang pendidikan yang dilamar.
- f. Setiap instansi Pusat dan Daerah wajib mengakomodasi pelamar penyandang cacat sesuai dengan tingkat dan jenis kecacatannya serta jabatan atau tugas yang akan didudukinya.
- g. Pemeriksaan kelengkapan berkas lamaran dilakukan sesuai dengan syarat yang ditentukan.
- h. Pemilahan berkas lamaran yang memenuhi syarat dan yang tidak memenuhi syarat serta berkas yang belum lengkap diberi tanda/kode yang berbeda.
- i. Berkas lamaran yang tidak memenuhi syarat dikembalikan kepada yang bersangkutan dengan memberikan alasan pengembaliannya.
- j. Berkas lamaran yang tidak lengkap, diberitahukan kepada yang bersangkutan untuk dilengkapi dengan batas waktu sebelum pelaksanaan ujian.
- k. Lamaran yang memenuhi syarat administrasi disusun dalam satu daftar nominatif sebagai bahan pengendalian administrasi dan pemberian tanda peserta ujian.

2. Pelaksanaan Ujian

- a. TKD harus diikuti oleh seluruh peserta. Dalam hal ini instansi melaksanakan ujian TKB makan pelaksanaannya dapat dilakukan bersamaan dengan ujian TKD.

- b. Bagi instansi yang membutuhkan tambahan ujian khusus, dapat melakukan Tes Keahlian/Keterampilan tertentu.
 - c. Tempat ujian bagi penyandang cacat dipisahkan dengan pelamar lainnya.
 - d. Dalam pelaksanaan ujian harus dijamin ketertiban dan keamanannya.
 - e. Tanda peserta ujian dicocokkan dengan daftar hadir, data peserta, dan orang yang bersangkutan.
 - f. Pembukaan amplop naskah soal ujian, dan pembagian naskah soal ujian beserta formulir LKJ kepada peserta ujian, harus dilakukan dihadapan peserta dan dapat disaksikan oleh pihak keamanan.
 - g. Sub Tim Pelaksanaan Ujian wajib membacakan tata tertib kepada peserta.
 - h. Soal ujian dan LJK hasil ujian dikumpulkan dan dihitung sesuai dengan jumlah peserta, kemudian dimasukkan dalam amplop dan disegel.
- 3) Pengolahan Hasil Ujian
- a. Untuk menjamin objektivitas penilaian LJK hasil ujian, pengolahannya dilakukan dengan komputer.
 - b. Pengolahan LJK hasil ujian untuk Instansi Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota, dilakukan oleh Sub Tim Penyusunan Materi Ujian dengan Pengolahan Hasil Ujian Tim Pengadaan Pegawai Instansi Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota.

c. Dalam hal Instansi Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota belum dapat melakukan pengolahan sendiri, dapat bekerja sama dengan Perguruan Tinggi Negeri.

d. Pengolahan LJK hasil ujian yang dilakukan oleh Instansi Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota atau yang bekerja sama dengan Perguruan Tinggi Negeri sebagaimana dimaksud pada huruf b dan c, dilakukan sebagai berikut :

1) Pengolahan LJK hasil ujian yang dilakukan oleh instansi Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota, paling kurang harus disaksiakan oleh Inspektorat/Badan Pengawas Daerah.

2) Apabila Pengolahan LJK hasil ujian bekerjasama dengan Perguruan Tinggi Negeri maka pengolahannya paling kurang harus disaksikan oleh Tim pengadaan pegawai instansi yang bersangkutan dan Inspektorat/ Badan Pengawas Daerah instansi yang bersangkutan.

3) Prosedur pengolahan LJK hasil ujian dilakukan dengan komputer. Hal hal yang berkaitan dengan pengolahan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Pengertian

(1) LJK adalah formulir yang berisi data peserta ujian, instansi yang dilamar, wilayah instansi yang dilamar, jenis dan jabatan formasi yang dilamar, dan kode soal ujian serta jawaban soal ujian. LJK wajin diisi oleh peserta ujian pada saat ujian. LJK menggunakan kertas khusus yang dapat dibaca oleh *Scanner*

- (2) *Scanner* adalah alat yang digunakan untuk melakukan proses scanning LJK.
- (3) Scanning adalah kegiatan memindahkan data isian dari LJK melalui *Scanner* kedalam media komputer.
- (4) Perekaman Data adalah Kegiatan untuk memindahkan data dari LJK kedalam media komputer.
- (5) *Batching* adalah kelompok kecil (sub kelompok) dari LJK yang sudah dikelompokkan (dalam satu kelompok)

b) Ruang Lingkup Pengolahan

Instansi Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pengolahan LJK di lingkungan instansinya.

Pengolahan meliputi :

- (1) Melakukan proses *scanning*/perekaman data LJK sampai dengan menghasilkan *database file*.
- (2) Merancang dan membangun *database file* referensi yang dibutuhkan.
- (3) Merancang *database file* dan memasukkan data kunci jawaban untuk seluruh jenis soal ujian.
- (4) Merancang dan membangun program aplikasi penilaian yang akan menghasilkan laporan hasil ujian berupa daftar peringkat hasil ujian menurut jabatan.

c) Mekanisme Pengolahan

- (1) Formasi yang sudah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian harus dijadikan *master file*/tabel referensi dalam penentuan kelulusan peserta ujian agar sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan formasi jabatan.
- (2) LJK hasil ujian yang sudah terkumpul diperiksa dan dicocokkan dengan daftar hadir peserta ujian.
- (3) LJK hasil ujian pelamar umum terdiri dari TKD dan TKB bagi instansi yang melaksanakan TKB, kedua jenis tes tersebut masing-masing dikelompokkan tersendiri.
- (4) Setelah dikelompokkan menurut jenis tes, dikelompokkan lagi berdasarkan kode soal, jenis dan jabatan formasi yang dilamar.
- (5) LJK hasil ujian yang sudah dikelompokkan tersebut di *batch*. Untuk memudahkan administrasi dan pencarian dokumen, satu *batch* berisi paling banyak 200 lembar LJK.
- (6) Dilakukan proses *scanning* atau perekaman data LJK hasil ujian sampai menghasilkan database file LJK TKD, dan file LJK TKB yang valid.
- (7) Pengisian LJK yang tidak valid atau LJK yang tidak bisa diolah karena kesalahan yang bersangkutan dinyatakan gugur.
- (8) Membuat program/modul aplikasi untuk melakukan pemeriksaan yang konsisten antar variabel/elemen data sesuai dengan kaidah pengolahan.

- (9) Membuat program aplikasi untuk penilaian hasil ujian dengan memperhatikan kaidah pengolahan antara lain batas usia, kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan yang dicantumkan dalam pengumuman penerimaan pegawai.
 - (10) Database *file* LJK yang sudah valid diintegrasikan ke dalam program aplikasi penilaian sebagai *input file* utama.
 - (11) Menjalankan program aplikasi penilaian yang menghasilkan laporan hasil ujian, daftar peringkat hasil ujian berdasarkan nilai tertinggi sampai terendah per kualifikasi pendidikan dan jabatan yang dilamar pada masing-masing instansi Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota.
 - (12) Daftar peringkat nilai diurutkan berdasarkan Nilai Akhir yang diperoleh dari akumulasi Nilai TKD dan Nilai TKB.
 - (13) Apabila instansi tidak melaksanakan TKB maka daftar peringkat nilai diurutkan berdasarkan nilai akhir yang diperoleh dari akumulasi nilai TKD.
- 4) Penetapan Kelulusan dan yang Diterima
- a. PPK setelah menerima daftar ranking nilai peserta ujian dari Tim Pengadaan Pegawai, menetapkan nama pelamar, nomor peserta ujian, dan tanggal lahirnya, serta nilai yang dinyatakan lulus dan yang diterima dari urutan nilai tertinggi berdasarkan hasil pengolahan LJK sesuai dengan jumlah lowongan formasi yang

- telah ditetapkan oleh Men PAN bagi instansi Pusat dan PPK setelah mendapat persetujuan Men PAN bagi Instansi Daerah.
- b. Dalam hal pelamar pegawai akan ditempatkan pada pekerjaan yang sifatnya memerlukan keahlian atau keterampilan maka PPK instansi dapat mengadakan ujian khusus keahlian atau keterampilan yang dilakukan secara praktik dan penilaiannya harus obyektif dan terukur.
 - c. Peserta ujian sebagaimana tersebut pada huruf b, harus ditentukan berdasarkan daftar peringkat nilai akumulasi tertinggi dari hasil ujian penerimaan pegawai dan jumlahnya paling banyak dua kali dari jumlah alokasi lowongan formasi sesuai dengan kualifikasi yang tersedia.
 - d. Dalam hal instansi melakukan ujian keahlian atau keterampilan yang bersifat khusus, maka dalam penentuan kelulusan dan yang diterima harus memprioritaskan nilai tertinggi pada saat ujian keahlian atau keterampilan.
 - e. PPK atau pejabat lain yang ditunjuk, mengumumkan nama pelamar, tanggal lahir, nomor ujian dan jenis jabatan yang dinyatakan lulus dan yang diterima berdasarkan penetapan oleh PPK sebagaimana tersebut pada huruf a atau sebagaimana pada huruf d bagi yang melaksanakan ujian keahlian atau keterampilan, sesuai jumlah kualifikasi formasi yang ditetapkan melalui papan

pengumuman, media cetak, media elektronik, dan atau media lainnya yang tersedia.

f. Apabila ada peserta yang telah dinyatakan lulus dan diterima, kemudian mengundurkan diri atau meninggal dunia, maka dapat digantikan oleh peserta ujian lainnya sesuai urutan peringkat nilai yang tertinggi berikutnya dalam tahun anggaran yang bersangkutan.

g. Bagi peserta yang telah dinyatakan lulus dan diterima tetapi tidak memenuhi syarat yang ditentukan dan tidak memenuhi kelengkapan administrasi dalam batas waktu yang ditentukan, yang bersangkutan tidak dapat digantikan peserta ujian lainnya. sisa formasinya tidak dapat diusulkan kembali untuk diperhitungkan pada penetapan formasi tahun anggaran berikutnya.

4) Pengangkatan Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil

A. Pemanggilan

1. Pemberitahuan pelamar umum yang dinyatakan lulus ujian dddan diterima, disampaikan secara tertulis melalui surat tercatat paling lambat 5 hari kerja setelah tanggal pengumuman. Dalam pemberitahuan tersebut agar dicamtungkan bahan kelengkapan yang harus dipenuhi sebagai syarat pengangkatan pegawai dan jadwal kehadiran yang bersangkutan pada hari, tanggal, waktu, dan tempat yang ditentukan.

2. Batas waktu untuk melengkapi persyaratan bagi pelamar umum yang dinyatakan lulus dan diterima, paling lama 12 hari kerja sejak tanggal pengiriman surat tercatat.
 3. Dalam menetapkan kehadiran untuk melengkapi berkas lamaran pengangkatan pegawai, harus memperhitungkan letak geografis alamat yang dituju dan ketersediaan waktu untuk paling lama 6 bulan hari kalender.
 4. Apabila sampai dengan batas waktu yang ditentukan pada penjelasan di atas tidak dapat dipenuhi berkas yang dibutuhkan, maka yang bersangkutan dianggap tidak bisa memenuhi syarat.
- B. Penyampaian usul penetapan Nomor Identitas Pegawai Negeri Sipil (NIP) PPK atau pejabat lain yang ditunjuk, setelah menerima berkas kelengkapan dari pelamar untuk pengangkatan sebagai pegawai dalam keadaan lengkap dan benar, selanjutnya menyampaikan usul penetapan NIP pegawai secara kolektif kepada Kepala BKN.
- C. Surat Keputusan Pengangkatan sebagai Pegawai
1. Pelamar yang memenuhi syarat diberikan NIP oleh Kepala BKN.
 2. PPK atau pejabat lain yang ditunjuk setelah menerima penetapan NIP dari BKN, paling lambat 25 hari kerja setelah diterimanya NIP menetapkan surat keputusan pengangkatan sebagai pegawai.

3. Surat keputusan pengangkatan pegawai sebagaimana tersebut dalam penjelasan diatas, disampaikan langsung kepada yang bersangkutan dan tembusannya kepada Kepala BKN, Kepala Kantor Regional di lingkungan wilayah kerjanya, dan pejabat lain sesuai peraturan perundang-undangan, paling lambat 25 hari kerja.
4. Pegawai yang telah menerima surat keputusan, paling lambat 1 bulan setelah diterimanya surat keputusan tersebut harus melapor dan melaksanakan tugas. Apabila melewati batas waktu tersebut, maka yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat sebagai pegawai, kecuali bukan karena kesalahan yang bersangkutan.
5. Apabila ada yang mengundurkan diri atau meninggal dunia, penyelesaiannya dilakukan sebagai berikut :
 - a. Bagi yang mengundurkan diri atau meninggal dunia setelah ditetapkannya NIP, tetapi belum ditetapkan surat keputusan pengangkatannya sebagai pegawai, segera dilaporkan kepada Kepala BKN, untuk dilakukan pembatalan NIP. Dalam laporan dilampirkan surat pengunduran diri yang bersangkutan atau surat keterangan meninggal dunia dari Kepala Kelurahan/Kepala Desa setempat.
 - b. Jika hal tersebut terjadi setelah ditetapkannya surat keputusan pengangkatan pegawai, maka ditetapkan surat keputusan

pemberhentian yang bersangkutan sebagai pegawai, dan tembusannya segera disampaikan kepada Kepala BKN, Kepala Regional di lingkungan wilayah kerjanya, dan pejabat lain yang dipandang perlu.

D. Penugasan/Penempatan

1. Pegawai ditugaskan/ditempatkan pada unit kerja yang ditentukan sesuai dengan formasi yang ditetapkan untuk yang bersangkutan.
2. Paling lambat dalam waktu 1 bulan sejak diterimanya keputusan pengangkatan sebagai pegawai, yang bersangkutan wajib melapor pada satuan unit organisasi dan melaksanakan tugasnya.
3. Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas (SPMT) dibuat oleh Kepala Kantor satuan unit organisasi paling lambat 2 bulan setelah yang bersangkutan secara nyata telah melaksanakan tugas.
4. SPMT ditetapkan tidak boleh berlaku surut dari tanggal penetapan surat keputusan pengangkatan menjadi pegawai.

E. Pembayaran Gaji Pegawai

1. Gaji pegawai dibayarkan setelah yang bersangkutan dinyatakan telah melaksanakan tugas berdasarkan SPMT.
2. Pelaksanaan tugas yang dimulai tanggal 1, maka gajinya dibayarkan pada bulan yang bersangkutan/bulan berjalan. Dalam

hal tanggal 1 bertepatan dengan hari libur sehingga pelaksanaan tugasnya dilaksanakan pada tanggal berikutnya, maka gajinya dibayarkan mulai bulan itu juga.

3. Pelaksanaan tugas yang dimulai pada tanggal 2 dan seterusnya, maka gajinya dibayarkan mulai bulan berikutnya setelah dinyatakan melaksanakan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Achmad Supriadi S.E, M.Mdan Bapak Bagus Pambudi. S,Sos. M.Sitentang prosedur adalah sebagai berikut :

“Pada intinya Prosedur yang dilakukan di Badan Kepegawain Daerah Kota Malang ini ya sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh pusat atau Badan Kepegawaian Nasional. Selain itu kita juga melihat masukan masukan dari daerah lain, jika prosedur itu dibutuhkan ya dilakukan”

(kamis, 02 agustus 2012)

c) Evaluasi

Evaluasi adalah proses penilaian. Dalam organisasi, evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran akan efektifitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Data yang diperoleh dari hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai analisis situasi program berikutnya. Adapun proses evaluasi dalam Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

1. Instansi Pusat dan Daerah membuat laporan tentang perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, penetapan kelulusan,

penetapan NIP, pengangkatan dan penempatan pegawai kepada Kepala BKN.

2. Evaluasi terhadap pelaksanaan pengadaan pegawai hasilnya menjadi bahan masukan dalam penyempurnaan pedoman pelaksanaan pengadaan pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Bagus Pambudi S,Sos, M.Sitentang evaluasi adalah sebagai berikut :

“Bahwa evaluasi itu sendiri dilaksanakan setelah semua kegiatan dalam Penerimaan Pegawai tetapi bisa juga dilaksanakan setiap hari agar di hari berikutnya lebih baik. Evaluasi dilaksanakan bertujuan untuk memperbaiki kegiatan di setiap hari agar lebih baik dan supaya mengerti masalah masalah yang dihadapi di daerah lain. Sedangkan untuk tempat dan pihak yang mengadakan evaluasi itu sendiri adalah di dalam setiap TIM untuk setiap harinya atau setelah kegiatan berlangsung dan di dalam Pusat untuk evaluasi secara menyeluruh”

(Rabu, 4 Juli 2012)



2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a) Faktor Pendukung

Dalam setiap kegiatan di dalam suatu organisasi, pastilah ada faktor pendukung agar kegiatan itu bisa berjalan dengan baik. Begitu juga dengan kegiatan Pelaksanaan Penerimaan di Badan Kepegawaian Daerah. Informasi mengenai faktor pendukung tersebut peneliti memperoleh dari Kasubid Formasi dan Pengadaan yaitu Bapak Bagus Pambudi S.Sos, M.Si dan bagian Analisis Kepegawaian yaitu Bapak Elzi Leonardo, S.AP, serta beberapa pegawai yang berada di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah.

1) Dasar Hukum yang Kuat

Adanya dasar hukum yang kuat dari pusat Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai dasar yang digunakan dalam acuan penetapan Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 30 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai. Serta Pengadaan pegawai pada prinsipnya mengacu pada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2002 dan ketentuan pelaksanaannya sebagaimana di atur dalam Keputusan Kepala BKN nomor 11 Tahun 2002. Dimana pada peraturan ini Pasal 16 Ayat (1) dan (2) berbunyi :

“Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong. Lowongnya formasi dalam sesuatu organisasi pada umumnya disebabkan oleh dua hal yaitu adanya Pegawai Negeri Sipil yang berhenti, pensiun dan meninggal dunia atau adanya perluasan organisasi. Karena pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formulir yang lowong, maka penerimaan Pegawai Negeri Sipil harus berdasarkan kebutuhan. Setiap warga Negara Republik Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Pengadaan Pegawai Negeri Sipil harus didasarkan atas syarat-syarat objektif yang telah ditentukan, dan tidak boleh didasarkan atas jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah.”

2) Faktor Internal

Salah satu faktor pendukung yang berasal dari dalam organisasi adalah Sumber Daya Manusia di Kota Malang mempunyai latar belakang yang tinggi, sehingga mempermudah Badan Kegawiaian Daerah Kota Malang untuk menyeleksi para calon pegawai dan jumlah masyarakat Kota Malang yang sedikit sehingga minimnya terjadi pembudakan calon pegawai. Seperti apa yang disampaikan oleh Kasubid Formasi dan Pengadaan Bapak Bagus Pambudi, S.Sos.M.Si sebagai berikut :

“Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sedikit terbantu oleh Sumber Daya Manusia di Kota Malang yang terbilang memiliki latar belakang yang tinggi dan di bantu dengan jumlah masyarakat Kota Malang yang sedikit, jadi dalam Pelaksanaannya tidak terlalu membludak dibandingkan dengan kota-kota yang lain sehingga bisa sedikit memudahkan”

(Rabu, 4 Juli 2012)

Hal senada juga disampaikan oleh Bidang Analisis Kepegawaian Bapak Elzi Leonardo, S.AP sebagai berikut :

“Rata-rata pendaftar dalam setiap Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mencapai 8-12ribu pendaftar. Angkat tersebut menurut kita masih tergolong rendah dibandingkan

dengan kota-kota lainnya dan berapapun pendaftar, tetap kita akan laksanakan”

(Rabu, 4 Juli 2012)

3) Faktor Eksternal

Selain faktor internal, pasti ada eksternal dari faktor pendukung dalam Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Salah satunya adalah Infrastruktur yang memadai di Kota Malang yang sangat mendukung untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Infrastruktur yang di maksud disini adalah gedung yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, yaitu GOR Ken Arok Malang yang cukup besar, tertutup dan bisa menampung ribuan calon pegawai yang mengikuti tes.

Seperti apa yang disampaikan oleh Bidang Analisis Kepegawaian Bapak Elzi Leonardo, S.AP sebagai berikut :

“Kita dalam Pelaksanaan Penerimaan Pegawai cukup diuntungkan dengan adanya gedung yang tertutup, besar dan bisa menampung ribuan calon pegawai, sehingga kita tidak bingung untuk menentukan tempat pelaksanaan”

(Rabu, 4 Juli 2012)

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bidang Formasi dan Informasi Bapak Achmad Supriadi S.E, M.M sebagai berikut :

“Dari segi Infrastruktur di Kota Malang sendiri cukup mendukung karena adanya gedung olahraga yaitu GOR Ken Arok. Jika memang GOR tersebut tidak mencukupi, Kota Malang masih memiliki gedung merdeka dan gedung Graha Cakrawala pun bias menjadi pilihan yang tepat”

(Rabu, 4 Juli 2012)

b) Faktor Penghambat

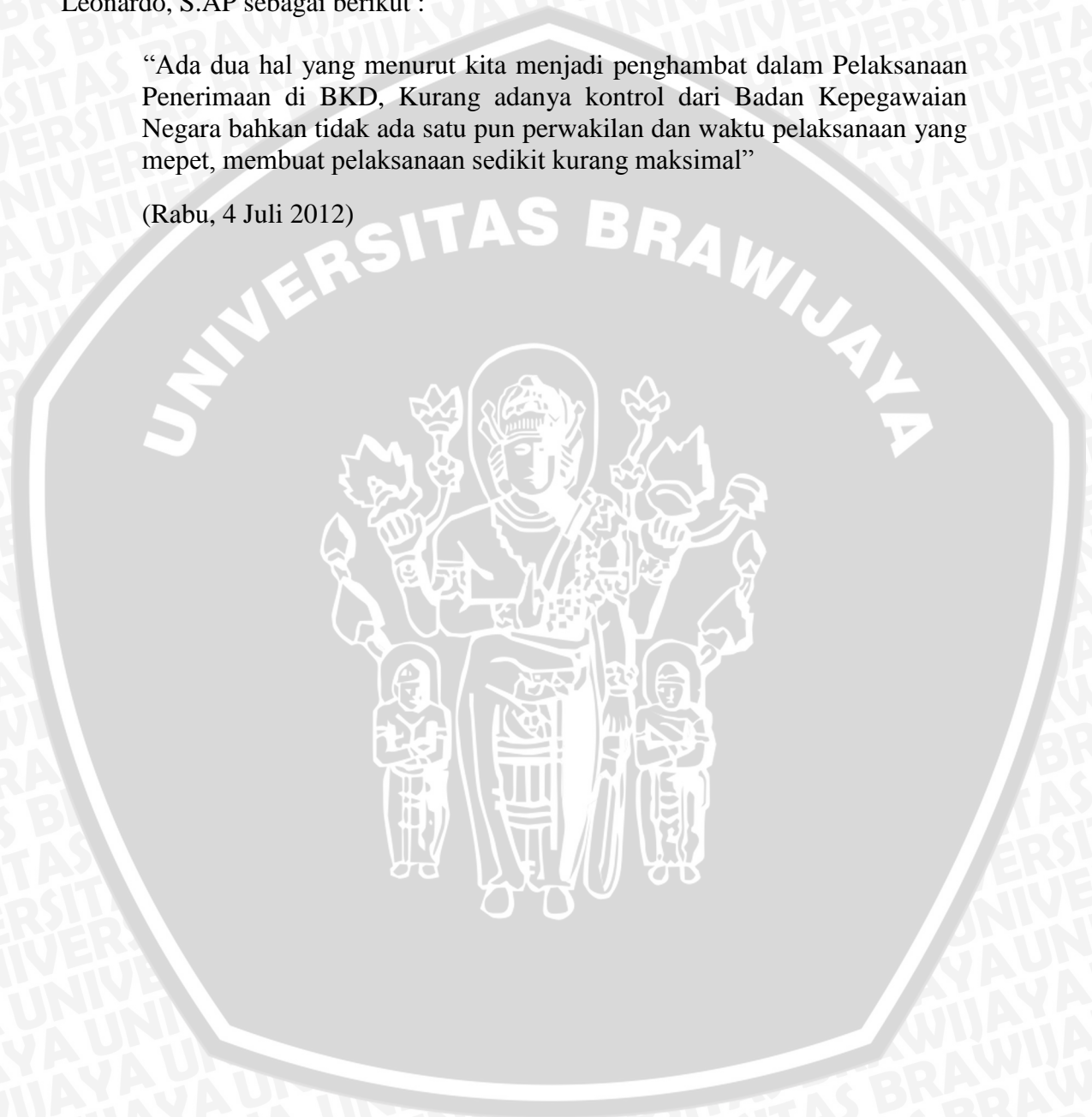
Ada beberapa faktor penghambat dari Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yaitu :

1. Kurangnya pengawasan dari pusat (Badan Kepegawaian Negara), tidak ada perwakilan yang turun ke lapangan untuk mengecek kondisi sehingga Daerah terlalu bebas dalam menentukan sikap. Pengawasan dalam Pelaksanaan Penerimaan Pegawai cukup penting, dikarenakan di pakai sebagai :
 - a) Mengukur hasil pekerjaan.
 - b) Membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan).
 - c) Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan. Dengan cara yang agak berbeda dapat dikatakan bahwa pengawasan terdiri dari tindakan-tindakan ;
 1. mencari keterangan tentang apa yang sedang dilaksanakan
 2. membandingkan hasil-hasil dengan harapan-harapan yang menyebabkan timbulnya tindakan
 3. menyetujui hasil-hasil atau menolak hasil-hasil dalam kasus mana perlu ditambahkan penambahan tindakan-tindakan perbaikan.
2. Waktu pelaksanaan yang terlalu mepet, sehingga pelaksanaan menjadi tidak maksimal. Waktu pelaksanaan yang harus efektif diperlukan untuk membuat kegiatan yang terkoordinasi dan menjalin kerjasama.

Seperti apa yang disampaikan oleh Kepala Bidang Formasi dan Informasi Bapak Achmad Supriadi S.E, M.M dan Bidang Analisis Kepegawaian Bapak Elzi Leonardo, S.AP sebagai berikut :

“Ada dua hal yang menurut kita menjadi penghambat dalam Pelaksanaan Penerimaan di BKD, Kurang adanya kontrol dari Badan Kepegawaian Negara bahkan tidak ada satu pun perwakilan dan waktu pelaksanaan yang mepet, membuat pelaksanaan sedikit kurang maksimal”

(Rabu, 4 Juli 2012)



C. Analisis dan Interpretasi Data

1. Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah

Kota Malang

Sesuai dengan kebijakan pemerintah, pengadaan Calon Pegawai dari pelamar umum dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi untuk mengisi formasi yang lowong. Pengadaan Pegawai harus dilaksanakan secara obyektif dan transparan, berdasarkan syarat-syarat yang telah ditentukan serta tidak membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah.

a) Perencanaan

Papu (2001:1) menyatakan bahwa “rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar instansi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia”. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menemukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di instansi. Adapun Sasaran dan Rencana dari Pelaksanaan Sistem Penerimaan adalah Pengadaan pegawai dari pelamar umum dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi untuk mengisi formasi yang lowong dan Memperoleh pegawai yang profesional, jujur, bertanggung jawab, netral, dan memiliki kompetensi sesuai dengan tugas/jabatan yang akan diduduki. Dalam hal ini serupa dengan yang dikemukakan oleh Wuryanano (2008:1) :

“rekrutmen adalah pencarian pegawai yang dibutuhkan secara aktif, yang harus diseleksi untuk mencari orang yang tepat untuk mengisi jabatan yang terbuka”.

Dengan demikian sudah menunjukkan proses-proses yang sebaik mungkin untuk menghasilkan sasaran dan rencana dari Pelaksanaan Penerimaan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia. Maka dapat disimpulkan bahwa Perencanaan yang terdiri dari sasaran dan rencana tersebut dibuat sebagai alat untuk mendapatkan calon pegawai yang dinilai pantas untuk mengisi lowongan yang kosong dan memperoleh pegawai yang jujur, bertanggung jawab, netral, dan memiliki kompetensi sesuai dengan tugas/jabatan yang akan diduduki. Dengan adanya Perencanaan tersebut diharapkan para calon pegawai akan lebih disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab akan kinerja yang lebih baik lagi dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

b) Prosedur

Keberhasilan Pelaksanaan Sistem Penerimaan Pegawai tidak terlepas dari adanya Prosedur atau tata cara kerja. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2000:41) dasar rekrutmen calon pegawai harus ditetapkan terlebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar rekrutmen harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job specification* harus diuraikan secara terinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, pegawai yang diterima sesuai

dengan pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan tersebut. Setiap tahap prosedur dilakukan harus berdasarkan prinsip netral, obyektif, akuntabel, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme dan transparan. Selain itu prinsipnya juga mengacu pada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2002 dan ketentuan pelaksanaannya sebagaimana di atur dalam Keputusan Kepala BKN nomor 11 Tahun 2002.

c) **Evaluasi**

Dalam Pelaksanaan Sistem Penerimaan Pegawai, evaluasi sangatlah penting untuk dilaksanakan karena sebagai bahan acuan dan masukan untuk penyempurnaan sistem penerimaan di kegiatan selanjutnya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Umi Sukamti (1989:22) sebagai berikut:

“Dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu: (a) untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan; (b) untuk menyebarluaskan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi yang diperlukan.”

Demikian proses evaluasi dilakukan sehingga setelah semua kegiatan selesai, tetapi juga bias dilakukan setiap hari agar di hari berikutnya bisa lebih baik. Evaluasi juga ditujukan untuk memperbaiki kegiatan di setiap hari atau setiap tahunnya agar lebih baik dan saling mengerti masalah-masalah yang dihadapi di Kota Malang atau daerah lainnya. Dengan adanya proses evaluasi itu

sendiri diharapkan masalah yang ada bias diperbaiki untuk kegiatan di tahun selanjutnya.



2) Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a) Faktor Pendukung

Dalam setiap implementasi Undang-Undang, pastilah ada faktor pendukung agar implementasi bias berjalan dengan baik. Begitu juga dengan implementasi Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 30 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai.

1) Dasar Hukum yang Kuat

Diterbitkannya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 30 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai merupakan bentuk peraturan dari Pemerintah, dan mengenai Pengadaan pegawai pada prinsipnya mengacu pada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2002 dan ketentuan pelaksanaannya sebagaimana di atur dalam Keputusan Kepala BKN nomor 11 Tahun 2002.

Malayu S.P. Hasibuan (2000:41) mengemukakan :

“Dasar rekrutmen calon pegawai harus ditetapkan terlebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar rekrutmen harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job specification* harus diuraikan secara terinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan,

pegawai yang diterima sesuai dengan pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan tersebut.”

2) Faktor Internal

Lingkungan kerja yang aman, professional dan kondusif adalah pemicu individu didalamnya untuk selalu produktif. Lingkungan kerja sangat dipengaruhi dari gaya kepemimpinan yang sedang berlangsung didalamnya. Ada organisasi yang hanya akan berjalan efektif apabila dijalankan dengan tingkat disiplin yang tinggi. Namun ada juga organisasi yang memerlukan suasana demokratis dan kondusif. Semua itu merupakan pelaksana terhadap pelaksanaan penerimaan di Badan Kepegawaian Daerah yang selalu mengedepankan disiplin kerja yang tinggi serta komitmen dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawabnya.

Andrew E. Sikula (1981:183) mengemukakan bahwa ;

“Recruitment is the act process of an organization to obtain additional manpower for operational purpose. Recruitmen involves acquiring further human resources to serve as institutional input. Penarikan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Penarikan pegawai melibatkan sumber daya manusia yang mampu berfungsi sebagai input lembaga”

3) Faktor Eksternal

Manusia merupakan salah satu aktor penting dalam setiap penyelenggaraan kegiatan organisasi. Pentingnya, karena manusia merupakan obyek dalam setiap aktivitas organisasi. Manusia lah yang merupakan pelaku dan penggerak proses mekanisme dalam sistem organisasi. Oleh sebab itu, mekanisme sistem organisasi hanya dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan

seperti yang dikehendaki, apabila manusia sebagai subyek yang menggerakkannya baik pula. Tanpa manusia pelaksana yang baik, maka mekanisme organisasi pun tidak dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian, tujuan yang diharapkan tidak akan terwujud. Pengertian baik disini adalah mentalitas atau moralnya baik dalam arti jujur, mempunyai rasa tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya, sebagai contoh dapat bersikap sebagai abdi masyarakat, serta memiliki kecakapan atau kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Noe at.all (2000) menyatakan bahwa;

“Rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial”

b) Faktor Penghambat

Pemimpin atau Pusat yang terlibat dalam Pelaksanaan Sistem Penerimaan harus mempunyai komitmen yang dalam upaya pelaksanaan. Hal ini juga harus diikuti dengan konsistensi serta ketegasan dari Pusat dalam menegakan aturan. Namun masih banyak kekurangan yang ditemukan dalam Pelaksanaan Penerimaan tersebut. Masalah yang mendasar adalah pada kurangnya kontrol dari pusat (Badan Kepegawaian Negara), tidak ada perwakilan yang turun ke lapangan untuk mengecek kondisi sehingga Daerah terlalu bebas dalam menentukan sikap dan Waktu pelaksanaan yang terlalu mepet, sehingga pelaksanaan menjadi tidak

maksimal. Sehingga perlu adanya evaluasi lebih lanjut dalam pelaksanaannya agar lebih efektif.

Henry Fayol (2004:14) menyatakan pengawasan adalah :

“Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan dan prinsip yang di anut. Juga di maksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya di kemudian hari.”

Faktor pengawasan merupakan salah satu faktor *essensial* dalam organisasi. Melalui pengawasan dapat diketahui apakah suatu pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana, sesuai dengan instruksi atau asas yang telah ditentukan dapat diketahui kesulitan dan kelemahan dalam bekerja demi kemudahan kemudian diperbaiki secara efisien dan efektif.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian dan analisis Pelaksanaan Penerimaan Pegawai Untuk Meningkatkan

Kualitas Pegawai menghasilkan suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Penerimaan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Pegawai

di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat dikatakan berhasil meliputi poin-poin dibawah ini :

d) Perencanaan Pelaksanaan;

- Sasaran
- Rencana

e) Prosedur Pelaksanaan;

- Tata Cara

f) Evaluasi Pelaksanaan;

- Bagaimana Proses Evaluasi
- Kapan Evaluasi dilakukan
- Mengapa Perlu Dilakukan Evaluasi
- Dimana Proses Evaluasi Dilakukan
- Pihak yang Mengadakan Evaluasi

Ketiga tahap diatas adalah suatu alat untuk mendapatkan calon pegawai yang dinilai pantas untuk mengisi lowongan yang kosong dan memperoleh pegawai yang jujur, bertanggung jawab, netral, dan memiliki kompetensi sesuai

dengan tugas/jabatan yang akan diduduki. Dengan adanya Perencanaan tersebut diharapkan para calon pegawai akan lebih disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab akan kinerja yang lebih baik lagi dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Dengan adanya tahap Evaluasi juga ditunjukkan untuk memperbaiki kegiatan di setiap hari atau setiap tahunnya agar lebih baik dan saling mengerti masalah-masalah yang dihadapi di Kota Malang atau daerah lainnya. Dengan adanya proses evaluasi ini sendiri diharapkan masalah yang ada bias diperbaiki untuk kegiatan di tahun selanjutnya.

2. Faktor pendukung Pelaksanaan Penerimaan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang :
 - a) Dasar Hukum yang Kuat;
 - b) Faktor Internal;
 - c) Faktor Eksternal;

Dengan adanya faktor pendukung di atas, Pelaksanaan Penerimaan Pegawai bisa sedikit mengurangi beban. Adanya dasar hukum yang kuat dijadikan sebagai dasar yang digunakan dalam acuan penetapan Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Dari faktor internal, Sumber Daya Manusia di Kota Malang mempunyai latar belakang yang tinggi, sehingga mempermudah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk menyeleksi para calon pegawai. Sedangkan faktor eksternal,

Salah satunya adalah Infrastruktur yang memadai di Kota Malang yang sangat mendukung untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

3. Faktor penghambat Pelaksanaan Penerimaan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang :

- a) Kurangnya Kontrol dari Pusat;
- b) Waktu Pelaksanaan yang Terlalu Mepet;

Faktor penghambat di atas bisa menjadi hambatan dalam Pelaksanaan Penerimaan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Ada dua hal yang menurut kita menjadi penghambat dalam Pelaksanaan Sistem Penerimaan di BKD, Kurang adanya kontrol dari Badan Kepegawaian Negara bahkan tidak ada satu pun perwakilan dan waktu pelaksanaan yang mepet, membuat pelaksanaan sedikit kurang maksimal

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti mengajukan beberapa rekomendasi yang berkaitan dengan Pelaksanaan Penerimaan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang :

- d) Melakukan pengawasan dan pengendalian secara sistematis dan berkelanjutan untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan. Untuk itu diperlukan Pusat yang dapat mengawasi pelaksanaan tersebut,

dimulaidari proses pelaksanaan sampai data telah selesai. Pengawasan dilakukan agar bias mengukur hasil pekerjaan, Membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan), Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.

- e) Agar pelaksanaan berjalan efektif dan mengurangi kesalahan, diharuskan pusat mengatur jadwal pelaksanaan yang tidak terlalumepet. Waktu pelaksanaan yang harus efektif diperlukan untuk membuat kegiatan yang terkoordinasi dan menjalinkerjasama.



Daftar Pustaka

- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Jakarta
- Hardjanto, Imam. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Universitas Brawijaya. Malang
- Hariandja, M.A. Efenfi. 2002. *Manajemen sumber daya manusia : pengadaan, pengembangan, pengkompensasian dan peningkatan produktivitas pegawai*. Gramedia Widiasarana. Jakarta
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bumi Aksara. Jakarta
- Ivancevich. 1995. *Karakteristik Pegawai*. Elex media kompetindo. Jakarta
- Miles, M.B. dan Huberman A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Universitas Indonesia. Jakarta
- Meleong, J. Lexy. 2002. *Metode penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Siagian, S.P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Simamora, Henry. 1997. *Proses Rekrutmen Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Marcana. 2002. *Upaya Membangun Kualitas Pegawai*. Mandar maju. Bandung
- Schuler, Randal.S dan Jackson, Susan.E, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Erlangga, Jakarta.
- Stoner, James A.F dan Freeman, R.Erward, (1992). *Manajemen*. Intermedia, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta. Bandung
- Thoha, Miftah. 1998. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. PT Rajawali. Jakarta

Internet:

Papu, johan. 2001. *Merekrut karyawan*. Diakses pada tanggal 3 januari 2012 dari <http://e-psikologo.com>

Wuryanano. 2008. *Upaya rekrutmen dan pelatihan pegawai*. Diakses pada tanggal 3 januari 2012 dari <http://wuryanano.blogspot.com>

Sutermeister.1999. *Faktor Kinerja Karyawan*. Diakses 26 februari dari <http://repository.usu.ac.id>

Mangkunegara. 2006. *Aspek-aspek Standar Pekerjaan*. 26 februari dari <http://repository.usu.ac.id>

Simanjuntak. 2005. *Model Kinerja*. 26 februari dari <http://repository.usu.ac.id>

Website Kota Tarakan, 2010. *Profile Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang*, diakses pada tanggal 20 Juni 2012 dari <http://www.bkd.malangkota.go.id>.

