

**UPAYA-UPAYA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG
DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian skripsi Sarjana (S-1)
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Oleh:

ANGGA PERMANA ATMAWIJAYA

NIM. 0710310077

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2014**

MOTTO

You can't bring back what you've lost, think about what you have now.
(Jinbei)

Don't waste your time, Or time will waste you.
(Muse)

You only live once



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Upaya-Upaya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Disusun oleh : Angga Permana Atmawijaya

NIM : 0710310077

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

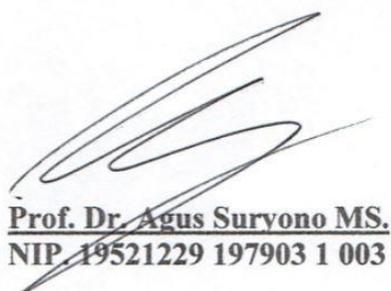
Malang, 25 Agustus 2014

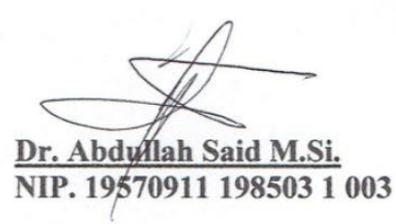
Mengetahui,

Dosen pembimbing

Dosen pembimbing I

Dosen pembimbing II


Prof. Dr. Agus Suryono MS.
NIP. 19521229 197903 1 003


Dr. Abdullah Said M.Si.
NIP. 19570911 198503 1 003

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Rabu

Tanggal : 27 Agustus 2014

Waktu : 8:00 pagi

Skripsi atas nama : Angga Permana Atmawijaya

NIM : 0710310077

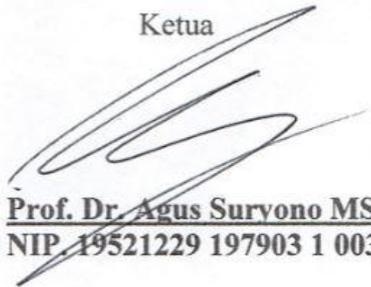
Judul Dalam : Upaya-Upaya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Dan dinyatakan LULUS

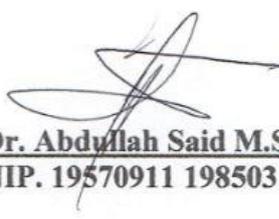
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Prof. Dr. Agus Suryono MS.
NIP. 19521229 197903 1 003

Anggota



Dr. Abdullah Said M.Si.
NIP. 19570911 198503 1 003

Anggota



Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si
NIP. 19690524 200212 2 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang 20 Agustus 2014



RINGKASAN

Angga Permana Atmawijaya. 2014. **Upaya-Upaya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil**. Skripsi. Jurusan Ilmu Administrasi Publik. Universitas Brawijaya Malang. **Komisi Pembimbing, 1) Prof. Dr. Agus Suryono MS, 2) Dr. Abdullah Said M.Si.** 104 halaman + xii.

Pembangunan merupakan salah satu wujud dari kemauan dan kemampuan suatu Negara untuk dapat lebih berkembang ke arah lebih maju. Administrasi pembangunan adalah administrasi negara yang berorientasi kearah pembangunan karena merupakan bagian dari kegiatan pembangunan. Salah satu komponen dalam pembangunan atau penyempurnaan administrasi pembangunan adalah pendayagunaan kepegawaian mulai dari pengadaan, pembinaan serta pendidikan dan latihan, sehingga dalam administrasi pembangunan juga menyangkut masalah kepegawaian. Pegawai sebagai sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintahan yang handal dan profesional merupakan suatu keharusan agar tanggung jawab penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat terlaksana dengan baik. Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur menjadi tantangan dalam menghadapi paradigma baru pemerintahan dan pembangunan nasional.

Penelitian ini mengangkat permasalahan tentang bagaimana upaya-upaya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam peningkatan kinerja pegawai negeri sipil. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisa kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dan untuk mengetahui dan menganalisa upaya-upaya Pemerintah Kota Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil serta untuk mengetahui dan menganalisa apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil.

Dalam mengadakan penelitian, peneliti menggunakan beberapa teori seperti kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mulai faktor kemampuan dan faktor motivasi. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder; teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi; instrumen yang digunakan dalam penelitian yaitu peneliti sendiri, pedoman wawancara, perekam suara dan catatan lapangan; teknik analisis menggunakan analisis menurut Moeloeng yang meliputi Reduksi data, Penyajian data, dan Penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kinerja dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil sudah baik dilihat dari pemberian pendidikan dan pelatihan, peningkatan kesejahteraan dan penegakan disiplin namun masih ada yang harus ditingkatkan yaitu tentang pemberian pelatihan yang lebih merata kepada seluruh pegawai, serta perlu dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap program yang sedang atau telah dilaksanakan agar hasil yang didapat lebih baik lagi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Upaya-Upaya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil.” ini dengan baik. Tidak lupa shalawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan Baginda Nabi Besar Muhammad SAW.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

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

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Prodi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Prof. Dr. Agus Suryono MS. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang dengan sabar telah membimbing, memberikan dorongan, yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Abdullah Said M.Si. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang dengan sabar meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, dorongan dan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Ibu Dosen serta seluruh staf Fakultas Ilmu Administrasi Khususnya Staf Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan waktu dan ilmunya, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Bapak Muhammad Atmin (Ayah) dan Ibu Nur Damai (Ibu) , berkat beliaulah saya ada di dunia ini. Ya Allah jadikanlah hambamu ini menjadi anak yang

berbakti kepada bapak ibu yang melahirkan dan membimbing hamba dalam hidup, berikanlah kemuliaan dunia dan akhirat kepada beliau. Sesungguhnya hamba tidak akan bisa membalas apa yang telah mereka beri kepada hamba selama ini. Saudari saya Ratna Wulandari yang memberikan nasihat dan dorongan semangat luar biasa selama ini.

7. Bapak Drs. Supriyadi, M.Pd selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan kepada penulis.
8. Seluruh pegawai dan staf Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
9. Saudara Diko Fitriansyah dan Jundi yang selama ini menjadi teman diskusi dalam berbagai hal dan juga telah memberikan motivasi dan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Saudara Matthew Bellamy karena dengan lagu ciptaannya berjudul Survival telah memberikan semangat optimis sebelum menghadapi sidang skripsi.

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

Malang, 20 Agustus 2014

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan	8

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Pembangunan	10
B. Manajemen Sumber Daya Manusia	13
C. Pegawai Negeri Sipil	16
D. AKIP dan LAKIP	18
1. Tinjauan mengenai AKIP	18
2. Tinjauan mengenai LAKIP	20
E. Kinerja	21
1. Pengertian Kinerja	21
2. Penilaian Kinerja	23
F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	26
1. Faktor Kemampuan	27
2. Motivasi dan Faktor Motivasi Kerja	31
G. Upaya-upaya Peningkatan Kinerja	34
1. Pendidikan dan Latihan	35



2. Disiplin Pegawai	41
3. Kesejahteraan Pegawai	44

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	48
B. Fokus Penelitian	48
C. Lokasi dan Situs Penelitian	49
D. Sumber dan Jenis Data	50
E. Teknik Pengumpulan Data	52
F. Instrumen Penelitian	54
G. Analisa Data	54

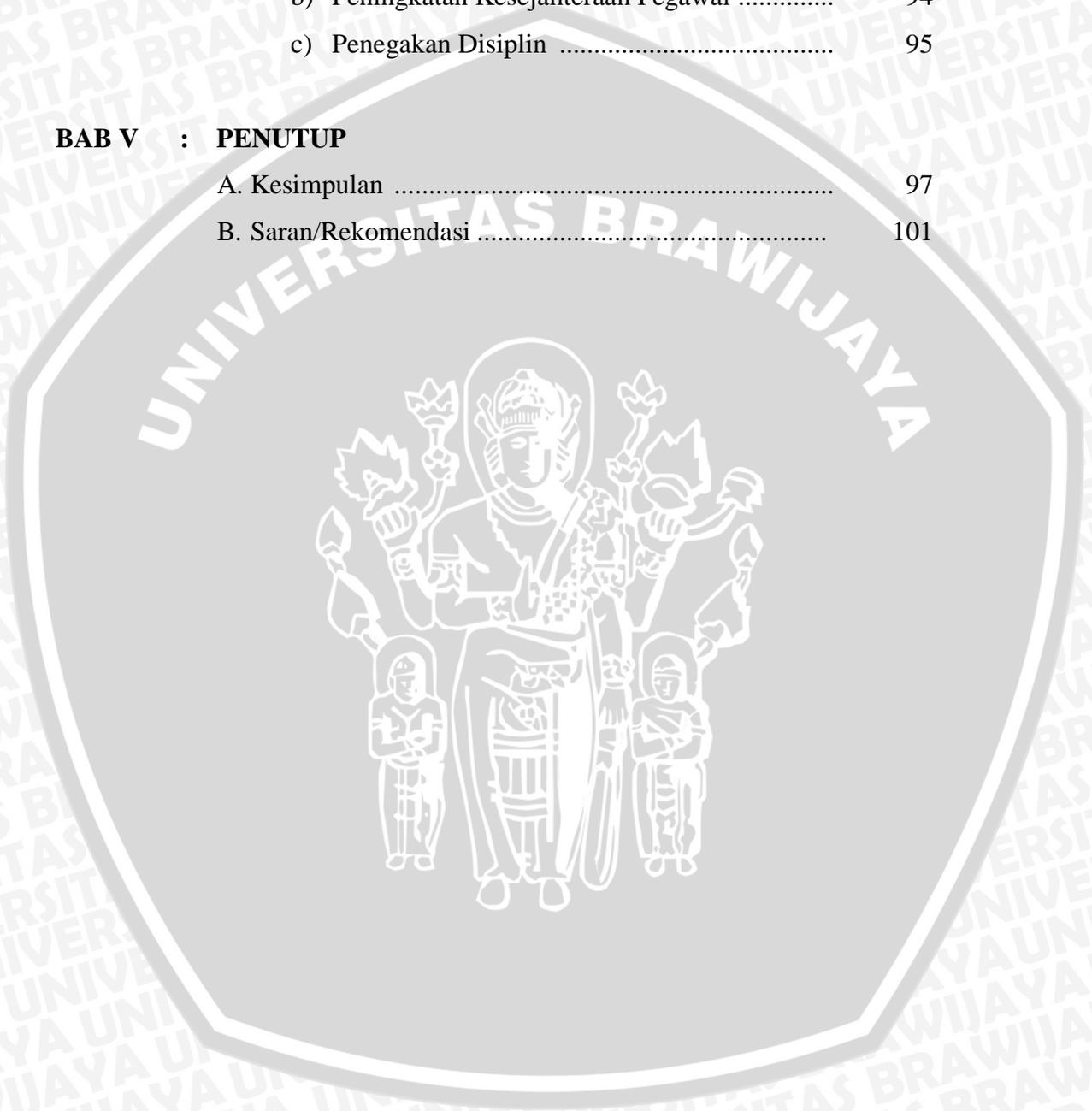
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data	57
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	57
2. Gambaran Umum Situs Penelitian	59
B. Penyajian Data Fokus	69
1. Kinerja Pegawai pada BKD Kota Malang	69
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	71
a) Faktor Kemampuan	71
b) Faktor Motivasi	75
3. Upaya Yang Dilakukan BKD Kota Malang Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai	78
a) Pendidikan dan Pelatihan	78
b) Penegakan Disiplin	83
c) Peningkatan Kesejahteraan Pegawai	86
C. Analisa Dan Interpretasi	87
1. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	87
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil	89
a) Faktor Kemampuan	89

b) Faktor Motivasi	90
3. Upaya-upaya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	93
a) Pendidikan dan Pelatihan	93
b) Peningkatan Kesejahteraan Pegawai	94
c) Penegakan Disiplin	95

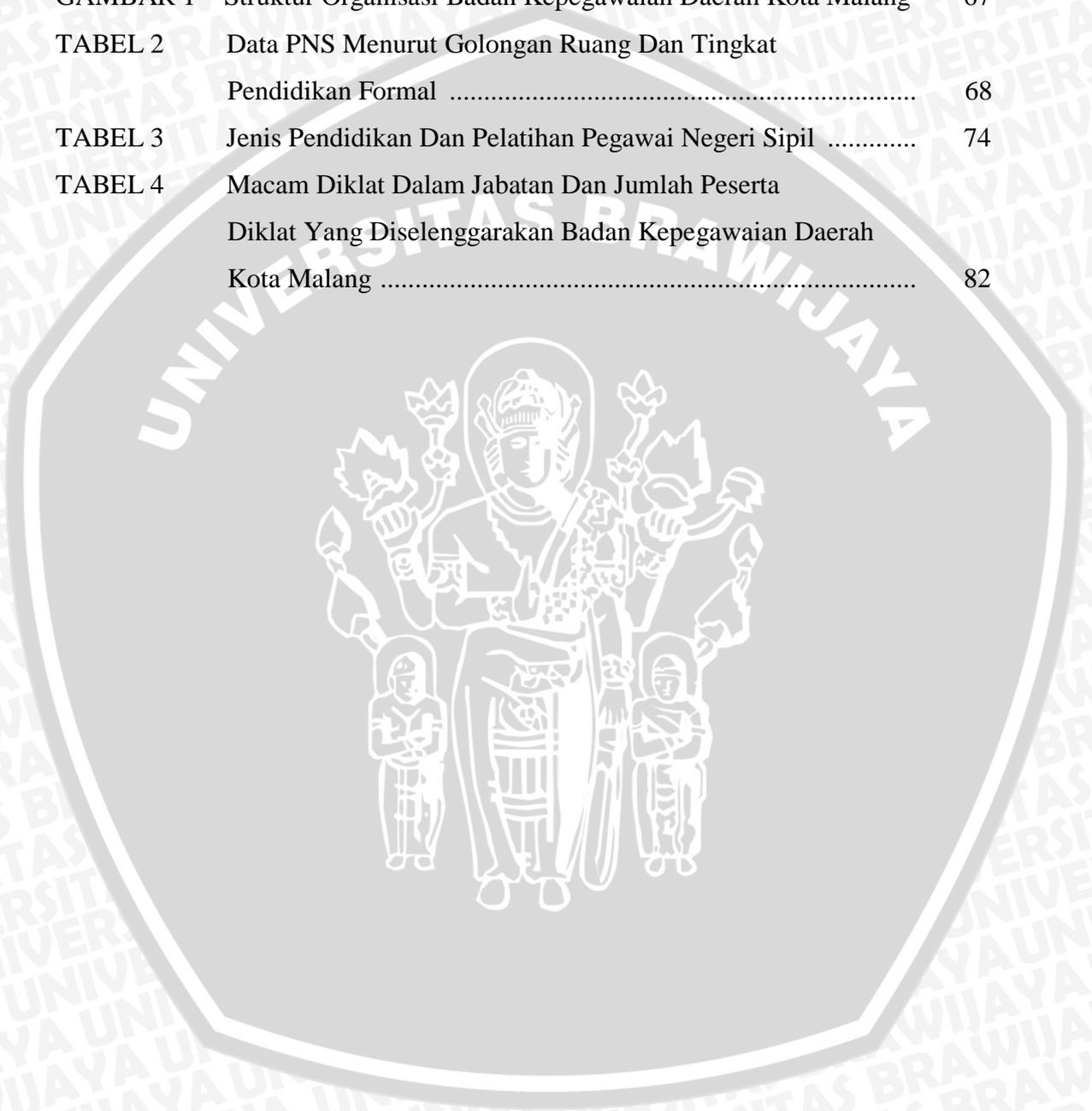
BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	97
B. Saran/Rekomendasi	101



DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

TABEL 1	Tujuan Dan Sasaran Pelatihan Pada Berbagai Tingkatan	38
GAMBAR 1	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	67
TABEL 2	Data PNS Menurut Golongan Ruang Dan Tingkat Pendidikan Formal	68
TABEL 3	Jenis Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil	74
TABEL 4	Macam Diklat Dalam Jabatan Dan Jumlah Peserta Diklat Yang Diselenggarakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang	82



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan merupakan salah satu wujud dari kemauan dan kemampuan suatu Negara untuk dapat lebih berkembang ke arah lebih maju. Firman dan Sirait (1984: 4) memberikan pengertian tentang pembangunan sebagai “Suatu proses yang terus-menerus, yang dilakukan dengan terencana untuk memperbaiki kehidupan masyarakat dalam berbagai aspek, seperti ekonomi, politik, sosial, dan budaya”. Administrasi pembangunan adalah administrasi negara yang berorientasi kearah pembangunan karena merupakan bagian dari kegiatan pembangunan.

Administrasi pembangunan berkembang karena adanya kebutuhan negara sedang berkembang untuk mengembangkan lembaga-lembaga dan pranata-pranata sosial, politik dan ekonominya agar pembangunan dapat berhasil. Administrasi pembangunan bersumber dari administrasi negara, sehingga kaidah umum administrasi negara berlaku pula pada administrasi pembangunan. Namun administrasi pembangunan memberi perhatian lebih luas daripada hanya membahas penyelenggaraan administrasi pemerintahan dalam pengertian umum, seperti memelihara keamanan, hukum dan ketertiban.

Administrasi pembangunan bersifat dinamis dan inovatif, karena menyangkut upaya mengadakan perubahan-perubahan sosial. Dalam upaya itu administrasi pembangunan sangat berkepentingan dan terlibat dalam pengerahan



sumber daya dan pengalokasiannya untuk kegiatan pembangunan. Dengan demikian ada dua fungsi administrasi pembangunan yaitu pembangunan/penyempurnaan administrasi negara dan penyempurnaan administrasi bagi penyelenggaraan pembangunan. Menurut Siagian (2008:186) bahwa: “Salah satu sasaran pembangunan administrasi ialah pengembangan dan peningkatan kemampuan kerja para anggota birokrasi pemerintahan.”

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui jika salah satu komponen dalam pembangunan atau penyempurnaan administrasi pembangunan adalah pendayagunaan kepegawaian mulai dari pengadaan, pembinaan serta pendidikan dan latihan, sehingga dalam administrasi pembangunan juga menyangkut masalah kepegawaian. Pegawai sebagai sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintahan yang handal dan profesional merupakan suatu keharusan agar tanggung jawab penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat terlaksana dengan baik. Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur menjadi tantangan dalam menghadapi paradigma baru pemerintahan dan pembangunan nasional.

Pembangunan sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Tersedianya aparat pemerintah yang profesional dan berkualitas adalah sangat menentukan, agar masing-masing aparat pemerintah mampu mempersiapkan diri memasuki era pemerintahan yang kompetitif. Untuk itu, aparatur negara dituntut untuk bersikap dan berperilaku yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan pada negara, bermoral, bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawab sebagai pelayanan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Selain itu, pembinaan aparatur negara lebih diarahkan pada peningkatan kualitas, efisiensi dan efektifitas seluruh tatanan manajemen pemerintahan termasuk peningkatan kemampuan, disiplin dan ketauladanan agar seluruh aparatur negara semakin mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat menuju perwujudan pemerintahan yang baik. Sehingga kinerja pegawai sebagai sumber daya manusia yang dimiliki organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan pihak organisasi terutama dalam upayanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sistem kepegawaian yang berlaku di Indonesia pada dasarnya telah cukup memadai bagi pengelolaan atau peningkatan kinerja para pegawai negeri sipilnya. Mungkin karena penerapannya yang masih belum maksimal, atau pun ada hambatan-hambatan lain yang akhirnya membuat kinerja pegawai negeri sipil dewasa ini masih sering mendapat keluhan dari masyarakat, akan tetapi sebenarnya kinerja tersebut masih bisa ditingkatkan lagi jika pemerintah lebih serius dalam menangani hal itu.

Kinerja pegawai BKD Kota Malang pada dasarnya sudah cukup baik, terlihat dari sikap pegawai yang telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Kinerja pegawai menjadi suatu hal yang penting karena akan menentukan kinerja organisasi apalagi bagi organisasi publik seperti halnya BKD Kota Malang. Maka dari itu, BKD Kota Malang senantiasa berupaya untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja pegawainya guna mewujudkan aparatur pemerintahan yang berkualitas dan profesional.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik yang berasal dari dalam diri pegawai maupun yang berasal dari organisasi tempat pegawai

bekerja. Di antara sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka dapat digolongkan ke dalam dua faktor utama yaitu motivasi dan kemampuan pegawai, seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2002:67) bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).” Hal tersebut juga didukung oleh Siagian (2008:185-186) bahwa: “Seorang karyawan hanya akan menampilkan kinerja yang baik atau memuaskan jika yang bersangkutan memiliki motivasi tinggi digabung dengan kemampuannya dalam arti fisik dan intelektual disertai pemberian tugas pekerjaan yang sesuai dalam arti mempertimbangkan kepribadian, sistem nilai yang dianut, pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, bakat dan minat”. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikemukakan jika seorang pegawai akan mempunyai kinerja yang baik apabila pegawai tersebut mempunyai kemampuan serta motivasi kerja yang tinggi.

Kemampuan merupakan potensi individu untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan. Menurut Sunarto (2004:30) bahwa: “Kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”. Penempatan pegawai pada bagian yang sesuai dengan kemampuannya dapat meningkatkan kinerjanya, seperti yang dikemukakan Mangkunegara (2002:67) bahwa:

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knoeledge + skill*). Artinya, pendidikan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditemptakan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place*).

Maka dari itu pihak BKD Kota Malang melakukan analisis kebutuhan pangkat dan jabatan setiap tahun untuk mengetahui berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan pada suatu bagian. Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi pegawai negeri sipil yang sesuai dengan yang ditetapkan maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional dalam bidangnya sehingga mampu melaksanakan tugas pelayanan internal bidang kepegawaian di lingkungan pemerintah Kota Malang yang pada gilirannya diharapkan dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Oleh karena itu, kemampuan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang harus diperhatikan dan senantiasa ditingkatkan guna mencapai kinerja yang optimal.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain kemampuannya adalah motivasi kerja pegawai. Menurut Hasibuan (2008:145) bahwa: “Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan”. Dengan adanya motivasi yang dapat mendorong seseorang, akan memicu semangat seseorang untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan lebih baik sehingga akan mewujudkan tercapainya kinerja yang optimal.

Berkaitan dengan motivasi kerja, sebagai manusia maka pegawai negeri sipil di BKD Kota Malang juga pernah mengalami pasang surutnya motivasi kerja. Rutinitas sama yang dilakukan pegawai setiap hari dapat menyebabkan turunnya motivasi kerja, yang ditunjukkan diantaranya dengan rasa malas pegawai melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini tentu akan berimbas pada penurunan kinerja pegawai yang bersangkutan. Maka dari itu, pihak organisasi

terus berupaya meningkatkan motivasi kerja para pegawai, guna mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikemukakan jika faktor kemampuan dan motivasi menjadi faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi seperti halnya BKD Kota Malang dalam mencapai tujuannya, karena pegawai sebagai penggerak dalam organisasi sehingga sukses tidaknya suatu organisasi akan sangat tergantung pada kinerja pegawainya.

Maka dari itu pihak BKD Kota Malang terus berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Namun, dalam upayanya tersebut tidak selalu berhasil seperti yang diharapkan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya prosedur yang berbelit-belit misalnya untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan maka terdapat sejumlah prosedur yang harus ditempuh sehingga program tersebut tidak dapat dengan cepat dilaksanakan. Di samping itu, keterbatasan anggaran yang disediakan, juga menjadi masalah lain dalam upaya BKD Kota Malang untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Pentingnya kinerja pegawai bagi suatu organisasi seperti BKD Kota Malang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai upaya BKD Kota Malang guna meningkatkan kinerja pegawai.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil?

3. Bagaimana upaya-upaya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, tujuan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa upaya-upaya Pemerintah Kota Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil.

D. Kontribusi Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka manfaat dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik khususnya dalam bidang peningkatan kinerja PNS
2. Sebagai bahan masukan dan pemikiran bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam upaya peningkatan kinerja Sumber Daya Aparaturnya(PNS)
3. Sebagai sumbangan informasi dan pemikiran atau bahan perbandingan bagi penelitian yang sejenis sehingga penelitian ini dapat dikembangkan dan disempurnakan pada masa yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dibahas tentang latar belakang dilakukannya penelitian ini, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan yang merupakan ringkasan dari masing-masing bab.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini menyajikan teori-teori yang mempunyai kaitan dengan penulisan skripsi yang selanjutnya diungkapkan pada studi pustaka untuk memperoleh gambaran teoritis terhadap bahasan dalam judul. Teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian di antaranya adalah teori mengenai administrasi pembangunan, manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai serta upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai. Kemudian dari berbagai teori ini diinterpretasikan untuk diambil kesimpulan dari pengertian yang disajikan.

BAB III : METODE PENELITIAN

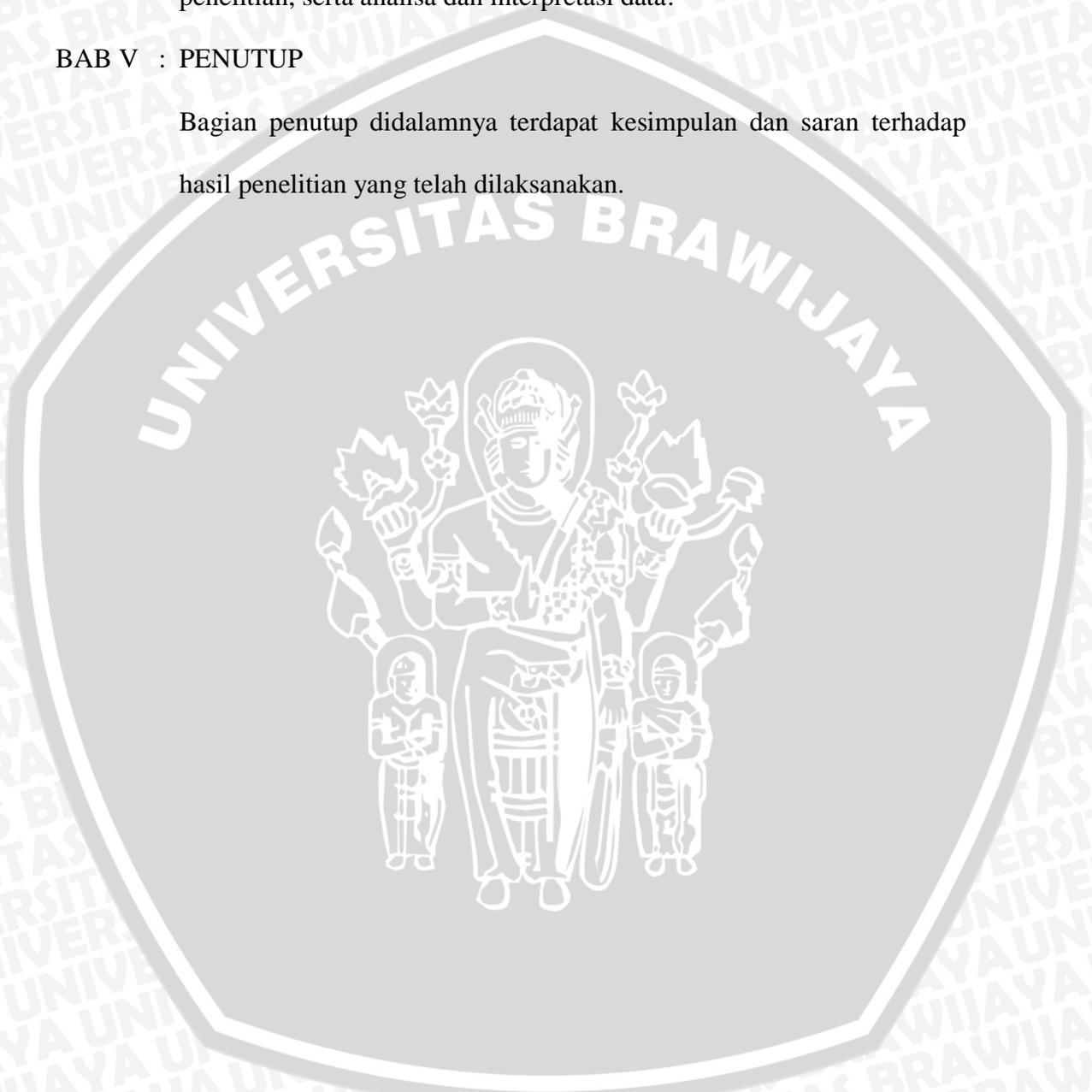
Berisi tentang metode yang digunakan dalam penelitian, yaitu jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisa data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Merupakan bagian yang memuat hasil dan pembahasan hasil penelitian, didalamnya terdapat penyajian data umum, data fokus penelitian, serta analisa dan interpretasi data.

BAB V : PENUTUP

Bagian penutup didalamnya terdapat kesimpulan dan saran terhadap hasil penelitian yang telah dilaksanakan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Pembangunan

Telah diketahui jika administrasi pembangunan merupakan salah satu disiplin ilmiah dalam bidang administrasi negara. Fokus analisis administrasi pembangunan adalah proses pembangunan yang diselenggarakan oleh suatu negara dalam rangka pencapaian tujuan dan cita-cita bangsa. Menurut Siagian (2007 : 4) administrasi pembangunan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

“Administrasi pembangunan mencakup dua pengertian, yang pertama administrasi dan yang kedua adalah pembangunan. Yang dimaksud dengan administrasi ialah keseluruhan proses pelaksanaan keputusan-keputusan yang telah diambil dan diselenggarakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan pembangunan biasanya didefinisikan sebagai usaha/rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation building*)”.

Dari penjelasan di atas maka administrasi pembangunan di definisikan sebagai “Seluruh usaha yang dilakukan oleh suatu negara, bangsa untuk bertumbuh, berkembang dan berubah secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan dan penghidupan negara, bangsa yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan akhirnya” (Siagian, 2007:5).

Kemudian menurut Tjokroamidjojo (1974:9-10) menyimpulkan ciri-ciri dari administrasi pembangunan diantaranya:

- a. Lebih memberikan perhatian terhadap lingkungan masyarakat yang berbeda-beda terutama bagi lingkungan masyarakat negara-negara berkembang.
- b. Administrasi pembangunan mempunyai peran aktif dan berkepentingan (*committed*) terhadap tujuan-tujuan pembangunan baik dalam perumusan kebijakannya maupun pelaksanaannya yang efektif.

- c. Berorientasi kepada usaha-usaha yang mendorong perubahan-perubahan (*innovation*) ke arah keadaan yang dianggap lebih baik untuk suatu masyarakat di masa yang akan datang.
- d. Lebih beorientasi kepada pelaksanaan tugas-tugas pembangunan (*development function*) dari pemerintah.
- e. Administrasi pembangunan harus mengaitkan diri dengan substansi perumusan kebijakan dan pelaksanaan tujuan-tujuan pembangunan di berbagai bidang.
- f. Dalam administrasi pembangunan, administrator dalam aparat pemerintah juga bisa merupakan penggerak perubahan (*change agents*).
- g. Lebih berpendekatan lingkungan (*ecological approach*), berorientasi pada kegiatan (*action oriented*), dan bersifat pemecahan masalah (*problem solving*).

Definisi tersebut secara implisit menunjukkan bahwa administrasi pembangunan merupakan upaya dan kegiatan pembangunan dalam negara sedang berkembang. Oleh karena itu dalam administrasi pembangunan tercakup pembangunan dan penyempurnaan administrasi negara serta penyempurnaan administrasi bagi penyelenggaraan proses pembangunan.

Seperti yang dikemukakan bahwa administrasi pembangunan adalah pembangunan/penyempurnaan administrasi negara dan penyempurnaan administrasi bagi penyelenggaraan proses pembangunan. Dengan demikian menurut Tjokroamidjojo (1988:12-13) bahwa ada dua fungsi administrasi pembangunan yang secara sederhana digambarkan dan meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Pembangunan/penyempurnaan administrasi negara
Tentu saja agar lebih dapat mendukung tugas-tugas pembangunan pemerintah. Ini meliputi hal-hal antara lain:
 - a. Kepemimpinan administratif. Kepemimpinan inovatif dan administrator pembangunan
 - b. Pendayagunaan kelembagaan (organisasi-organisasi pemerintah untuk melaksanakan pembangunan).
 - c. Pendayagunaan kepegawaian (pengadaan, pembinaan, pendidikan dan latihan).
 - d. Pendayagunaan ketatalaksanaan (kalau dikaitkan dengan organisasi disebut masalah organisasi dan tata laksana termasuk prosedur dan

tata kerja). Misalnya tata laksana keuangan negara. Tatalaksana peralatan dan perlengkapan pemerintah.

2. Penyempurnaan administrasi bagi penyelenggaraan proses pembangunan. Ini juga disebut sebagai administrasi perencanaan dan pelaksanaan pembangunan dan ketatalaksanaan pembangunan ini meliputi hal-hal antara lain:
 - a. Administrasi perencanaan dan pemrograman pembangunan (Misalkan kemampuan dan mekanisme analisis dan pembentukan kebijaksanaan pembangunan. Sistem perencanaan dan penganggaran).
 - b. Administrasi mobilisasi dana pembangunan. Baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Sistem dan administrasi perpajakan.
 - c. Administrasi pembiayaan pembangunan (Penyaluran biaya untuk berbagai macam kegiatan pembangunan yang berbeda-beda sifatnya)
 - d. Administrasi/manajemen program dan proyek pembangunan. Termasuk berbagai cara koordinasinya.
 - e. Administrasi/sistem pengendalian dan pengawasan (pengawasan atasan langsung atau pengendalian manajemen dan pengawasan fungsional).

Agar dapat terselenggaranya proses pembangunan nasional secara baik, meningkat, terarah dan berkesinambungan, diperlukan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pelaksanaan yang baik. Selanjutnya hal itu membutuhkan suatu proses perumusan dan pelaksanaan yang efektif dari kebijaksanaan-kebijaksanaan pembangunan, termasuk program-program pembangunan di berbagai bidang yang konsisten satu sama lain. Untuk mendukung hal itulah, baik dalam perumusan rencana maupun pelaksanaan berbagai kebijaksanaan-kebijaksanaan dan program-program pembangunan tersebut diperlukan administrasi pembangunan.

Salah satu komponen dalam administrasi pembangunan adalah menyangkut kepegawaian terutama bagaimana mendayagunakan kepegawaian (pengadaan, pembinaan serta pendidikan dan latihan). Hal ini seperti yang dikemukakan Siagian (2008:186) bahwa: “Salah satu sasaran pembangunan administrasi ialah pengembangan dan peningkatan kemampuan kerja para anggota birokrasi pemerintahan.”

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pegawai sebagai sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang penting dalam organisasi di samping faktor lain seperti modal, bahan baku dan lain sebagainya. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik karena SDM dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam organisasi yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial. Hasibuan (2008:10) memberikan definisi mengenai manajemen sumber daya manusia adalah: "Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat." Menurut Mangkunegara (2002:2) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai: "Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai". Manajemen sumber daya manusia juga sering disebut dengan manajemen personalia menurut Hariandja (2002:5) adalah: "Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat". Sementara itu Panggabean (2004:15) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai: "Suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian,

pemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Sunarto (2004:1) mendefinisikan bahwa: Manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu ataupun kolektif, memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan penerahan atas aktivitas-aktivitas sumber daya manusia (personalia) yang meliputi pengadaan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan melalui fasilitas dan kebijaksanaan organisasi serta partisipasi dari masing-masing individu untuk pencapaian tujuan.

MSDM mempunyai tujuan untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Seperti yang dikemukakan oleh Hariandja (2002:3) bahwa tujuan MSDM yaitu: ”Untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan”.

Tujuan MSDM menurut Rivai (2005:8) adalah: “Meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial”.

Secara lebih terinci Sunarto (2004:3) mengemukakan bahwa MSDM bertujuan:

- 1) Organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan;
- 2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, baik itu kontribusi, kemampuan dan kecakapan;
- 3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrutan dan seleksi "yang teliti" sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis;
- 4) Mengembangkan praktik manajemen berkomitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah *stakeholder* dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
- 5) Menciptakan iklim yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
- 6) Lingkungan kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
- 7) Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan *stakeholder*;
- 8) Orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang dilakukan dan dicapai;
- 9) Mengelola tenaga kerja, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
- 10) Kesamaan kesempatan tersedia untuk semua;
- 11) Pendekatan etis untuk mengelola karyawan didasarkan pada perhatian, keadilan dan transparansi;
- 12) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam manajemen sumber daya manusia. Akhirnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai totalitas mencakup pula mengenai berbagai keuntungan dan hambatan/tantangan dalam mengimplementasikannya dalam kegiatan-kegiatan yang terprogram. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan.

C. Pegawai Negeri Sipil

Kepegawaian adalah hal-hal yang berkenaan dengan kedudukan, tugas, hak, wewenang dan tanggung jawab sumber daya manusia aparatur selaku penyelenggara pemerintahan negara yang terdiri dari pegawai negeri dan bukan pegawai negeri. Dalam kepegawaian negara, pegawai negeri adalah salah satu unsur sumber daya manusia penyelenggara sistem administrasi negara. Dalam sistem administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, pegawai negeri berkedudukan sebagai abdi masyarakat dan abdi negara yang memiliki peran mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan NKRI yang terdiri dari (1) Pegawai Negeri Sipil, (2) Anggota Tentara Nasional Indonesia, (3) anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai adalah unsur terpenting didalam suatu organisasi sangat tergantung dan ditentukan oleh adanya pegawai yang mempunyai kinerja yang unggul dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Sudiman LAN (2005:5) Pegawai negeri Sipil adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas Negara lainnya dan digali berdasarkan peraturan Perundang-undangan yang berlaku lebih lanjut menurut Moliono (1990:658) Pegawai negeri adalah pegawai Pemerintah yang berada di luar politik, bertugas melaksanakan administrasi pemerintahan berdasarkan Perundang-undangan yang berlaku.

Pegawai Negeri Sipil adalah mereka yang:

1. Bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintahan non Departemen (LPND) Sekretariat Lembaga Negara, Instansi vertikal di daerah Provinsi, Kabupaten, Kota, kepaniteraan Pengadilan, Instansi TNI dan Kepolisian.

2. Bekerja pada Pemerintah Daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kota
3. Diperbantukan atau dipekerjakan pada daerah otonom dan organisasi yang menyelenggarakan pelayanan public lainnya
4. Menyelenggarakan tugas Negara lainnya, seperti hakim pada Pengadilan negeri, Pengadilan Tinggi dan sebagainya
5. Gajinya dibebankan pada APBN dan APBD

Sedangkan menurut Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok Kepegawaian yang dimaksud dengan pegawai negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku:

1. Pegawai Negeri terdiri dari:
 - a. Pegawai Negeri Sipil
 - b. Anggota TNI
 - c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia
2. Pegawai Negeri Sipil terdiri dari:
 - a. Pegawai Negeri Pusat adalah pegawai negeri sipil yang gajinya dibebankan pada APBN dan bekerja pada Departemen Lembaga Pemerintah dan Non departemen Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/tinggi Negara, Instansi vertical di daerah Propinsi/ kabupaten/ Kota, Kepaniteraan Pengadilan atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas Negara lainnya.
 - b. Pegawai Negeri Sipil daerah adalah Pegawai negeri sipil daerah Propinsi/ Kabupaten/ Kota yang gajinya dibebankan pada APBD dan bekerja pada Pemerintahan Daerah atau dipekerjakan diluar instansi.

Disamping pegawai negeri tersebut di atas, dalam kepegawaian negara terdapat pegawai tidak tetap yaitu pegawai yang diangkat oleh pejabat yang berwenang untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis professional administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

D. AKIP dan LAKIP

1. Tinjauan Mengenai AKIP

Evaluasi AKIP merupakan alat dalam rangka peningkatan kinerja dan penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, evaluasi AKIP diperlukan bagi setiap instansi pemerintah dalam rangka mempertanggungjawabkan kinerjanya sebagaimana yang telah diperjanjikan dalam perencanaan organisasinya.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 Tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia, serta Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01 IM.PAN/01/2009, salah satu tugas dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara adalah melakukan penguatan akuntabilitas kinerja instansi-instansi pemerintahan. Usaha-usaha penguatan akuntabilitas kinerja dan sekaligus peningkatannya, dilakukan antara lain melalui Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).

Evaluasi AKIP ini pada dasarnya dilakukan dengan tujuan:

1. Mengidentifikasi berbagai kelemahan dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja, di lingkungan instansi pemerintah (SAKIP).
2. Memberikan saran perbaikan atau rekomendasi untuk peningkatan kinerja dan penguatan akuntabilitas instansi pemerintah.
3. Menyusun pemeringkatan hasil evaluasi guna kepentingan penetapan kebijakan di bidang pendayagunaan aparatur negara.

Dalam melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja, Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi (MENPAN & RB) melakukan penilaian terhadap aspek-aspek sebagai berikut:

1. Aspek perencanaan, komponen-komponen yang dievaluasi antara lain: (1) perencanaan strategis; (2) perencanaan kinerja; (3) penetapan kinerja; dan keterpaduan serta keselarasan diantara subkomponen tersebut.
2. Aspek pengukuran kinerja, komponen-komponen yang dievaluasi adalah: (1) indikator kinerja secara umum dan indikator kinerja utama (IKU), (2) pengukuran, serta (3) analisis hasil pengukuran kinerja.
3. Aspek pelaporan kinerja, yang dinilai adalah ketaatan pelaporan, pengungkapan dan penyajian, serta pemanfaatan informasi kinerja guna perbaikan kinerja.
4. Aspek evaluasi kinerja, yang dinilai adalah pelaksanaan evaluasi kinerja dan pemanfaatan hasil evaluasi.
5. Capaian kinerja, dalam hal mana MENPAN & RB melakukan review atas prestasi kerja atau capaian kinerja yang dilaporkan dengan meneliti berbagai indikator pencapaian kinerja, ketetapannya, pencapaian targetnya, keandalan data, dan keselarasan dengan pencapaian sasaran pembangunan dalam dokumen perencanaan (RPJMN, RENSTRA).

2. Tinjauan Mengenai LAKIP

Setiap Instansi pemerintah berkewajiban untuk menyiapkan, menyusun dan menyampaikan laporan kinerja secara tertulis, periodik dan melembaga. Pelaporan kinerja ini dimaksudkan untuk mengkomunikasikan capaian kinerja instansi pemerintah dalam suatu tahun anggaran yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Instansi yang bersangkutan bertanggungjawab dan menjelaskan keberhasilan dan kegagalan tingkat kinerja yang dicapainya. Pelaporan kinerja oleh instansi pemerintah ini kemudian dituangkan dalam dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP dapat dikategorikan sebagai laporan rutin, karena paling tidak disusun dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali.

Penyusunan LAKIP harus mengikuti prinsip-prinsip pelaporan pada umumnya, yaitu laporan harus disusun secara jujur, obyektif, akurat dan transparan. Disamping itu, perlu pula diperhatikan:

1. Prinsip lingkup pertanggungjawaban. Hal-hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dan memuat baik mengenai kegagalan maupun keberhasilan.
2. Prinsip prioritas. Yang dilaporkan adalah hal-hal yang renting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindaklanjutnya.

3. Prinsip manfaat, yaitu manfaat laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunannya, dan laporan harus mempunyai manfaat bagi peningkatan pencapaian kinerja.

E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Manajemen kinerja adalah sebuah seni, sebuah ilmu, dan sebuah studi yang berkelanjutan bagi manajer top yang berhasil. Mempengaruhi karyawan untuk mengubah kinerja mereka adalah tantangan kepemimpinan yang paling sulit tetapi juga paling berharga. Kinerja karyawan sangat diharapkan oleh suatu organisasi dalam rangka merealisasikan tujuan-tujuan organisasi, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Pada dasarnya dalam manajemen kinerja merupakan perpaduan antara teknologi yang ada, kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dan persepsinya terhadap peran yang dipegangnya. Kinerja dapat dikatakan merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian atas karyawan atau organisasi.

Untuk lebih jelasnya akan diberikan penjelasan beberapa pendapat mengenai definisi kinerja. Menurut Hariandja (2002:195) yang dimaksud dengan kinerja adalah: "Hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi."

Sedangkan Suntoro dalam Tika (2008:121) mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang

dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.”

Mangkunegara (2002:67) mengemukakan bahwa: Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya dalam suatu organisasi.

Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan atau kelompok terdiri dari kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Pelaksanaan hasil pekerjaan atau prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian kinerja perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan sebagai hasil dari kemampuan dan usaha. Sedangkan kemampuan itu sendiri, dapat tercapai bila seseorang mempunyai pengetahuan tentang pekerjaan, ketrampilan merencanakan, ketrampilan mengorganisasi, serta kemampuan dalam berhubungan antar pribadi, dan kelompok.

2. Penilaian Kinerja

Apabila ingin mendapatkan karyawan yang berkinerja tinggi, penilaian kinerja yang mengubah mengubah hidup adalah suatu keharusan. Penilaian kinerja meninjau target yang diciptakan bersama karyawan dan mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan target tersebut. Seperti sesi penetapan target, penilaian kinerja adalah upaya bersama antara perusahaan dan karyawan.

Kemampuan seorang karyawan perlu dievaluasi secara periodik. Salah satu cara untuk mengevaluasi kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui kinerja yang harus dicapai setiap karyawan. Apakah kinerja yang dicapai tersebut, baik, sedang, atau kurang. Menurut Hasibuan (2008:87): “Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan”.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa penilaian kinerja karyawan mutlak dilakukan, terutama untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Penilaian kinerja penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Hal ini ditegaskan kembali oleh Panggabean (2002:67) yang menyatakan bahwa: Berdasarkan hasil tinjauan pustaka dapat dikemukakan bahwa penilaian prestasi dilakukan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajer sumber daya manusia (SDM) yang lain, seperti perencanaan SDM, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karier, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun dan pemecatan.

Untuk ruang lingkup penilaian prestasi menurut Hasibuan (2008:88) menyatakan bahwa: “Ruang lingkup penilaian prestasi dicakup dalam *what, why, where, when, who* dan *how* atau sering disingkat dengan 5W + 1H”. Berikut ini akan dijelaskan mengenai ruang lingkup penilaian prestasi seperti yang disebutkan di atas:

1) *What* (apa) yang dinilai

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

2) *Why* (kenapa) dinilai

Dinilai karena:

- a) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
- b) Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan
- c) Untuk memelihara potensi kerja

- d) Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan
- e) Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan
- f) Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

3) *Where* (dimana) penilaian dilakukan

Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.

- a) Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) dilakukan secara formal
- b) Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal

4) *When* (kapan) penilaian dilakukan

Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.

- a) Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik
- b) Informal: penilaian yang dilakukan terus menerus

5) *Who* (siapa) yang akan dinilai

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.

6) *How* (bagaimana) menilainya

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

Jadi, dengan penilaian kinerja dapatlah diketahui kinerja seorang karyawan dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kurang-kekurang yang dimilikinya. Bagi karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi. Sebaliknya, karyawan

yang kinerjanya rendah, kinerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan karyawan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan karyawan. Ringkasnya penilaian kinerja karyawan harus memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna untuk perusahaan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan program kepegawaian pada masa yang akan datang, sehingga diperoleh kepuasan dan harmonisasi dalam perusahaan.

F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, dimana faktor-faktor tersebut dapat berasal dari diri karyawan itu sendiri maupun yang datang dari lingkungan organisasinya. Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan maka Mangkunegara (2002:67) mengemukakan bahwa:

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa:

- *Human Performance* = *Ability + Motivation*
- *Motivation* = *Attitude + Situation*
- *Ability* = *Knowledge + Skill*

Pendapat lain mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan dikemukakan Handoko (2000:193) yang menyatakan bahwa: “Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja,

tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek-aspek ekonomi, teknis serta berperilaku lainnya”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Diantara sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan maka kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan motivasi kerja memegang peranan penting. Berikut ini penjelasan lebih lanjut mengenai kemampuan dan motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan karyawan berkaitan dengan sejumlah kompetensi yang dimiliki karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan pekerjaannya. Setiap karyawan mempunyai kemampuan yang berbeda antara satu dengan yang lain, hal ini karena setiap karyawan mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam hal kemampuan yang membuatnya relatif lebih unggul atau lebih rendah dibandingkan orang lain dalam melakukan tugas dan kegiatan tertentu. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:201) bahwa:

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.

Pendapat lain mengenai kemampuan karyawan dalam organisasi dikemukakan oleh Sunarto (2004:30) sebagai berikut:

Kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Itulah penilaian dewasa ini akan apa yang dapat dilakukan seorang. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikemukakan bahwa kemampuan karyawan terbentuk dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang dimiliki karyawan. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan yang rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi, sedangkan kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut ketrampilan. Dari titik pandang manajemen, masalahnya bukanlah apakah para karyawan berbeda dalam hal kecakapannya atau tidak. Masalahnya adalah mengetahui bagaimana orang-orang yang kemampuannya berbeda dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. Lebih lanjut, Mangkunegara (2002:67) mengemukakan bahwa:

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai

kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man in the right job*)

Secara lebih jelas Fleisman dalam Sigit (2003:24) mengemukakan bahwa: “Ada dua jenis kemampuan yaitu kemampuan mental (atau *intelligence*) dan kemampuan fisik”. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai kemampuan karyawan:

a. Kemampuan mental terdiri atas:

- 1) Kemampuan menangkap sesuatu yang visual dan membuat konfigurasi dalam pikirannya.
- 2) Kelancaran dalam membuat kata-kata, ide-ide dan pertanyaan-pertanyaan lisan.
- 3) Berpikir induktif, yaitu kemampuan mengambil kesimpulan dari pengalamannya.
- 4) Memori asosiatif, yaitu kemampuan mengingat dan menghubungkan dalam satu rangkaian dengan sempurna yang menurut orang lain tidak ada hubungannya.
- 5) Merentang memori, yaitu kemampuan mengingat secara sempurna dan memproduksikannya ke dalam satu rangkaian butir-butir sesudah dipresentasikan hanya satu kali saja oleh orang lain.
- 6) Kelancaran menghitung angka, yaitu kecepatan mengetahui hasilnya.
- 7) Kecepatan (dan ketepatan) dalam mempersepsi
- 8) Berpikir deduktif, yaitu kecepatan dalam mengambil kesimpulan atas dasar hukum-hukum yang telah ada.

- 9) Orientasi dan visualisasi spasial, yaitu kemampuan memperspsi adanya pola-pola dan mentrasformasi atas dasar pola-pola itu dalam memberi arti spasial.
- 10) Pendalaman verbal, yaitu kemampuan memiliki banyak kata-kata dan kemampuan mengaplikasikannya.

b. Kemampuan fisik meliputi:

- 1) Kekuatan dinamsi, yaitu kekuatan otot tanpa istirahat secara terus menerus dalam waktu yang relatif lama.
- 2) Keluwesan ekstensi, yaitu kemampuan untuk meluruskan atau melonjorkan otot batang tubuh (*trunk*) dan penggung.
- 3) Koordinasi tubuh yaitu kemampuan mengkoordinasi bagian-bagian dari tubuh padahal tubuh sedang bergerak.
- 4) Keseimbangan tubuh, yaitu kemampuan membuat keseimbangan dan bagian-bagian tubuh yang tampak.
- 5) Stamina yaitu kapasitas untuk memlihara upaya (perjuangan) secara maksimal yang diperlukan untuk melaksanakan cardiovascular (mengenai jantung dan urat darah).

Maka dari agar karyawan sebagai sumber daya manusia organisasi dapat mengeluarkan segala kemampuannya guna memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi maka pihak organisasi harus memperhatikan penempatan karyawan pada bagian yang tepat. Apabila karyawan ditempatkan pada bagian yang tepat dan sesuai dengan keahliannya maka organisasi akan memperoleh orang yang tepat pada bagian yang tepat (*the right man in the right place*).

2. Motivasi dan Faktor Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata lain "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada bawahan atau karyawan. Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan atau semangat kerja bawahan yang pada akhirnya dapat bermuara kepada peningkatan produktivitas individu dan tentunya juga berbias kepada peningkatan produktivitas organisasi.

Dalam mengelola suatu organisasi atau organisasi, pimpinan organisasi seharusnya dapat melakukan fungsi penggerakan terhadap bawahan dengan baik agar bawahan dapat bekerja sama dengan baik dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Penggerakan merupakan fungsi dari manajemen, sehingga apabila organisasi ingin berjalan dengan baik, maka fungsi penggerakan tersebut tentunya juga harus dikelola dengan baik. Untuk dapat melakukan penggerakan bawahan dengan baik maka dibutuhkan cara memotivasi bawahan dengan baik pula, karena secara radikal pengertian motivasi adalah menggerakkan.

Menurut Hariandja (2005:321) motivasi diartikan sebagai: "Faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah". Selanjutnya pendapat yang lain diungkapkan oleh Luthans (2006:207), bahwa: "Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk tujuan atau insentif". Sedangkan menurut Stephen Robbins dalam Hasibuan (2008:96) mendefinisikan motivasi

sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Menurut Siagian (2002:102) bahwa: "Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan".

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi secara umum berkaitan dengan usaha-usaha atau upaya-upaya yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan giat yang berasal dari dalam orang itu sendiri melalui fasilitas penyediaan kepuasan untuk mencapai tujuan atau dapat dikatakan bahwa motivasi adalah pemberian suatu rangsangan atau dorongan yang dapat mengarahkan kerja karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan agar bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin melalui petunjuk-petunjuk dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Dalam kehidupan berorganisasi aspek motivasi kerja karyawan mendapat perhatian serius dari para manajer. Dikatakan demikian karena motivasi kerja karyawan erat kaitannya dengan hasil kerja karyawan yang akan berpengaruh pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2008:146) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan organisasi
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan

- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Menurut Thoha (2002:181) bahwa: “Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada di luar diri individu. Kadangkala tujuan diartikan pula sebagai suatu harapan untuk mendapatkan suatu penghargaan, suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi”.

Sukses tidaknya suatu organisasi, sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas sumber daya manusianya. Untuk itu, hal utama yang harus diperhatikan seorang manajer adalah membangkitkan gairah kerja karyawannya. Peranan manajer sangat besar dalam memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan program yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Arep dan Tanjung, 2002:1).

Setiap karyawan sebagai individu tentu memiliki motivasi yang berbeda di dalam menjalankan pekerjaannya. Perbedaan motivasi diantara karyawan yang satu dengan yang lain tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Claude S. George seperti yang ter kutip dalam Hasibuan (2008:163) mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- a. Upah yang adil dan layak
- b. Kesempatan untuk maju/promosi
- c. Pengakuan sebagai individu
- d. Keamanan kerja
- e. Tempat kerja yang baik
- f. Penerimaan oleh kelompok
- g. Perlakuan yang wajar
- h. Pengakuan atas prestasi

Pendapat lain dikemukakan Arep dan Tanjung (2003:51) yang menyatakan bahwa sumber motivasi baik di organisasi swasta, instansi pemerintah dan BUMN terdiri atas:

Faktor Kebutuhan Manusia. Mencakup: kebutuhan dasar (ekonomis), kebutuhan rasa aman (psikologis) dan kebutuhan sosial.

Faktor Kompensasi. Mencakup : Upah, gaji, imbalan/balas jasa, kebijakan manajemen dan aturan administrasi pengupahan

Pengakuan pihak manajemen terhadap karyawan

Faktor komunikasi. Mencakup : Hubungan antara manusia, baik hubungan atasan-bawahan, hubungan sesama atasan dan hubungan sesama bawahan.

Faktor kepemimpinan. Mencakup : Gaya kepemimpinan dan supervisi.

Faktor pelatihan. Mencakup : Pelatihan dan pengembangan serta kebijakan manajemen dalam mengembangkan karyawan.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat dikemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan meliputi kebutuhan manusia, kompensasi, pengakuan, komunikasi, kepemimpinan dan pelatihan. Berdasarkan penjelasan di atas, mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan dapat diambil kesimpulan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan dan setiap karyawan akan berbeda antara yang satu dengan yang lain. Hal ini disebabkan karena adanya bermacam-macam jenis kebutuhan dan perilaku individu tersebut.

G. Upaya-upaya Peningkatan Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam usaha organisasi

untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai yang dilakukan organisasi diantaranya adalah:

1. Pendidikan dan Latihan

Setelah karyawan diterima melalui proses perekrutan dan seleksi, sering kali kemampuan karyawan tersebut belum sesuai dengan yang diharapkan, yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan, sehingga perlu dilatih. Karyawan yang sudah bekerja lebih lama, juga masih memerlukan pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, pesaingan dan lain-lain.

Terdapat beberapa pengertian pelatihan dan pengembangan yang dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain menurut Gomes (2001:197) bahwa pengertian pelatihan adalah: "Setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya".

Sedangkan menurut Mangkunegara (2002:44) bahwa: "Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum."

Sedangkan untuk istilah pengembangan, menurut Hasibuan (2008:69) menyatakan bahwa: "Pengembangan adalah suatu usaha untuk

meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan”.

Mangkunegara (2002:70) mengemukakan pendapatnya mengenai pengembangan sebagai berikut: “Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum”.

Pada dasarnya pelatihan dan pengembangan adalah sama karena berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, namun terdapat perbedaan antara pelatihan dan pengembangan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Hariandja (2002:168) bahwa:

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Dari pendapat yang telah dikemukakan para ahli di atas maka dapat diketahui bahwa pelatihan berbeda dengan pengembangan. Pelatihan merupakan upaya-upaya peningkatan kemampuan karyawan pelaksana sedangkan pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia bagi manajemen tingkat atas dan menengah. Namun pada dasarnya pelatihan dan

pengembangan dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan karyawan.

Kemampuan dan ketrampilan karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses bagi pencapaian tujuan organisasi. Maka dari itu program pelatihan akan meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan baik, apabila karyawan dapat menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawan, organisasi melakukan program pelatihan.

Mangkunegara (2002:45) menyebutkan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Meningkatkan kualitas kerja
- 4) Meningkatkan ketepatan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- 8) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*)
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai

Tujuan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan dalam organisasi akan berbeda-beda seperti yang dikemukakan Yuli (2005:74) bahwa:

Tujuan dan sasaran dari program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan dalam organisasi akan berbeda-beda tergantung pada tingkatan karyawan tersebut dalam organisasi. Untuk karyawan pada tingkat operasional misalnya, tujuan pelatihan yang utama adalah untuk mengurangi kecelakaan kerja. Sedangkan bagi karyawan pada tingkat manajerial diarahkan untuk meningkatkan kepercayaan, kepekaan dan stabilitas sosial.

Tabel berikut ini merinci tujuan dan sasaran program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan pada karyawan tingkat operasional dan tingkat manajerial:

TABEL 1

TUJUAN DAN SASARAN PELATIHAN PADA BERBAGAI TINGKATAN

Tingkatan Karyawan	Tujuan dan Sasaran
Karyawan Operasional	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan produktivitas - Meningkatkan semangat dan gairah kerja - Mengurangi kecelakaan kerja - Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasional
Karyawan Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan pengetahuan - Kemampuan pengambilan keputusan - Kepercayaan diri - Kepekaan dan stabilitas sosial

Sumber: Yuli (2005:74)

Panggabean (2002:41) menyatakan bahwa: “Pada umumnya pelatihan dilakukan untuk kepentingan karyawan, organisasi dan konsumen.” Penjelasan lebih lanjut mengenai tujuan pelatihan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Karyawan

- a) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
- b) Meningkatkan moral karyawan. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c) Memperbaiki kinerja. Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.

- d) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berfungsi secara lebih efektif.
- e) Peningkatan karier karyawan. Dengan pelatihan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.
- f) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan. Dengan pelatihan, maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji didasarkan prestasi.

2) Organisasi

- a) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Dengan pelatihan dan pengembangan organisasi melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan organisasi.
- b) Penghematan. Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan (teknis, manusia dan konseptual). Jika karyawan lebih terampil, maka bekerjanya lebih cepat selesai, penggunaan bahan baku lebih hemat, dan bisa

menggunakan mesin-mesin dengan lebih baik sehingga tidak cepat aus.

c) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan. Dengan pelatihan dan pengembangan dapat dikurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin dan tingkat kecelakaan karyawan karena keterampilan karyawan telah meningkat. Hal ini dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi.

d) Memperkuat komitmen karyawan. Organisasi yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari organisasi lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karier mereka.

3) Konsumen

a) Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas.

b) Meningkatkan pelayanan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan organisasi yang bersangkutan. Ini berarti bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan akan memberi manfaat yang lebih baik bagi konsumen. Mereka dapat memperoleh produk atau pelayanan yang lebih baik pada waktunya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikemukakan bahwa banyak tujuan yang hendak dicapai dari pelaksanaan program pelatihan, baik untuk

karyawan, organisasi maupun konsumen. Namun pada dasarnya tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan organisasi.

2. Disiplin Pegawai

Keberhasilan karyawan dalam menjalankan kewajibannya sangat tergantung pada kesediaannya untuk berkorban dan bekerja keras dengan menjauhkan diri dari kepentingan pribadi atau golongan, untuk itu perlu dimiliki kedisiplinan dan mental yang teguh untuk bekerja keras secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Rivai (2005:444) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah: Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Pendisiplinan pegawai menurut Siagian (2002:305) adalah: Suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Selanjutnya menurut Tohardi (2002:393), yang dimaksud disiplin ialah: Usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib, berdayaguna dan berhasil guna melalui suatu sistem pengaturan yang tepat atau dapat dikatakan bahwa disiplin adalah ketaatan terhadap aturan.

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Hasibuan (2008:193) bahwa:

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan

perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan disiplin merupakan suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui suatu proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan dan ketertiban. Disiplin akan tumbuh dan dapat dibina melalui latihan, pendidikan atau kebiasaan dengan keteladanan tertentu. Oleh karena itu, peningkatan disiplin menjadi bagian yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

Disiplin merupakan fungsi operatif di MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, menunjukkan semakin tinggi kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi atau organisasi mencapai hasil yang optimal. Berdasar pada pendapat Siagian (2002:305), yang menyatakan bahwa: “Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif”. Penjelasan adalah sebagai berikut:

a. Pendisiplinan Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya, melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi.

b. Pendisiplinan Korektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner.

Menurut Mangkunegara (2002:129): “Ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif”. Adapun penjelasannya adalah:

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sedangkan menurut Handoko (2001:208) menjelaskan bahwa ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu:

- a. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan- penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara

para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen. Manajemen mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif di mana berbagai standar diketahui dan dipahami.

- b. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau *skorsing*.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tindakan-tindakan disiplin hanya dilakukan sebagai kerangka umum yang didasarkan pada pendekatan ilmiah/rasional. Dalam praktek, tindakan untuk meningkatkan disiplin yang dilakukan oleh beberapa organisasi sangat bervariasi dan melibatkan seni dalam manajemen.

3. Kesejahteraan Pegawai

Pegawai sebagai pemegang jabatan tertentu dalam organisasi harus diberi gaji atau upah yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara adil baik secara internal maupun eksternal. Selanjutnya pegawai yang memberikan prestasi yang lebih baik harus diberi intensif untuk mendorong setiap pegawai meningkatkan kinerjanya. Pegawai sebagai manusia yang memiliki banyak kebutuhan seperti kebutuhan rasa aman, sosial, pengakuan dan aktualisasi diri harus diperhatikan untuk meningkatkan loyalitasnya pada organisasi dalam bentuk tunjangan, kesejahteraan dan keselamatan serta kesehatan kerja. Kesejahteraan karyawan menurut Hasibuan (2008:185) adalah: “Balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi

fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.” Lebih lanjut Hariandja (2002:279) mengemukakan bahwa:

Jenis kompensasi lain di mana hampir semua organisasi memberikannya sangat luas dan penting adalah tunjangan-tunjangan dan peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja pegawai, tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi serta pegawai sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan dapat bekerja lebih baik, seperti rasa aman dari kemungkinan terjadinya resiko dilakukannya pemutusan hubungan kerja, mengalami gangguan kesehatan, kebutuhan untuk beristirahat dari pekerjaan, kebutuhan untuk berinteraksi secara akrab dengan orang lain, dan lain-lain.

Jenis-jenis tunjangan dan peningkatan kesejahteraan pegawai yang diberikan organisasi dapat berbeda-beda jenisnya dan jumlahnya. Handoko (Hariandja, 2002:280-281) mengklasifikasikan jenis tunjangan dan peningkatan kesejahteraan pegawai ke dalam beberapa bagian, yaitu:

- a. *Time-off benefit* yang meliputi hari-hari sakit, liburan, cuti dan alasan-alasan.
- b. Jaminan terhadap resiko ekonomi
- c. Program-program pelayanan yang meliputi program rekreasi, kafeteria, perumahan, bea siswa pendidikan, fasilitas pembelian, konseling finansial dan legal, dan lain-lain.
- d. Tunjangan-tunjangan yang diharuskan oleh undang-undang.

Pendapat lain mengenai jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai dikemukakan oleh Hasibuan (2008:187-188) sebagai berikut:

Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan adalah finansial dan nonfinansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Pemberian kesejahteraan perlu diprogram dengan sebaik-baiknya, supaya bermanfaat dalam mendukung tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Program kesejahteraan harus berasaskan keadilan dan kelayakan, berpedoman kepada peraturan legal pemerintah dan didasarkan atas kemampuan organisasi. Hal ini penting supaya kesejahteraan yang pernah diberikan tidak ditiadakan karena akan mengakibatkan karyawan malas, disiplinnya merosot, kerusakan meningkat, bahkan *turnover* meningkat. Program

kesejahteraan harus diinformasikan secara terbuka dan jelas, waktu pemberiannya tepat dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Dalam merencanakan dan memberikan program kesejahteraan pada karyawan, maka acuan yang digunakan bertitik tolak dari asumsi bahwa pegawai bukan sekedar faktor produksi tetapi juga merupakan aset. Oleh karena itu, pegawai harus dilihat sebagai manusia yang utuh. Pegawai sebagai manusia memiliki berbagai macam kebutuhan yang kompleks. Menurut Maslow dalam Hasibuan (2008:154) bahwa manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikannya pada lima tingkatan atau hirarki (*hierarchy of needs*), yaitu:

1) *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

Physiological needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

Dalam dunia perusahaan, industri atau pemerintahan, pemenuhan kebutuhan seperti ini sudah seharusnya ada. Akan tetapi, Maslow memperingatkan bahwa kebutuhan ini mempunyai kekuatan untuk menarik individu kembali ke suatu pola kelakuan yang kuat untuk memenuhi kebutuhan

2) *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

Safety and security needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk.

Pertama: kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja. Para pekerja membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang harus dipenuhi oleh manajer. Dalam arti luas, setiap manusia membutuhkan keamanan dan keselamatan jiwanya dimanapun ia berada.

Kedua: kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, seperti motor yang disimpan jangan sampai hilang. Pentingnya memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern. Organisasi selalu mengutamakan keamanan dengan menggunakan alat-alat canggih atau pengawalan tempat pimpinan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan ini adalah

dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawan

3) *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (kebutuhan sosial)

Affiliation or acceptance needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

4) *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)

Esteem or status needs adalah kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise atau status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

5) *Self Actualization* (aktualisasi diri)

Self actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan.

Berdasarkan pendapat dan penjelasan di atas maka dapat dikemukakan jika program kesejahteraan pegawai didasarkan pada aspek kemanusiaan. Terdapat berbagai bentuk program kesejahteraan yang dapat diberikan, yang bisa berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi lain seperti pembayaran di luar jam kerja, asuransi, dan lain-lain. Pedoman yang dapat digunakan dalam merencanakan program kesejahteraan ini mengacu pada kebutuhan pegawai sebagai manusia yang memiliki kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, pengakuan dan aktualisasi diri.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya maka penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif (*descriptive research*) adalah jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejelas mungkin tanpa ada perlakuan terhadap obyek yang diteliti. Melalui deskripsi objek penelitian, peneliti dapat mencari serta menunjukkan permasalahannya. Pelaksanaan penelitian dengan metode deskripsi ini dilakukan sampai taraf penulisan, dengan mana orang hanya melukiskan dan melaporkan suatu keadaan, suatu objek atau suatu peristiwa, tanpa menarik kesimpulan umum. Menurut Zuriah (2007:47) bahwa: “Penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu”.

Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, menurut Kountur (2004:16) penelitian kualitatif adalah penelitian yang datanya adalah data kualitatif, umumnya dalam bentuk narasi atau gambar-gambar.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian sangat penting dalam penelitian yang bersifat kualitatif. Dengan adanya fokus penelitian, dapat membatasi studi dan bidang penelitian.

Tanpa adanya fokus penelitian, penelitian akan terjebak dalam melimpahnya volume data yang diperoleh di lapangan.

Penentuan fokus suatu penelitian memiliki dua tujuan. Pertama penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus, penentuan tempat penelitian menjadi lebih layak. Kedua, penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria secara inklusi-eksklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk. Dalam penelitian ini fokus peneliti adalah:

1. Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil.
 - a. Faktor kemampuan
 - b. Faktor motivasi
3. Upaya-upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri:
 - a. Pendidikan dan pelatihan (diklat)
 - b. Penegakan disiplin
 - c. Peningkatan kesejahteraan pegawai

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian akan dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti mengambil lokasi di Pemerintah Kota Malang, Propinsi Jawa Timur.

Adapun situs penelitian yang merupakan tempat dimana peneliti memperoleh data dan atau informasi yang diperlukan sesuai dengan permasalahan

yang telah dikemukakan. Dalam penelitian ini, yang dipilih menjadi situs penelitian adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, dengan dasar pertimbangan bahwa Badan Kepegawaian daerah Kota Malang merupakan salah satu badan yang membidangi tentang tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Dikarenakan hal tersebut peneliti ingin mengetahui bagaimana suatu badan yang membidangi pelaksanaan kebijakan tentang kepegawaian daerah meningkatkan kinerja di Instansinya sendiri.

D. Sumber dan Jenis Data

Menurut Indriantoro dan Supomo (2009:146) bahwa: “Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data”. Berdasarkan masalah dan fokus penelitian, sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Informan

Penelitian kualitatif tidak menggambarkan karakteristik populasi atau menarik generalisasi kesimpulan yang berlaku bagi suatu populasi seperti dalam penelitian kualitatif, melainkan lebih terfokus pada representatif terhadap suatu fenomena sosial. Data dari informasi dalam penelitian kualitatif harus ditelusuri seluas-luasnya sesuai dengan variasi yang ada. Hanya dengan cara demikian, peneliti mampu mendeskripsikan fenomena sosial yang diteliti secara utuh. Berkaitan dengan tujuan penelitian kualitatif tersebut maka dalam prosedur *sampling* yang paling penting adalah bagaimana menemukan informan atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus

penelitian, sehingga cara untuk memilih sampel yang digunakan bukanlah sampel statistik seperti yang dilakukan pada penelitian kuantitatif. Namun lebih bersifat selektif, dimana peneliti menggunakan berbagai pertimbangan berdasarkan konsep/teori yang digunakan, keingintahuan pribadi dan karakteristik pribadi, sehingga diharapkan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif dengan deskripsi yang penuh arti, yang lebih berharga dari sekedar pernyataan jumlah atau frekuensi dalam bentuk angka.

Informan awal yang diperoleh secara *purposive* dan didasarkan pada subyek penelitian yang menguasai yang menguasai masalah, memiliki data dan bersedia memberikan data.

2. Tempat dan Peristiwa

Merupakan berbagai peristiwa dan kejadian yang berkaitan dengan masalah dan fokus penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

3. Dokumen

Dokumen yang digunakan adalah berkaitan dengan substansi penelitian yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Adapun data yang diperoleh berdasarkan jenisnya antara lain :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dengan melakukan pengamatan atau data secara langsung untuk digunakan sebagai pendukung dalam melakukan analisis. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan wawancara (*interview*) dari informan di lapangan dan pengamatan (observasi) secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait. Dalam penelitian ini data

primer diperoleh dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah wilayah Kota Malang beserta staf yang ada di dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, tapi data yang dahulu dikumpulkan dan dilaporkan kepada orang lain, walaupun data yang dikumpulkan itu merupakan data asli. Dengan demikian data sekunder dapat diperoleh melalui literatur, peraturan perundanga-undangan, usulan penelitian, media massa, dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang tersedia di lingkup Badan Kepegawaian Daerah serta sumber-sumber lain yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

E. Tehnik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data tergantung dari strategi dan sumber datanya. Menurut Umar (2008:49) bahwa: “Data merupakan salah satu komponen riset, artinya tanpa data tidak akan ada riset. Data yang akan dipakai dalam riset haruslah data yang benar, karena data yang salah akan menghasilkan informasi yang salah”. Dalam rangka memperoleh data lapangan yang relevan dengan tujuan penelitian, maka tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan *Field Research* (Studi Lapangan) merupakan tehnik pengumpulan data melalui terjun langsung ke lapangan atau objek penelitian dengan melakukan:

1. Observasi

Observasi merupakan cara dalam mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap pelaksanaan pelayanan publik di Badan

Kepegawaian Daerah Kota Malang yang sumber informasinya berupa penampakan, keadaan suasana atau perilaku.

2. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari wawancara adalah adanya kontak langsung dengan sumber informasi. Sumber informasinya berupa orang (responden) yang merupakan sumber data yang berjenis data primer, pada metode ini peneliti berhadapan langsung (tatap muka) dengan responden. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan sesuai dengan tujuan penelitian. Wawancara dilakukan peneliti dengan pihak-pihak yang terkait seperti kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, Sekertaris Badan Kepegawaian Kota Malang serta staf dan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Wawancara dilakukan guna memperoleh data yang akan digunakan untuk mendukung penelitian.

3. Dokumentasi

Dalam memperoleh data yang bersifat sekunder peneliti menggunakan teknik dokumentasi. Sumber informasinya berupa bahan-bahan tertulis atau tercatat. Pada metode ini peneliti tinggal mentransfer bahan-bahan tertulis yang relevan pada lembaran-lembaran isian yang telah disiapkan untuk itu, atau merekam sebagaimana adanya.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, karena sesuai dengan metode yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif, dimana dalam pengumpulan datanya lebih banyak tergantung pada diri peneliti itu sendiri. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit karena sekaligus perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitian. Instrumen penunjang yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Pedoman wawancara (*interview guide*) sebagai panduan wawancara dengan para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai responden.
2. Perangkat penunjang yang meliputi catatan lapangan (*field note*) dan alat tulis menulis.

G. Analisa Data

Menurut Patton dalam Moleong (2000:103) analisa data adalah proses mengatur data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sedangkan Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2000:103) mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis atau ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema hipotesis itu.

Dari dua pengertian tersebut, Moleong (2000:103) kemudian mensintesis bahwa analisa data adalah proses pengorganisasikan dan

mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan alur kegiatan analisis deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk melukiskan atau menggambarkan suatu fenomena dengan cara mendeskripsikan sejumlah fakta yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Menurut Moeloeng (200:190) bahwa:

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif adalah:

1. Penelaahan seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen resmi, gambar-gambar dan lain sebagainya.
2. Setelah dibaca, dipelajari dan ditelaah langkah berikutnya adalah mengadakan reduksi data dengan membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan yang perlu dijaga supaya tetap berada di dalamnya.
3. Menyusun data dalam satuan-satuan dan kemudian mengkategorisasikannya.
4. Mengadakan pemeriksaan keabsahan data.

Berdasarkan pendapat tersebut maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data

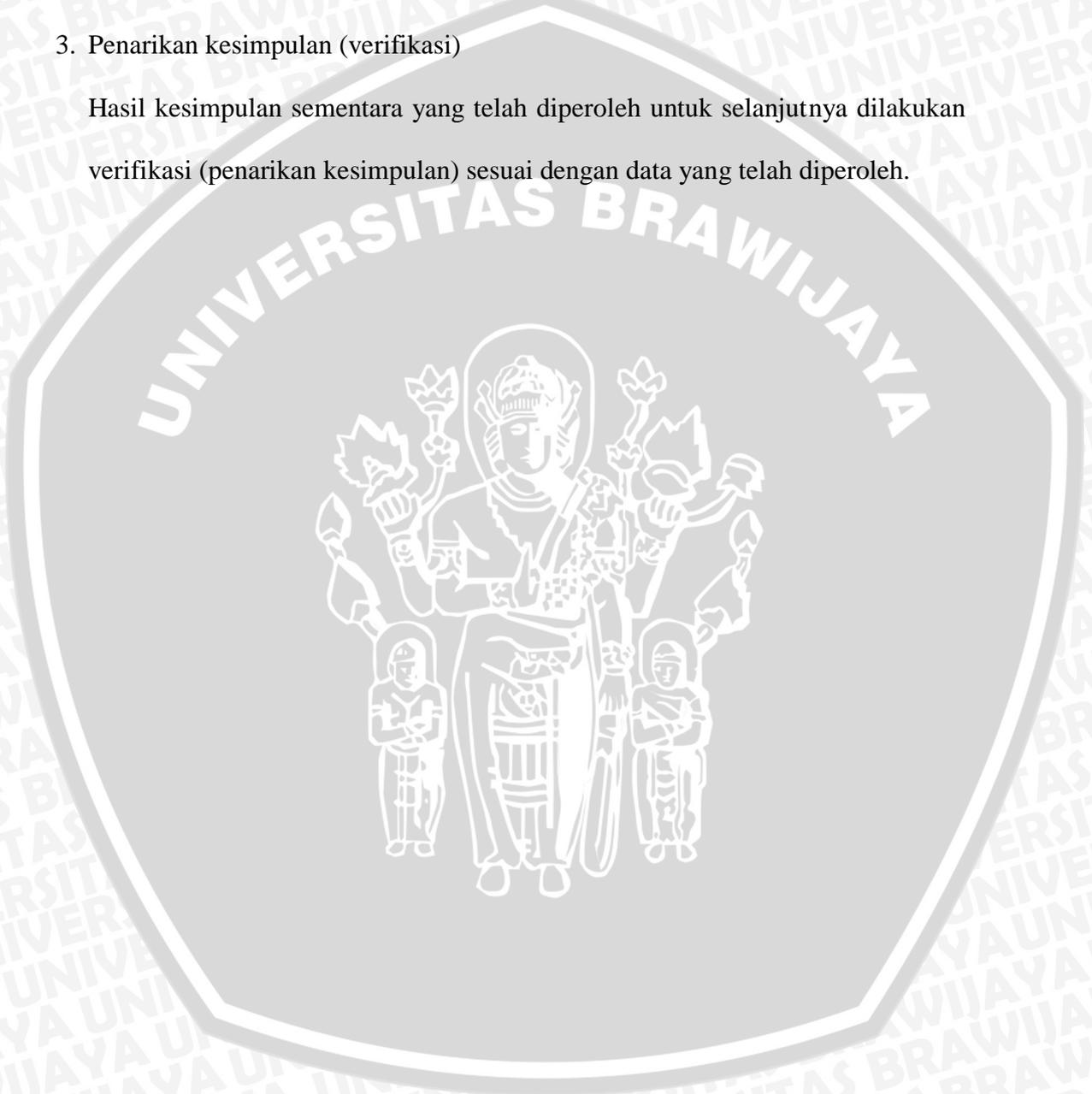
Reduksi data merupakan proses pemilihan dari data-data yang telah terkumpul, menyederhanakan temuan data sehingga ditemukan tema pokok, fokus masalah sesuai dengan yang diteliti dalam penelitian ini.

2. Penyajian data

Penyajian data merupakan penyusunan informasi yang diperoleh dari hasil reduksi data. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk narasi, tabel dan lain sebagainya kemudian ditarik kesimpulan sementara.

3. Penarikan kesimpulan (verifikasi)

Hasil kesimpulan sementara yang telah diperoleh untuk selanjutnya dilakukan verifikasi (penarikan kesimpulan) sesuai dengan data yang telah diperoleh.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Visi dan Misi Kota Malang

Pemerintah Kota Malang dalam pelaksanaan pembangunan berpedoman pada PROPEDA yang didalamnya termuat visi Kota Malang, yaitu terwujudnya kota Malang yang Mandiri, Berbudaya Sejahtera dan Berwawasan Lingkungan.

Mandiri, artinya bahwa ke depan Kota Malang diharapkan mampu membiayai sendiri seluruh penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan memanfaatkan segala sumber daya lokal (SDA, Potensi Daerah SDM yang dimiliki).

Berbudaya, mempunyai arti bahwa pelaksanaan otonomi daerah tetap mengedepankan nilai-nilai Ke-Tuhanan, nilai-nilai kemanusiaan dan nilai-nilai kehidupan sosial masyarakat Kota Malang dan mengembangkan pendidikan untuk mengantisipasi perkembangan Kota Malang menuju Kota Metropolitan.

Sejahtera, artinya bahwa pelaksanaan pembangunan yang dilaksanakan di Kota Malang kesemuanya diarahkan pada peningkatan kesejahteraan masyarakat Kota Malang baik secara materiil maupun spiritual.

Berwawasan Lingkungan, mempunyai arti bahwa pelaksanaan pembangunan yang dilaksanakan tetap berupaya untuk menjaga kelestarian alam dan kualitas lingkungan serta pemukiman Kota Malang.

Dalam rangka mewujudkan visi Kota Malang tersebut, penjabaran misi Kota Malang adalah:

1. Meningkatkan kualitas SDM aparatur dan masyarakat dengan mengedepankan imtaq yang menguasai iptek
2. Mengembangkan kelembagaan dan kinerja perangkat daerah yang akuntabel, transparan dan responsif terhadap aspirasi masyarakat.

3. Memantapkan kualitas kehidupan umat beragama dan nilai-nilai sosial budaya masyarakat melalui peningkatan wawasan kebangsaan.
4. Mewujudkan kehidupan berdemokrasi dan pelaksanaan hak asasi manusia dengan mengedepankan supremasi hukum yang berkeadilan.
5. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat melalui pelayanan prima yang berorientasi kepada kepuasan masyarakat.
6. Meningkatkan kualitas pendidikan yang mengedepankan imtaq serta memiliki keunggulan kompetitif dalam iptek.
7. Memberdayakan masyarakat kelompok ekonomi lemah melalui pengembangan ekonomi kerakyatan, terutama industri kecil dan sejenisnya.
8. Mengoptimalkan sumber-sumber pendapatan asli daerah melalui diversifikasi, eksensitas dan intensitas potensi daerah
9. Memperbaiki kualitas lingkungan melalui peningkatan kesadaran masyarakat dan pengendalian pelaksanaan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW).
10. Mengembangkan kawasan wisata kota melalui penyediaan infrastruktur dengan melibatkan pelaku bisnis dan masyarakat secara intensif.

b. Program Pembangunan Kota Malang

Program pembangunan Kota Malang disusun sebagai refleksi dari misi Kota Malang untuk mewujudkan visi Kota Malang. Berdasarkan permasalahan dan tantangan yang dihadapi, maka pembangunan daerah Kota Malang tahun 2001-2005 diprioritaskan pada bidang-bidang berikut:

1. Bidang Hukum : Penegakan supremasi hukum dan penegakan Hak Asasi Manusia (HAM)
2. Bidang Pendidikan : Upaya meningkatkan kualitas penduduk dalam rangkaian pelaksanaan program terpadu untuk mewujudkan Kota Malang sebagai Kota Pendidikan
3. Bidang Ekonomi : Mempercepat pemulihan ekonomi yang bertumpu pada penguatan sistem ekonomi kerakyatan

4. Bidang Sosial Budaya : Upaya peningkatan kesejahteraan sosial masyarakat
5. Bidang Prasarana Fisik : Penyediaan dan pemeliharaan serta peningkatan kualitas sarana dan prasarana dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat.
6. Bidang Pengembangan Otonomi Daerah : Upaya pengembangan kemampuan kapasitas pemerintah daerah dengan peningkatan kualitas SDM aparatur kelembagaan Pemerintah Kota serta pengelolaan keuangan daerah.

2. Gambaran Umum Situs Penelitian

a. Latar Belakang BKD

Pemerintah Kota Malang secara terus menerus melaksanakan pembangunan daerah agar dapat memenuhi harapan masyarakat akan perkembangan daerahnya. Dalam pelaksanaan pembangunan dari tahun ke tahun akan dipengaruhi oleh beberapa perubahan kondisi lingkungan di Kota Malang termasuk sumber daya maupun masyarakatnya. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem perencanaan untuk dapat mengakomodir pelaksanaan pembangunan agar dapat berjalan dengan baik sesuai harapan. Sistem perencanaan yang selama ini sudah dijalankan oleh Pemerintah Kota Malang adalah Rencana Strategis (Renstra).

Rencana Strategis (Renstra) merupakan perencanaan pelaksanaan pembangunan selama lima tahun untuk mencapai visi dan misi Kota Malang serta sebagai tolok ukur pertanggungjawaban pelaksanaan pembangunan. Penyusunan renstra dilakukan baik di tingkat daerah maupun di tingkat Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan suatu bentuk pola acuan atau alur sistematis pelaksanaan pembangunan sebagai upaya peningkatan fokus pelaksanaan pembangunan yang terencana dengan baik demi terwujudnya *good governance*.

Dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional maka Pemerintah

Daerah wajib membuat perencanaan pelaksanaan pembangunan untuk jangka panjang yaitu Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), jangka menengah yaitu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan jangka tahunan yaitu Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).

Dengan berakhirnya masa jabatan Walikota Malang maka berakhirilah sudah Rencana Strategis Kota Malang Tahun 2004 – 2008. Untuk itu perlu disusun kembali rencana strategis Kota Malang untuk pelaksanaan pembangunan dalam bentuk RPJMD Kota Malang Tahun 2009 – 2013.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Malang yang mempunyai kewenangan di bidang kepegawaian mempunyai peran serta dalam pengembangan sumber daya aparatur agar menjadi aparatur yang profesional guna mendukung pelaksanaan pembangunan daerah. Sehubungan dengan hal itu guna mendapatkan pedoman bagi penyelenggaraan pemerintahan di bidang kepegawaian maka disusunlah rencana strategis (Renstra) Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Tahun 2009 – 2013 yang mengacu kepada RPJMD Kota Malang Tahun 2009 – 2013 agar dapat mencapai visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah untuk mencapai visi dan misi Kota Malang selama lima tahun mendatang.

b. Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang dibentuk dengan Peraturan Daerah Nomor 64 Tahun 2008, tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah sebagai lembaga teknis Pemerintah Kota Malang maka keluarlah Keputusan Walikota Malang Nomor 24/D, Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai berikut:

- 1) Dalam Peraturan Walikota ini yang dimaksud dengan:
 - a) Daerah adalah Kota Malang
 - b) Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kota Malang

- c) Walikota adalah Walikota Malang
 - d) Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Walikota dalam penyelenggaraan pemerintah daerah, yang terdiri dari Sekretaris Daerah, Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Dinas Daerah, Inspektorat, Badan, Satuan Polisi Pamong Praja, Kantor, Kecamatan dan Kelurahan
 - e) Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kota Malang
 - f) Badan Kepegawaian Daerah adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
 - g) Kepala Badan adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
 - h) Pegawai adalah Pegawai Negeri Sipil, Calon Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Tidak Tetap.
 - i) Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur pendukung Walikota di bidang kepegawaian
 - j) Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah
 - k) Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian
- 2) Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah berdasarkan Peraturan Walikota Malang Nomor 64 Tahun 2008 tentang uraian tugas pokok, fungsi dan tata kerja Badan Kepegawaian Daerah 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.
- 3) Fungsi
- Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat 1, 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 fasilitas 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, keputakaan 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.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut di atas diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang berkualitas dan profesional dalam bidangnya sehingga mampu melaksanakan tugas pelayanan internal bidang kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kota Malang yang pada gilirannya diharapkan dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Oleh karena itu, kemampuan Sumber Daya

Manusia (SDM) aparatur Badan Kepegawaian Daerah pada khususnya dan Pemerintah Kota Malang pada umumnya harus ditingkatkan melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural, Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional, studi banding, seminar, diskusi atau kegiatan lain yang relevan dengan bidang tugasnya. Selain itu dapat juga dengan memberi kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi untuk melanjutkan pendidikannya ke tingkat yang lebih tinggi. Hal ini dapat dilakukan apabila didukung dengan anggaran yang cukup serta sarana dan prasarana pendukung yang memadai.

c. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

Dalam kedudukannya sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kota Malang di bidang kepegawaian serta dengan memperhatikan tuntutan kinerja dan kualitas aparatur yang diharapkan dalam era globalisasi, maka Badan Kepegawaian Daerah merumuskan visi dan misinya sebagai satu kesatuan rangkaian kebijakan kepegawaian tahun 2004-2008. Berdasarkan hal tersebut Badan Kepegawaian Daerah memerlukan adanya visi yang diharapkan mampu memainkan peran yang menentukan dalam dinamika perubahan lingkungan strategis, sehingga dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya dapat bergerak maju menuju masa depan yang lebih baik.

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah menjadikan aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional.

Penjelasan Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

- 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 ekonomi, memiliki kepekaan yang tinggi (*high responsibility*)

terhadap kepentingan masyarakat (*public interest*) dan masalah-masalah masyarakat (*public affairs*) serta bertanggung jawab (*accountability*).

- 3) Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan yang dimiliki.

Guna mewujudkan visi yang telah ditetapkan maka Badan Kepegawaian Daerah selanjutnya menjabarkan misinya secara jelas sebagai suatu pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi juga diharapkan mampu membawa Badan Kepegawaian Daerah pada satu fokus yang mampu membawa Badan Kepegawaian Daerah pada satu fokus yang mampu memberikan penjelasan tentang keberadaan Badan Kepegawaian Daerah dalam melakukan aktivitas dan interaksinya melalui pelaksanaan program-program yang ditetapkan beserta hasil yang akan diperoleh di masa mendatang, sehingga tujuan dan sasaran organisasi tercapai.

Dengan memperhatikan masukan dari pihak-pihak yang berkepentingan dan menilai lingkungan strategis yang berpengaruh serta menyelaraskan dengan tuntutan peran dan kemampuan sumber daya manusia dan organisasi yang dimiliki, maka Badan Kepegawaian Daerah merumuskan misinya sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan kualitas SDM aparatur dengan mengedepankan IMTAQ yang menguasai IPTEK

Dengan tujuan untuk mewujudkan profesionalisme aparatur pemerintah daerah yang dijabarkan dalam sasaran:

- a) Meningkatnya kualitas aparat pemerintah daerah yang profesional, berpendidikan dan disiplin untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi perangkat daerah.
- b) Meningkatnya disiplin dan kesejahteraan PNS
- c) Terwujudnya sumber daya manusia aparatur yang berkualitas
- d) Terwujudnya pengembangan kerja sama dengan perguruan tinggi.

- 2) Mewujudkan administrasi kepegawaian yang *akuntable* dan transparan.

Dengan tujuan mewujudkan kualitas administrasi kepegawaian yang dijabarkan dalam sasaran:

- a) Terwujudnya informasi dan dokumentasi bidang kepegawaian yang akurat dan kredibel
- b) Meningkatnya pelayanan dan sarana prasarana bidang kepegawaian.

Guna mendukung visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menentukan beberapa kebijakan teknis dan program-program di bidang kepegawaian adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah
- 2) Memenuhi formasi pegawai sesuai kebutuhan organisasi
- 3) Meningkatkan motivasi kerja dan pembinaan disiplin pegawai
- 4) Meningkatkan kemampuan aparat secara struktural, teknis dan fungsional.
- 5) Meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait dengan pendidikan
- 6) Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana dokumentasi dan informasi kepegawaian yang kredibel
- 7) Meningkatkan kualitas standar pelayanan minimal kepegawaian.

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 government*) dan bersih dari praktek kolusi, korupsi dan nepotisme (*clean government*).

d. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Tahun 2004 - 2008 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

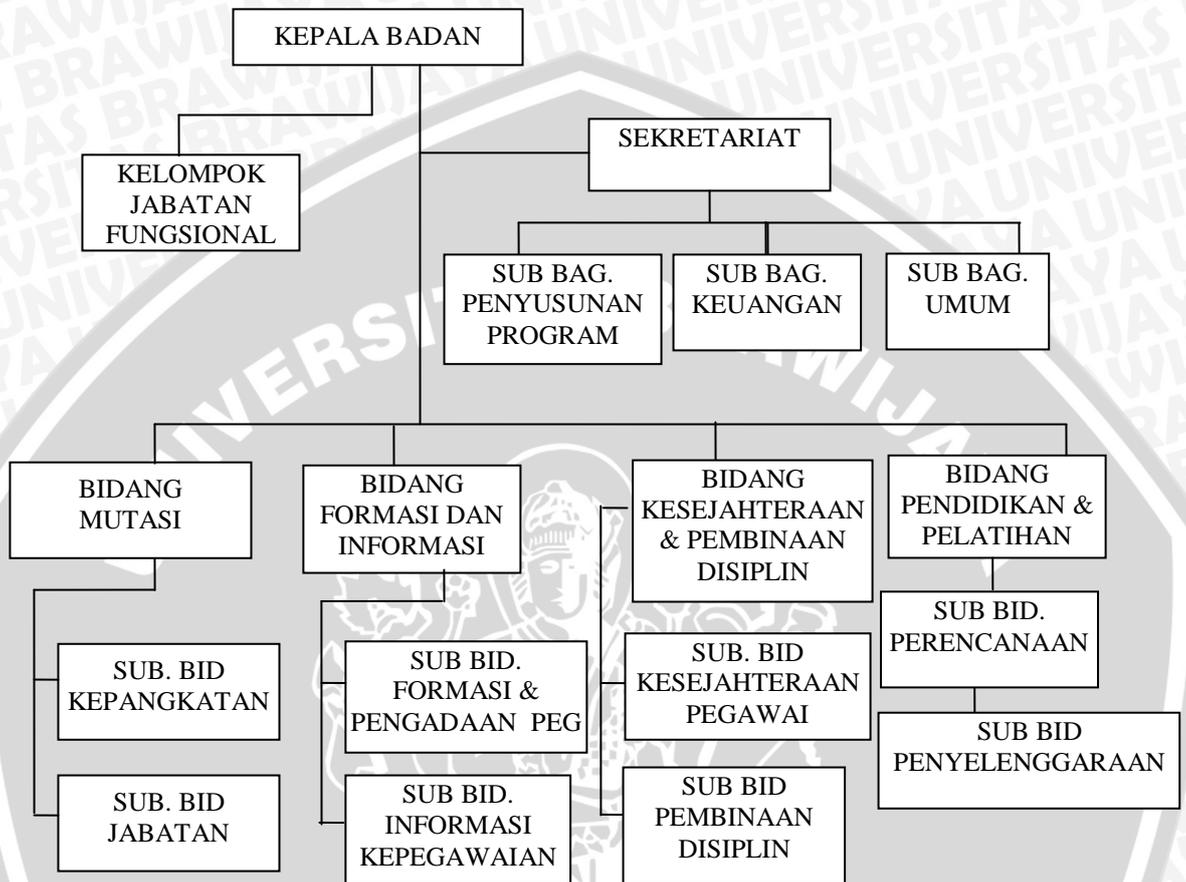
dan Informasi Pegawai dan Sub Bid. Pembinaan dan Pemberhentian; Bidang Mutasi terdiri dari Sub Bid. Kepangkatan dan Sub Bid. Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bid. Teknis Fungsional dan Sub Bid. Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Akan tetapi Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah pada tahun 2009 akan berubah sesuai dengan 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, terdiri dari :

- 1) Kepala Badan;
- 2) Sekretariat, terdiri dari:
 - a) Subbagian Penyusunan Program;
 - b) Subbagian Keuangan;
 - c) Subbagian Umum;
- 3) Bidang Mutasi, terdiri dari:
 - a) Subbidang Kepangkatan;
 - b) Subbidang Jabatan;
- 4) Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari:
 - a) Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
 - b) Subbidang Informasi Kepegawaian;
- 5) Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri dari:
 - a) Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
 - b) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai;
- 6) Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari:
 - a) Subbidang Perencanaan;
 - b) Subbidang Penyelenggaraan;
- 7) Kelompok Jabatan Fungsional.

Lebih lanjut dapat dikemukakan gambaran dari struktur organisasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai berikut:

Gambar 1
Struktur Organisasi
Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang



Sumber: BKD Kota Malang Peraturan Daerah Kota Malang, 2011

e. Kondisi Umum Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sampai dengan saat ini dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan Eselon IIB, membawahi seorang Kepala Bagian Tata Usaha dan 3 (tiga) orang Kepala Bidang dengan Eselon IIIA, 2 (dua) Kepala Sub Bagian dan 6 (enam) Kepala Sub Bidang dengan Eselon IVA. Setelah dilakukan penyesuaian struktur organisasi baru maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan Eselon IIB, membawahi seorang

Sekretaris dan 4 (empat) orang Kepala Bidang dengan Eselon IIIb, 3 (tiga) Kepala Sub Bagian dan 8 (delapan) Kepala Sub Bidang dengan Eselon IVa.

Jumlah pegawai/Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sampai dengan akhir Desember 2007 sebanyak 41 orang yang terdiri dari 12 orang pejabat struktural dengan komposisi : Golongan IV sebanyak 3 orang dan Golongan III sebanyak 9 orang dan 30 orang staf dengan komposisi : Golongan III sebanyak 13 orang, golongan II sebanyak 13 orang dan golongan I sebanyak 3 orang, yang melayani \pm 9.427 orang Pegawai Negeri Sipil dan 938 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Lingkungan Pemerintah Kota Malang.

Berikut ini akan dikemukakan data mengenai Pegawai Negeri Sipil yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berdasarkan golongan ruang dan tingkat pendidikan formal:

TABEL 2
DATA PNS MENURUT GOLONGAN RUANG DAN
TINGKAT PENDIDIKAN FORMAL

No	Gol. Ruang	Tingkat Pendidikan Formal (orang)								Jumlah
		S2	S1	D3	D2	D1	SLA	SLP	SD	
1.	IV/c	1	-	-	-	-	-	-	-	1
2.	IV/b	1	-	-	-	-	-	-	-	1
3.	IV/a	1	-	-	-	-	-	-	-	1
4.	III/d	-	5	-	-	-	-	-	-	5
5.	III/c	1	1	1	-	-	-	-	-	3
6.	III/b	-	2	1	-	-	2	-	-	5
7.	III/a	-	8	-	-	-	1	-	-	9
8.	II/d	-	-	-	-	-	2	-	-	2
9.	II/c	-	-	-	-	-	6	-	-	6
10.	II/b	-	-	-	-	-	2	-	-	2
11.	II/a	-	-	-	-	-	2	-	1	3
12.	I/d	-	-	-	-	-	-	2	-	2
13.	I/c	-	-	-	-	-	1	-	-	1
14.	I/b	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.	I/a	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JUMLAH		4	16	2	-	-	16	2	1	41

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2011

B. Penyajian Data Fokus

1. Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Kinerja pegawai sangat diharapkan oleh suatu instansi dalam rangka merealisasikan tujuan-tujuan instansi tersebut, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Pada dasarnya dalam manajemen kinerja merupakan perpaduan antara teknologi yang ada, kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dan persepsinya terhadap peran yang dipegangnya. Kinerja pegawai merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai atau organisasi yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian atas pegawai atau organisasi yang bersangkutan. Maka dari itu pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi, hal ini disebabkan karena sumber daya manusia berhubungan erat dengan hasil kerja manusia itu sendiri yang akan berkaitan erat dengan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sistem prestasi kerja atau sistem kinerja pegawai negeri sipil menurut UU. 43 Th. 1999 Jo. UU. 8 Th.1974 (Psl.13) merupakan suatu sistem kepegawaian dimana pengangkatan seseorang untuk menduduki sesuatu jabatan atau untuk naik pangkat didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai. Lebih lanjut disebutkan dalam Pasal 17 UU Nomor 43 Tahun 1999 bahwa tolok ukur yang pertama dan utama di samping syarat obyektif lainnya seperti disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, kerjasama dan dapat dipercaya.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikemukakan jika pengukuran kinerja pegawai negeri sipil difokuskan pada tingkat disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, kerjasama dan sikap pegawai yang dapat dipercaya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwasannya pada dasarnya kinerja pegawai BKD Kota Malang sudah cukup baik, karena semua personel/staf sudah melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tata kerja masing-masing pegawai. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bagus Pambudi S.Sos M.Si selaku Kepala Sub bagian Umum, bahwa:

.....berkaitan dengan sistem kinerja pegawai di BKD Daerah Kota Malang dapat dilihat dari cara masing-masing pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya, dapat dikatakan apabila semua pegawai tersebut telah menyelesaikan semua tugas yang diembannya sesuai tugas

pokok, fungsi dan tata kerja masing-masing dalam organisasi yang ada. Hal tersebut dapat dikatakan apabila kinerja pegawai BKD Daerah Kota Malang sudah cukup baik. (wawancara pada tanggal 28 Oktober 2011 pukul 10.40 di kantor BKD Kota Malang)

Sasaran pada penataan organisasi perangkat daerah dan ketatalaksanaan dengan indikator sasaran kesesuaian SKPD berdasarkan PP 41/2007 menunjukkan hasil bahwa SKPD telah sesuai, hal ini ditunjukkan dari realisasi 2010 dibandingkan target 5 tahun menghasilkan nilai 100%.

Hasil wawancara tersebut di atas, diperkuat dengan hasil observasi secara langsung di kantor BKD Kota Malang yang telah dilakukan oleh peneliti, bahwasannya kinerja pegawai BKD Kota Malang sudah cukup bagus. Hal ini dapat diketahui dari sikap para pegawai BKD Kota Malang yang bekerja sesuai tupoksinya (sesuai *job description* yang ada) juga telah sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, dari ketepatan waktu kedatangan pegawai di tempat kerja, dapat diketahui apabila semua pegawai datang tepat pada waktu yang telah menjadi ketentuan dan tidak meninggalkan tempat kerja sebelum waktu kerja berakhir serta pelaksanaan waktu istirahatpun juga dilakukan sesuai waktu yang disepakati.

Dari dokumentasi yang dimiliki BKD Kota Malang dapat diketahui bahwa sehubungan dengan kinerja pegawai BKD Kota Malang maka sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategik Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Tahun 2009 – 2013 dengan indikator sasarannya untuk rencana kinerja sasaran tahun 2012 adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya kualitas aparat pemerintahan daerah yang profesional, berpendidikan dan disiplin untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi perangkat daerah.
2. Meningkatnya disiplin dan kesejahteraan PNS
3. Terwujudnya sumber daya manusia aparatur yang berkualitas
4. Terwujudnya informasi dan dokumentasi bidang kepegawaian yang akurat dan kredibel
5. Meningkatnya pelayanan dan sarana prasarana bidang kepegawaian

Untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan kebijakan teknis yang dilakukan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah dapat dilihat dari hasil

capaian realisasi program dan kegiatan yang dilaksanakan. Selain itu, hasil tersebut juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja pegawai serta pertanggung jawaban Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam memimpin dan melaksanakan tugas dan fungsinya. Sedangkan untuk penilaian terhadap kinerja masing-masing pegawai di BKD Kota Malang, seperti yang dikemukakan Bapak Suprih A.Md.AK bahwa: Pemimpin akan melakukan penilaian guna evaluasi pada periode yang akan datang terhadap kinerja pegawainya.

Hasil penilaian kinerja pegawai tersebut akan menentukan kenaikan pangkat pegawai yang bersangkutan. Berkaitan dengan hal tersebut maka Bapak Suprih A.Md.AK mengemukakan bahwa:

Apabila hasil penilaian pegawai tidak memenuhi standar yang baik maka hal tersebut berakibat pada terhambatnya kenaikan pangkat pegawai yang bersangkutan. Dari hasil penilaian tersebut pimpinan akan mengetahui kinerja masing-masing pegawainya, sehingga jika terdapat penurunan kinerja pegawai dapat segera dilakukan tindakan perbaikan (Wawancara pada tanggal 31 Oktober 2011 pukul 9.50 di kantor BKD Kota Malang).

Berdasarkan pendapat dan penjelasan di atas maka dapat dikemukakan jika kinerja pegawai negeri sipil BKD Kota Malang sudah cukup baik, karena masing-masing pegawai telah bekerja sesuai dengan tugas pokok, fungsi (tupoksi) dan tata kerja yang telah ditetapkan. Diketahui juga jika setiap tahun diadakan penilaian kinerja pegawai oleh pimpinan untuk mengevaluasi kinerja pegawainya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, namun menurut pendapat Keith Davis terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Berikut ini akan dikemukakan penjelasan mengenai kedua faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang:

a. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai berkaitan dengan sejumlah kompetensi yang dimiliki pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan pekerjaannya. Setiap pegawai mempunyai kemampuan yang berbeda antara

satu dengan yang lain, hal ini karena setiap pegawai mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam hal kemampuan yang membuatnya relatif lebih unggul atau lebih rendah dibandingkan orang lain dalam melakukan tugas dan kegiatan tertentu. Kemampuan pegawai akan menentukan keberhasilan pegawai dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs Muchtar Ghozali M.M selaku Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan berkaitan dengan kemampuan pegawai negeri sipil di kalangan BKD Kota Malang dikemukakan bahwa:

Pada dasarnya para pegawai di BKD Kota Malang telah menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing pegawai yang ada dengan baik. Hal tersebut karena para pegawai telah melalui proses seleksi dan penerimaan, sehingga para pegawai akan menempati bagian yang sesuai dengan kemampuannya. Sehingga hal tersebut juga menjadi salah satu indikator yang menunjukkan bahwa para pegawai telah ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan kemampuannya. (Wawancara pada tanggal 27 Oktober 2011 pukul 12.10 di kantor BKD Kota Malang)

Penempatan para pegawai di BKD Kota Malang sudah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan akhir yang telah ditempuh melalui proses seleksi penerimaan pegawai negeri sipil. Hal ini karena sebelum menerima pegawai, pihak BKD Kota Malang melakukan analisis kebutuhan pegawai yang akan menduduki jabatan sesuai dengan bidang kerja yang dibutuhkan sehingga dapat menentukan berapa kebutuhan pegawai yang akan menduduki tempat tersebut. Tetapi untuk dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kemampuan pegawai yang ada, maka pihak BKD Kota Malang perlu melakukan berbagai upaya agar terwujud sumber daya manusia aparatur negara yang berkualitas diantaranya adalah dengan mengadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai.

Pendidikan dan pelatihan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan pegawai. Jadi dapat dikatakan bahwa pada dasarnya pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan hasil kerja pegawai baik dari segi ketrampilan, kualitas maupun kuantitas hasil kerja pegawai. Dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan maka instansi berharap dapat memperbaiki tingkat efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mencapai

hasil-hasil kerja yang ditunjukkan melalui kinerjanya. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan pegawai, ketrampilan pegawai, maupun sikap pegawai terhadap tugas-tugasnya. Dengan kata lain, dengan adanya pendidikan dan pelatihan, maka diharapkan kinerja pegawai dapat mengalami peningkatan. Berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs Muchtar Ghozali M.M selaku Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan di BKD Kota Malang mengemukakan bahwa:



Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu hal penting yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi. Maka dari itu pada setiap tahun pihak BKD Kota Malang selalu menganggarkan tetapi dalam pelaksanaannya tergantung anggaran. Apabila di ACC maka ada pendidikan dan pelatihan. Diklat yang dilakukan mengenai diklat jabatan (diklat tingkat IV), dimana sifatnya keseluruhan. Sedangkan untuk diklat bagi staf tergantung tugas pokoknya. Misalnya dia kerjanya dibagian pengemudi, ya mungkin pelatihan masalah mengemudi. Apabila seseorang tersebut di bagian operator komputer, ya ikutnya pelatihan komputer. Jadi diklat dilakukan berhubungan dengan tugas yang diemban. Mengenai pelaksanaan diklat, BKD yang mengaturnya. Seperti contoh kita bekerja sama dengan LPMDK, itu yang untuk pelatihan komputer. Kalau masalah diklat khusus itu kita banyak yg kesulitan penganggarannya, karena anggarannya terbatas (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2011 pukul 12.10 di kantor BKD Kota Malang)

Berdasarkan pada hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti dapat diketahui apabila pada dasarnya para pegawai di BKD Kota Malang telah ditempatkan sesuai dengan kemampuannya yang tercermin dalam latar belakang pendidikan akhir yang telah ditempuh. Hal ini terbukti dari keberhasilan masing-masing pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungannya. Dari hasil

observasi peneliti, diketahui masing-masing pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik yang menunjukkan jika pekerjaan yang dilakukan pegawai sesuai dengan kemampuannya. Tetapi untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang profesional maka pihak BKD Kota Malang selalu berupaya meningkatkan kemampuan pegawainya.

Guna meningkatkan kemampuan pegawainya maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengadakan program pembinaan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan pegawai tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat dan tajam.

Lebih lanjut dalam rangka untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pelaksanaan pembangunan serta kemasyarakatan ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, antara lain ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS.

TABEL 3

JENIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

No.	Jenis Diklat	Macam Pelatihan
1.	Diklatpim Tingkat III	1. Kajian Sikap dan Perilaku 2. Kajian Manajemen Publik 3. Kajian Pembangunan 4. Akutualisasi
2.	Diklatpim Tingkat IV	1. Kajian Sikap dan Perilaku 2. Kajian Manajemen Publik 3. Kajian Pembangunan 4. Akutualisasi 5. Muatan Lain-lain

Sumber : Bidang Diklat pada BKD Kota Malang, 2011

Berdasarkan data pada tabel 3 diketahui bahwa jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan bagi pegawai Negeri Sipil adalah Diklatpim Tingkat III dan Diklatpim Tingkat IV.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dikemukakan jika pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan dan bermanfaat bagi peningkatan kinerja PNS yang bersangkutan. Dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan maka PNS yang bersangkutan diharapkan dapat mengembangkan pengetahuan dan perilakunya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai aparatur pemerintah.

b. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Motivasi dapat menyebabkan atau mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu. Dengan adanya motivasi yang mendorong perilaku kerja seseorang, maka akan memicu pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih bersemangat sehingga prestasi kerjanya meningkat. Dapat dikatakan bahwa motivasi menjadi salah satu modal dasar pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dikemukakan jika motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pihak instansi harus memperhatikan hal tersebut dalam upayanya meningkatkan kinerja pegawainya. Salah satu motivasi dasar bagi seseorang dalam bekerja adalah untuk memperoleh gaji sebagai balas jasa atas hasil kerja pegawai, maka dari itu pemberian gaji dapat digunakan sebagai

salah satu upaya untuk memotivasi pegawai. Hal ini seperti yang diungkapkan Ibu Dra. Psi Latifah Hanun bahwa:



Peran BKD dalam hal kesejahteraan pegawai adalah baku. Maksudnya, kesejahteraan PNS disini adalah gaji dan tunjangan. Tunjangan diberikan sesuai dengan pangkat dan golongan. Kalau kesejahteraan yang lain, harus ada aturan tersendiri, misalnya tambahan tunjangan prestasi itu lewat peraturan lain. Kalau tidak ya tidak bisa. Jadi lebih jelasnya, disini BKD mengurus soal hak-hak pegawai untuk mengupayakan hak-hak pegawai supaya dapat terpenuhi. Jadi kalau pegawai ada yg tidak mendapatkan tunjangan, pihak BKD yang mengupayakan. Kalau masalah kesejahteraan sudah baku, terdapat dalam peraturan UU kepegawaian No 43 tahun 1999. (Wawancara pada tanggal 31 Oktober 2011 pukul 10.00 di kantor BKD Kota Malang)

Berdasarkan komentar tersebut dapat diketahui jika motivasi utama seseorang bekerja adalah kompensasi yaitu gaji dan tunjangan. Hal ini karena memang dengan kompensasi yang diterimanya tersebut maka pegawai dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan bahkan keluarganya. Jadi lebih jelasnya, bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengurus soal hak-hak pegawai, BKD Kota Malang mengupayakan hak-hak pegawai tersebut dapat terpenuhi dengan baik sesuai aturan yang ada. Diharapkan dengan hal tersebut, pegawai lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi instansi terkait.

Bentuk lain dari peningkatan kinerja pegawai yaitu mengenai perlunya evaluasi tentang indisipliner dan disosialisasikan mengenai disiplin kerja

pegawai. Tetapi selama ini, pada BKD Kota Malang ini masih dalam kategori baik. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bapak Suprih A.Md.AK, bahwa:

... mengenai tindakan indisipliner, di BKD tidak pernah terjadi indisipliner karena dalam hal ini BKD sebagai "motornya" sehingga dapat dijadikan sebagai contoh (panutan) bagi lembaga lain. Apabila ada yang melakukan pelanggaran, biasanya hanya sebatas keterlambatan kedatangan masuk kerja. Biasanya hanya 1 - 2 kali dalam satu bulan tetapi keterlambatan yang terjadi tersebut bukan disengaja (karena ada sebab yang mendasar) dan biasanya hal itupun ada pemberitahuan terlebih dahulu, baik melalui sms atau telpon. Yang jadi masalah itu kalau tidak masuk tanpa keterangan. Untuk itu perlu terus dilakukan sosialisasi. Pembinaan disiplin dijelaskan di PP no 53 2010 dimana kriterianya, 5 hari tidak masuk kerja kena teguran lisan, sampai tertulis. (Wawancara pada tanggal 31 Oktober 2011 pukul 9.50 di kantor BKD Kota Malang)

Sesuai dengan data dari LAKIP Pemerintah Kota Malang tahun 2010.

Dapat disimpulkan apabila tindakan indisipliner tidak pernah terjadi, hal ini dapat dibuktikan dari nilai rata-rata capaian kinerja dalam mewujudkan tujuan meningkatkan pengawasan penyelenggaraan pemerintah, adalah 100%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui jika memang terdapat dua jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik. Maka dari itu Badan Kepegawaian Daerah Malang memberikan penghargaan kepada yang pegawai yang berprestasi untuk memotivasi pegawainya. Di samping itu, pihak BKD Kota Malang juga memberikan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin.

Berdasarkan hasil observasi peneliti diketahui jika pimpinan instansi juga melakukan pengawasan baik secara langsung maupun tak langsung kepada kinerja para pegawai. Adanya pengawasan dari atasan sedikit banyak membuat pegawai lebih berhati-hati dalam bekerja sehingga akan mendorong pegawai

untuk bekerja dengan lebih baik. Hal ini juga dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik.

Dari beberapa pernyataan di atas menunjukkan bahwa terdapat bermacam-macam bentuk motivasi yang diberikan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Malang. Namun dari sekian banyak bentuk motivasi tersebut dapat dibedakan menjadi dua bentuk motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Bentuk motivasi positif diantaranya dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang prestasi, sedangkan bentuk motivasi negatif adalah dengan melakukan pengawasan terhadap pegawai dan memberlakukan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin.

3. Upaya-upaya Yang Dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Malang untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai terutama Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Kepegawaian Daerah Malang, maka upaya-upaya yang perlu dilakukan yaitu:

a) Pendidikan dan pelatihan.

Sumber daya manusia sebagai motor penggerak aktivitas instansi sangat penting untuk diperhatikan. Setiap pegawai sebagai anggota instansi dituntut untuk dapat bekerja dengan efektif dan efisien sehingga mampu menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja yang baik. Seorang pegawai dalam suatu instansi memiliki kemampuan yang berbeda dengan pegawai yang lain. Perbedaan kemampuan pegawai yang ada dalam kehidupan berkelompok, menuntut adanya suatu usaha pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia.

Salah satu upaya pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia guna meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan pegawai. Jadi dapat dikatakan bahwa pada dasarnya pelatihan dan pengembangan merupakan suatu cara yang dilakukan instansi untuk

meningkatkan hasil kerja pegawai baik dari segi ketrampilan, kualitas maupun kuantitas hasil kerja pegawai.

Tujuan dari pelatihan lebih sebagai sarana yang ditujukan pada upaya untuk lebih mengaktifkan kerja para anggota organisasi yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak-dampak negatif yang dikarenakan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri dari anggota atau kelompok anggota tertentu. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Gozali.

Salah satu bentuk pembinaan terhadap pegawai adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan telah mendapat perhatian yang serius dari Pemerintah Daerah. Pendidikan dan pelatihan dilakukan secara teratur, tetapi tergantung anggaran yang ada. Apabila dari usulan yang diajukan, di ACC oleh DPR maka pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bisa segera direalisasikan (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2011 pukul 10.40 di kantor BKD Kota Malang)

Berdasarkan data yang diperoleh dari dokumen di BKD Kota Malang diketahui jika program penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Bidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah Malang, diantaranya adalah:

a. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tk. III

Sesuai dengan struktur kurikulum, maka pendidikan dan pelatihan dalam Diklatpim Tingkat III adalah:

1) Kajian Sikap dan Perilaku

Mata pendidikan dan pelatihan dalam kajian ini adalah:

- a) Kepemimpinan di Alam Terbuka
- b) Pengembangan Potensi Diri
- c) Kepemimpinan Dalam Organisasi
- d) Pengukuran dan Pengembangan Potensi Kepemimpinan dan Kepribadian

2) Kajian Manajemen Publik

Mata pendidikan dan pelatihan dalam kajian ini adalah:

- a) Analisis Kebijakan Publik
- b) Hukum Administrasi Negara
- c) Membangun Kepemerintahan Yang Baik

- d) Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya
- e) Negosiasi, Kolaborasi, dan Jejaring Kerja
- f) Pengembangan Pelaksanaan Pelayanan Prima
- g) Teknik-Teknik Analisis Manajemen
- h) Pemberdayaan sumber daya manusia
- i) AKIP dan Pengukuran Kinerja
- j) Teknologi Informasi Dalam Pemerintahan
- k) Telaahan Staf Paripurna

3) Kajian Pembangunan

Mata pendidikan dan pelatihan dalam kajian ini adalah:

- a) Teori dan Indikator Pembangunan
- b) Pembangunan Daerah, Sektor dan Nasional
- c) Sistem Pengelolaan Pembangunan
- d) Muatan Teknis Substantif Lembaga
 - Pokok-pokok Kebijakan Diklat
 - Pokok-pokok Kajian Sikap dan Perilaku
 - Pokok-pokok Kajian Manajemen Publik
 - Pokok-pokok Kajian Pembangunan
 - Jam Pimpinan

4) Aktualisasi

Mata pendidikan dan pelatihan dalam kajian ini adalah:

- a) Isu Aktual Sesuai Tema
- b) Observasi Lapangan
- c) Kertas Kerja Perorangan (KKP)
- d) Kertas Kerja Kelompok (KKK) dan Kertas Kerja Angkatan (KKA)

5) Muatan Lain-lain

- a) Pengarahan Program
- b) Penjelasan Tehnis
- c) Pre Test dan Post Test
- d) Evaluasi/Ujian
- e) Bahasa Inggris

b. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tk. IV

Sesuai dengan struktur kurikulum, mata pendidikan dan pelatihan dalam Diklatpim Tingkat IV adalah:

1) Kajian Sikap dan Perilaku

Mata pendidikan dan pelatihan dalam kajian ini adalah:

- a) Kepemimpinan di Alam Terbuka;
- b) Kecerdasan Emosional;
- c) Pengenalan dan Pengukuhan Potensi Diri;
- d) Etika Kepemimpinan Aparatur;
- e) Pengukuran Sikap Kepemimpinan, Pengembangan Kepribadian & Evaluasi.

2) Kajian Manajemen Publik

Mata pendidikan dan pelatihan dalam kajian ini adalah:

- a) Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI);
- b) Dasar-dasar Administrasi Publik;
- c) Dasar-dasar Kepemerintahan Yang Baik;
- d) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Keuangan dan Materiil;
- e) Koordinasi dan Hubungan Kerja;
- f) Operasional Pelayanan Prima;
- g) Pemecahan Masalah dan pengambilan keputusan (PMPK);
- h) Teknik Komunikasi dan Presentase yang Efektif;
- i) Pola Kerja Terpadu (PKT);
- j) Pengelola Informasi dan Teknik Pelaporan.

3) Kajian Pembangunan

Mata pendidikan dan pelatihan dalam kajian ini adalah:

- a) Konsep dan Indikator Pembangunan;
- b) Otonomi dan pembangunan Daerah;
- c) Kebijakan dan Program Pembangunan Nasional;
- d) Muatan Teknis Substantif Lembaga:
 - (1) Pokok-pokok Kebijakan Pembangunan Daerah;
 - (2) Pokok-pokok Kebijakan Diklat;

(3) Penerapan Nilai-nilai Agama dalam perilaku kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

4) Aktualisasi

Mata pendidikan dan pelatihan dalam kajian ini adalah:

- a) Isu Aktual Sesuai Tema;
- b) Observasi Lapangan (OL);
- c) Kertas Kerja Perorangan (KKP);
- d) Kertas Kerja Kelompok (KKK), dan Kertas Kerja Angkatan (KKA).

5) Muatan Lain-lain

- a) Pengarahan Program;
- b) Penjelasan Tehnis;
- c) Pre Test dan Post Test;
- d) Evaluasi/Ujian;
- e) Jam Pimpinan

Berikut ini penulis sajikan pernyataan informasi tentang data Pendidikan dan Pelatihan yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang:

TABEL 4

MACAM DIKLAT DALAM JABATAN DAN JUMLAH PESERTA DIKLAT YANG DISELENGGARAKAN BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG

No.	Macam Diklat	Jumlah (Orang)
1.	Diklat Kepemimpinan Tingkat III	2 orang
2.	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV	2 orang

Sumber: BKD Kota Malang

Berdasarkan data yang tercantum pada tabel di atas dapat dikemukakan jika Badan Kepegawaian Daerah Malang sangat memperhatikan program pembinaan pegawai dengan mengadakan program pendidikan dan pelatihan. Dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang tepat, maka instansi diharapkan dapat memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan pegawai, ketrampilan pegawai, maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Dengan kata lain, dengan

adanya pendidikan dan pelatihan, maka kinerja pegawai dapat mengalami peningkatan.

b) Penegakan disiplin

Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Penegakan disiplin melalui hukuman sebagai salah satu bentuk pembinaan pegawai negeri sipil dapat ditempuh dengan berbagai cara diantaranya dengan tindakan yang bersifat korektif dengan menjatuhkan sanksi atau hukuman disiplin. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, maka setiap Pegawai Negeri Sipil dilarang:

- a. menyalahgunakan wewenang;
- b. menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
- c. tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;
- d. bekerja pada perusahaan asing, konsultasi asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;
- e. memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
- f. melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
- g. memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
- h. menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;

- i. bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
- j. melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
- k. menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
- l. memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
 - 1) ikut serta sebagai pelaksana kampanye;
 - 2) menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;
 - 3) sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau
 - 4) sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;
- m. memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:
 - 1) membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
 - 2) mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelumnya, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat;
- n. memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundang-undangan; dan
- o. memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:
 - 1) terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah;
 - 2) menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;

- 3) membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
- 4) mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

Berdasarkan larangan tersebut maka setiap pegawai negeri sipil yang melakukan pelanggaran terhadap hal tersebut akan dikenakan hukuman dan sanksi. Penerapan hukuman dan sanksi kepada pegawai yang telah melakukan pelanggaran disamping untuk menyadarkan dan memberi contoh pada pegawai lainnya agar jangan melakukan pelanggaran yang sama, juga dapat dipandang sebagai upaya perbaikan dan pendidikan pegawai sehingga dapat menerima hukuman tersebut sebagai bentuk rasa keadilan. Berkaitan dengan hal ini, Bapak Suprih A.Md.Ak menyatakan bahwa:

Penerapan disiplin bagi Pegawai Negeri Sipil di BKD Malang sudah dilaksanakan dengan baik, terbukti dengan adanya pemberian sanksi bagi pegawai negeri yang melakukan pelanggaran disiplin kepegawaian sesuai dengan jenis pelanggaran yang telah dilakukan. Jika ada pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Malang yang melakukan tindakan indisipliner akan diberi sanksi seperti terlambat masuk kantor atau tidak masuk kerja. Bagi yang terlambat, hendaknya ada pemberi tahuhan, minimal via sms atau telp. Bagi pegawai yang 5 hari tidak masuk kerja, akan diberi teguran lisan sampai tertulis (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2011 pukul 12.30 di kantor BKD Kota Malang)

Mengenai penjatuhan hukuman disiplin menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, pasal 7, dikemukakan bahwa:

- a. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari :
 - 1) hukuman disiplin ringan;
 - 2) hukuman disiplin sedang; dan
 - 3) hukuman disiplin berat.
- b. Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
 - 1) teguran lisan;
 - 2) teguran tertulis; dan

- 3) pernyataan tidak puas secara tertulis.
- c. Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
- 1) penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
 - 2) penundaan kenaikan pangkat se lama 1 (satu) tahun; dan
 - 3) penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
- d. Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
- 1) penurunan pangkat setingkat lebih rendah se lama 3 (tiga) tahun;
 - 2) pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
 - 3) pembebasan dari jabatan;
 - 4) pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
 - 5) pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa tidak ada kasus pelanggaran disiplin pada tahun 2010 sampai tahun 2011. Ditinjau dari segi pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai pada tahun 2010 sudah bisa teratasi semua. Kondisi ini menunjukkan bahwa disiplin pegawai sudah dilaksanakan dengan baik.

c) **Peningkatan Kesejahteraan Pegawai**

Setiap pegawai sebagai manusia akan senantiasa berusaha untuk memenuhi segala kebutuhannya. Dengan bekerja, seseorang berharap dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan mulai dari kebutuhan dasar yaitu kebutuhan fisiologis sampai dengan kebutuhan tingkat tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan pegawai sebagai manusia beragam mulai dari kebutuhan paling dasar (fisik) seperti makan, minum dan juga sandang, sampai kebutuhan paling tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat menjadi motivasi bagi seseorang untuk bekerja. Hal ini karena motivasi dapat timbul sebagai akibat dari keinginan pegawai untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpuaskan. Dapat dikatakan dengan semakin meningkatnya kesejahteraan pegawai maka mereka akan memiliki motivasi tersendiri dan

diharapkan mampu memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugasnya. Perhatian dari pihak organisasi terhadap kesejahteraan pegawai akan sangat berarti bagi para pegawainya.

Salah satu bentuk perhatian BKD Kota Malang terhadap kesejahteraan pegawai adalah menjamin hak pemberian gaji dan tunjangan, seperti yang dikemukakan Ibu Dra. Psi Latifah Hanun bahwa: “Pemberian kesejahteraan bagi pegawai adalah gaji dan tunjangan. BKD Kota Malang mengupayakan hak-hak pegawai. Kalau ada yang tidak mendapatkan tunjangan, pihak BKD Kota Malang yang mengupayakan. Mengenai prosedurnya, biasanya pihak pegawai yang bersangkutan yang mengajukan permasalahan baru BKD Kota Malang yang mengurus dengan keuangan”

Berkaitan dengan kesejahteraan pegawai maka pegawai negeri sipil juga berhak memperoleh Taspen (Tabungan Asuransi Pensiunan) guna memberi jaminan dan tunjangan pada pegawai di masa yang akan datang. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui jika pihak BKD Kota Malang senantiasa memperhatikan hak kesejahteraan pegawai, tidak hanya pada saat ini tapi juga kesejahteraan pegawai pada masa yang akan datang. Selain itu, dengan adanya Taspen (Tabungan Asuransi Pensiunan) akan memberikan jaminan bagi pegawai di masa yang akan datang terutama pada saat pegawai memasuki masa pensiun.

C. Analisa dan Interpretasi Data

1. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Setiap pegawai mempunyai kemampuan yang berbeda, sehingga dapat dikatakan jika semua pegawai mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam hal kemampuan yang membuatnya relatif unggul atau lebih rendah dibandingkan orang lain. Dari titik pandang manajemen, masalahnya bukanlah apakah orang-orang berbeda dalam hal kemampuannya atau tidak, karena setiap pegawai berbeda. Masalahnya terletak pada bagaimana mengetahui orang-orang yang kemampuannya berbeda dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Berkaitan dengan kinerja pegawai maka sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategik Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Tahun 2009–2013 dengan indikator sasarannya untuk rencana kinerja tahun 2012 adalah sebagai berikut:

- a. Terpenuhinya jasa administrasi perkantoran
- b. Frekuensi konsultasi dan koordinasi dengan pemerintah propinsi dengan pemerintah kab/kota lain
- c. Terpenuhinya fasilitas perkantoran
- d. Terpeliharanya sarana dan prasarana perkantoran
- e. Tercapainya akuntabilitas kinerja intansi

Berdasarkan Pasal 17 UU Nomor 43 Tahun 1999 diketahui bahwa tolok ukur yang pertama dan utama di samping syarat obyektif lainnya untuk pengukuran kinerja pegawai negeri sipil adalah disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, kerjasama dan dapat dipercaya. Berdasarkan hasil penelitian diketahui jika dari segi disiplin kerja, maka para pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai tingkat disiplin kerja yang cukup baik, hal ini terbukti dari ketepatan waktu kedatangan pegawai diketahui bahwa semua pegawai datang tepat waktu dan tidak meninggalkan tempat kerja sebelum waktu kerja berakhir.

Di samping itu dari masing-masing pegawai sudah melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tupoksinya, sehingga dapat dikatakan jika kinerja pegawai BKD Kota Malang sudah cukup baik, namun dengan hal tersebut bukan berarti pihak BKD tidak lagi memperhatikan kinerja pegawainya. Bagaimanapun kinerja pegawai merupakan salah satu hal utama yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi seperti halnya BKD Kota Malang, karena pegawai adalah aset utama organisasi dan yang menjalankan organisasi ini adalah pegawai sehingga sampai kapanpun kinerja pegawai akan selalu diperhatikan dan diupayakan untuk selalu ditingkatkan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, diantaranya adalah:

a. Faktor Kemampuan

Kemampuan atau *abilities* menurut Sigit (2003:24) adalah: “Bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan secara phisik atau mental yang ia peroleh sejak lahir, belajar dan dari pengalaman.” Kemampuan (*abilities*) seseorang akan turut menentukan perilakunya dan hasilnya, sehingga dapat dikatakan jika kemampuan pegawai sangat diperlukan demi keberhasilan pelaksanaan kerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pegawai yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah cukup baik, karena masing-masing pegawai telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Namun begitu guna mewujudkan aparatur yang profesional dan mampu memanfaatkan dana, daya serta sarana dan prasarana yang telah dialokasikan dengan hasil yang optimal, maka pihak BKD Kota Malang juga senantiasa berupaya meningkatkan kemampuan para pegawainya.

Guna meningkatkan kemampuan pegawai maka salah satu upaya yang dilakukan BKD Kota Malang adalah dengan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai. Terdapat beberapa program pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai di BKD Kota Malang yaitu Diklatpim Tingkat III dan Diklatpim Tingkat IV.

Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan oleh instansi bagi para pegawai ternyata memberi manfaat yang cukup besar bagi peningkatan kemampuan pegawai. Hal ini seperti yang diketahui dari hasil penyebaran kuesioner bahwa keikutsertaan pegawai dalam pelatihan memberi pengaruh yang cukup besar terhadap keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Maka dari itu pegawai negeri sipil perlu diikutsertakan dalam program pendidikan dan pelatihan agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai, meningkatkan keterampilan dan sikap pegawai atau anggota organisasi sehingga lebih efektif

dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

b. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Setiap pegawai dalam bekerja memiliki motivasi atau dorongan yang berbeda-beda untuk mau bekerja dengan baik. Hal itu juga menjadi penyebab mengapa antar pegawai yang satu bisa memiliki hasil kerja yang berbeda dengan pegawai yang lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat diketahui bahwa pemberian motivasi yang tepat kepada pegawai memberi pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja mereka. Terdapat bermacam-macam bentuk motivasi yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang kepada para pegawainya, namun diantara sekian banyak bentuk motivasi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua golongan yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Hal ini seperti yang dikemukakan Hasibuan (2008:150) bahwa:

Ada dua jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1) Motivasi Positif (Intensif Positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif (Intensif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi tersebut sering digunakan oleh suatu instansi. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkan keduanya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa motivasi positif dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan, memberikan insentif atau tambahan penghasilan di luar gaji, menciptakan kondisi tempat kerja yang baik agar mereka merasa aman tenram. Sedangkan motivasi negatif dapat dilakukan dengan menakuti-nakuti bawahan dengan memberikan gambaran seolah-olah mereka akan kehilangan jabatan, diturunkan pangkatnya, dipotong gajinya dan sebagainya.

Penggunaan ancaman motivasi negatif cenderung memberikan hasil lebih banyak, berupa peningkatan kinerja dalam jangka pendek. Tetapi penggunaan motivasi positif akan lebih berhasil dalam jangka panjang. Jadi penggunaan motivasi negatif akan meningkatkan kinerja dan penurunan kinerja dalam jangka pendek dan motivasi positif akan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang. Dalam penggunaannya, masing-masing jenis motivasi ini dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dan orangnya, sebab masing-masing individu mempunyai motif yang berbeda. Suatu dorongan yang efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui jika kedua jenis motivasi ini digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk memberikan motivasi kepada para pegawainya. Bentuk dari motivasi positif ini antara lain adalah pemberian kompensasi di luar gaji yang diterima setiap bulan (gaji ketiga belas). Kompensasi dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawai, karena pada dasarnya seseorang bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya.

Sedangkan bentuk dari motivasi negatif yang dilakukan instansi antara lain adalah dengan memberikan teguran lisan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin sampai dengan teguran secara tertulis. Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan instansi, baik yang tertulis maupun tidak.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat. Oleh karena itu setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Pemberian hukuman diperlukan sebagai suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Namun yang perlu diingat bahwa pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua pegawai tanpa membeda-bedakan. Dengan keadilan dan ketegasan maka sasaran pemberian hukuman akan tercapai. Peraturan tanpa dilengkapi dengan pemberian hukuman yang tegas bagi para pelanggarannya bukan menjadi alat pendidik bagi para pegawainya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikemukakan jika Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menggunakan kedua jenis motivasi tersebut baik motivasi positif maupun motivasi negatif untuk mendorong pegawai agar bekerja dengan lebih baik. Namun, yang perlu diingat bahwa penggunaannya harus tepat dan seimbang sehingga dapat benar-benar memotivasi pegawai dalam bekerja.

3. Upaya-upaya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Berbagai upaya telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Dalam rangka meningkatkan kinerja para pegawai negeri sipil, upaya-upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang antara lain adalah pemberian pendidikan dan pelatihan, penegakan disiplin melalui pemberian hukuman dan peningkatan kesejahteraan pegawai. Berikut ini akan dikemukakan penjelasan lebih lanjut dari ketiga upaya yang telah dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk meningkatkan kinerja pegawainya:

a. Pendidikan dan pelatihan.

Selama ini Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah mengadakan program pendidikan dan pelatihan kepada pegawai. Hal ini terbukti dari adanya beberapa kegiatan pelatihan yang telah dilakukan. Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan menunjukkan jika Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menyadari arti pentingnya pendidikan dan pelatihan dan kontribusinya bagi peningkatan kinerja pegawai. Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir guna mencapai tujuan. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir guna mencapai tujuan.

Dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang tepat, maka instansi diharapkan dapat memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan pegawai, ketrampilan pegawai, maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Dengan kata lain, dengan adanya pendidikan dan pelatihan, maka hasil kerja pegawai dapat mengalami peningkatan. Namun dalam memberikan pendidikan dan pelatihan pihak organisasi harus dapat menentukan metode pendidikan dan pelatihan yang akan diberikan dengan memperhatikan kebutuhan pegawai dalam bekerja. Sehingga tujuan dari pendidikan dan pelatihan dapat tercapai.

b. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai

Dalam bekerja seorang pegawai tentu berharap memperoleh kesejahteraan. Jika dengan bekerja, kesejahteraan hidupnya terwujud maka tentu ia tidak akan ragu-ragu guna memberikan kontribusi yang terbaik pada instansi tempatnya bekerja. Di samping itu dengan adanya peningkatan kesejahteraan bagi para pegawai menunjukkan salah satu bentuk perhatian pihak Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terhadap pegawai sebagai bagian dari organisasinya. Berdasarkan tingkat kebutuhannya maka kebutuhan pegawai sebagai manusia menurut Maslow bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhan, dalam arti manusia pada dasarnya pertama kali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya, dan pemenuhan semua kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi seseorang. Adapun kebutuhan-kebutuhan itu adalah:

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai atau dicintai.
- d) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- e) Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Menurut Mangkunegara (2002:94) bahwa: “Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri”. Apabila seorang pegawai merasa kebutuhan belum/tidak terpenuhi dengan bekerja maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku yang kecewa, begitu juga sebaliknya. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku

konsumen. Dalam penerapan teori ini terdapat beberapa asumsi yang perlu diperhatikan, antara lain adalah bahwa setiap pegawai sebagai manusia akan mempunyai kebutuhan dan kebutuhan-kebutuhan tersebut akan tersusun dalam suatu jenjang (hirarki). Selain itu, manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan yang paling dasar terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan untuk berkembang atau berjalan pada suatu kemajuan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa menurut Maslow, kebutuhan yang dirasakan pegawai sebagai manusia dapat memotivasinya untuk bekerja. Hal ini dapat menjadi pedoman umum bagi manajer dalam menimbulkan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga pegawai dapat mencapai kinerja kerja yang optimal.

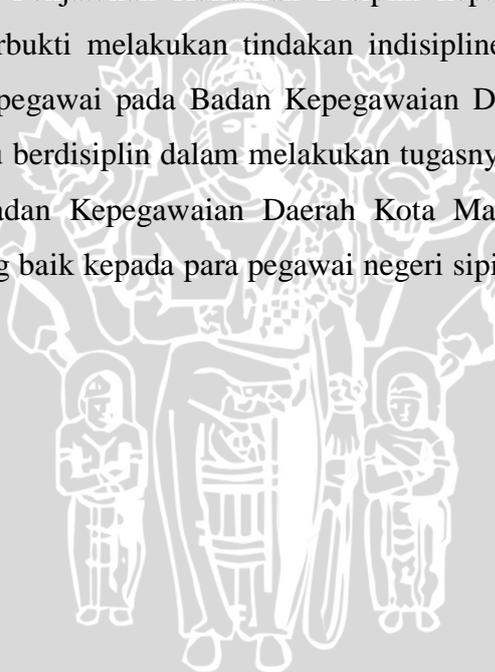
Berdasarkan hasil penelitian diketahui jika peningkatan kesejahteraan pegawai merupakan salah satu upaya yang diharapkan dapat memotivasi pegawai agar lebih maksimal dalam bekerja. Untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai secara individu maka pihak BKD memenuhi kebutuhan para pegawai dalam menjamin pemberian gaji dan tunjangan. Selain itu, para pegawai negeri sipil juga diberikan asuransi kesehatan tidak hanya bagi dirinya tetapi juga untuk keluarganya, yang menunjukkan perhatian pihak BKD terhadap kesehatan pegawai dan keluarganya. Di samping itu, untuk jaminan di masa yang akan datang maka BKD juga memberikan Taspen (tabungan asuransi pensiun), sehingga di saat pegawai memasuki usia pensiun maka pegawai yang bersangkutan tidak perlu merasa khawatir karena tetap memperoleh dana secara finansial.

c. Penegakan disiplin

Pada suatu instansi tentu terdapat aturan dan ketentuan yang harus ditatati oleh semua pegawai tanpa terkecuali. Keberadaan peraturan tersebut sangat diperlukan untuk membimbing dan membina pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik dalam organisasi. Pelanggaran terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku harus diberikan hukuman/sanksi. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik pegawai supaya menaati semua peraturan organisasi. Pemberian hukuman harus adil

dan tegas terhadap semua pegawai. Dengan keadilan dan ketegasan sasaran pemberian hukuman akan tercapai. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi termasuk Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik maka sulit bagi instansi untuk mewujudkan tujuannya. Dengan demikian dapat dikatakan jika kedisiplinan merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui jika penegakan disiplin melalui hukuman khususnya yang telah diterapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dikarenakan Badan Kepegawaian Daerah merupakan salah satu instansi yang berwenang mengeluarkan Surat Penjatuhan Hukuman Disiplin kepada semua pegawai negeri sipil yang terbukti melakukan tindakan indisipliner. Berdasarkan hal tersebut maka para pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang harus terlebih dahulu berdisiplin dalam melakukan tugasnya. Dengan kata lain para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang harus mampu memberi contoh yang baik kepada para pegawai negeri sipil lainnya di instansi yang berbeda.



BAB V

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti di lapangan dengan cara mengumpulkan data-data yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat dalam fokus penelitian ini. Baik melalui wawancara maupun dokumentasi oleh peneliti, tentang kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam peningkatan kinerja pegawai negeri sipil, dapat diperoleh kesimpulan:

A. Kesimpulan

1. Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Bentuk kinerja organisasi Badan Kepegawaian Daerah seperti adanya visi serta misi organisasi, yang kemudian dijabarkan dengan adanya rencana strategis (renstra) yang menjadi agenda selama lima tahunan, dimana renstra tersebut menjadi acuan dalam melakukan kinerja Badan Kepegawaian Daerah. Pada tahun 2009 di tetapkan 5 (lima) program kegiatan, dimana program-program tersebut menjadi acuan untuk pelaksanaan kinerja yang dilakukan dalam melakukan peningkatan kinerja pegawai negeri sipil. Untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan kebijakan teknis yang dilakukan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah dapat dilihat dari hasil capaian realisasi program dan kegiatan yang dilaksanakan. Selain itu, hasil tersebut juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja pegawai serta

pertanggung jawaban Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam memimpin dan melaksanakan tugas dan fungsinya.

Sedangkan untuk penilaian terhadap kinerja masing-masing pegawai di BKD Kota Malang, Pemimpin akan melakukan penilaian guna evaluasi pada periode yang akan datang terhadap kinerja pegawainya. Dan berdasarkan hasil penelitian maka dapat dikemukakan jika kinerja pegawai negeri sipil BKD Kota Malang sudah cukup baik, karena masing-masing pegawai telah bekerja sesuai dengan tugas pokok, fungsi (tupoksi) dan tata kerja yang telah ditetapkan. Diketahui juga jika setiap tahun diadakan penilaian kinerja pegawai oleh pimpinan untuk mengevaluasi kinerja pegawainya.

2. Upaya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil.

a) Pemberian pendidikan dan pelatihan kepada pegawai

Dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang tepat, maka instansi diharapkan dapat memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan pegawai, ketrampilan pegawai, maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Dengan kata lain, dengan adanya pendidikan dan pelatihan, maka hasil kerja pegawai dapat mengalami peningkatan.

b) Peningkatan Kesejahteraan Pegawai

Untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai secara individu maka pihak BKD memenuhi kebutuhan para pegawai dalam menjamin pemberian gaji dan tunjangan. Selain itu, para pegawai negeri sipil juga diberikan asuransi kesehatan tidak hanya bagi dirinya tetapi juga untuk keluarganya, yang menunjukkan perhatian pihak BKD terhadap kesehatan pegawai dan keluarganya. Di samping itu, untuk jaminan di masa yang akan datang maka BKD juga memberikan Taspen (tabungan asuransi pensiun), sehingga di saat pegawai memasuki usia pensiun maka pegawai yang bersangkutan tidak perlu merasa khawatir karena tetap memperoleh dana secara finansial.

c) Penegakan disiplin melalui pemberian sanksi/hukuman.

Penegakan disiplin melalui hukuman khususnya yang telah diterapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dikarenakan Badan Kepegawaian Daerah merupakan salah satu instansi yang berwenang mengeluarkan Surat Penjatuhan Hukuman Disiplin kepada semua pegawai negeri sipil yang terbukti melakukan tindakan indisipliner. Berdasarkan hal tersebut maka para pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang harus terlebih dahulu berdisiplin dalam melakukan tugasnya. Dengan kata lain para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang harus mampu memberi contoh yang baik kepada para pegawai negeri sipil lainnya di instansi yang berbeda.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil.

a) Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah cukup baik, karena masing-masing pegawai telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Namun begitu guna mewujudkan aparatur yang profesional dan mampu memanfaatkan dana, daya serta sarana dan prasarana yang telah dialokasikan dengan hasil yang optimal, maka pihak BKD Kota Malang juga senantiasa berupaya meningkatkan kemampuan para pegawainya.

Guna meningkatkan kemampuan pegawai maka salah satu upaya yang dilakukan BKD Kota Malang adalah dengan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai. Terdapat beberapa program pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai di BKD Kota Malang yaitu Diklatpim Tingkat III dan Diklatpim Tingkat IV.

b) Faktor Motivasi

Terdapat bermacam-macam bentuk motivasi yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang kepada para pegawainya, namun diantara sekian banyak bentuk motivasi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua golongan yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Bentuk dari motivasi positif ini antara lain adalah pemberian kompensasi di luar gaji yang diterima setiap bulan (gaji ketiga belas). Sedangkan bentuk dari motivasi negatif yang dilakukan instansi antara lain adalah

dengan memberikan teguran lisan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin sampai dengan teguran secara tertulis. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang menggunakan kedua jenis motivasi tersebut baik motivasi positif maupun motivasi negatif untuk mendorong pegawai agar bekerja dengan lebih baik.

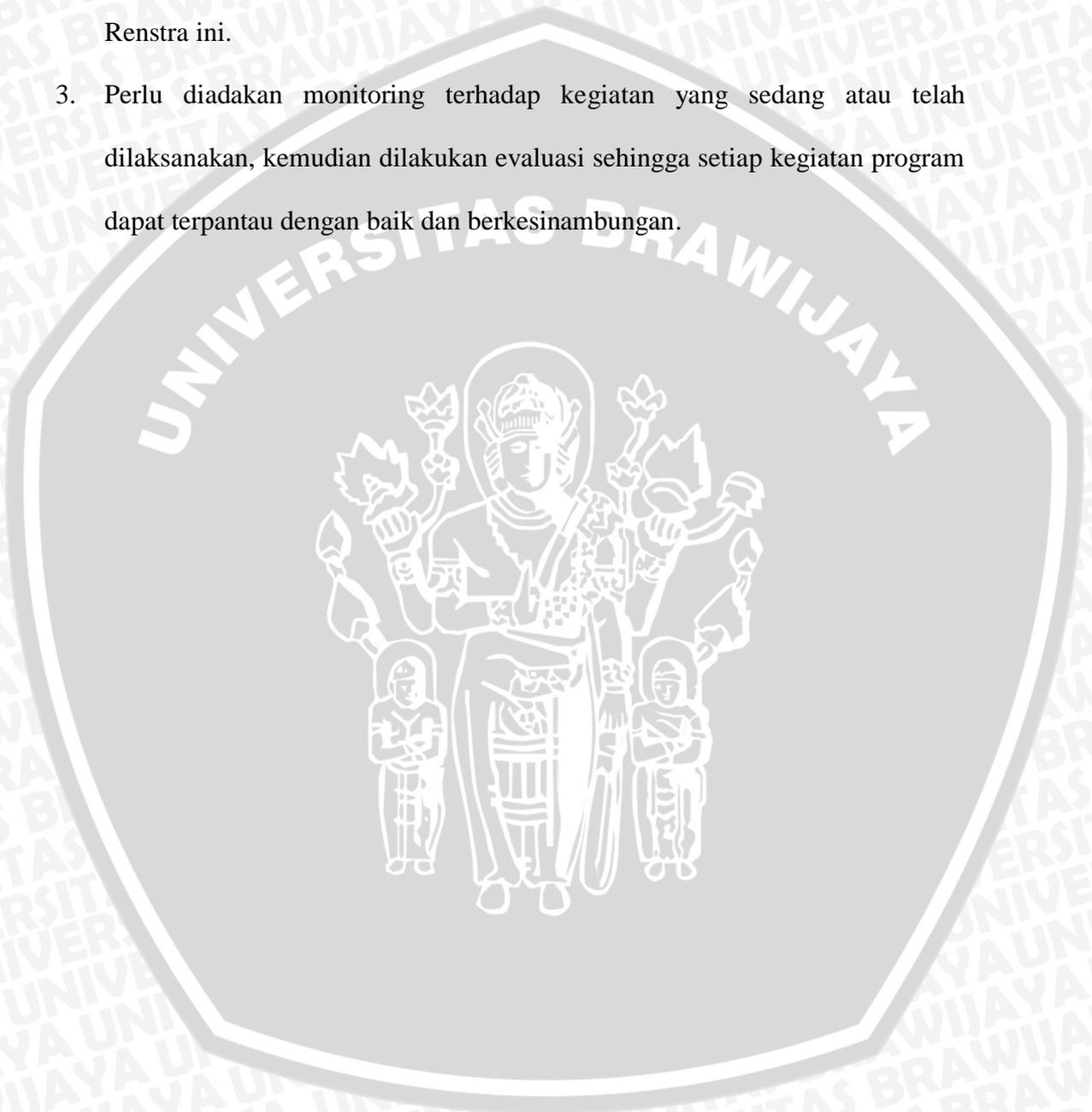
B. Saran/Rekomendasi

Dari hasil analisis yang telah disajikan dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk memberikan saran dalam upaya meningkatkan kinerja Badan Kepegawaian Daerah dalam melakukan peningkatan kinerja pegawai negeri sipil, saran yang dapat didapat dari hasil penelitian adalah:

1. Memberikan pendidikan dan pelatihan yang lebih merata lagi kepada seluruh pegawai, karena dapat memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan pegawai, ketrampilan pegawai, maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Dengan kata lain, dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang lebih baik, maka hasil kerja pegawai dapat mengalami peningkatan yang lebih baik lagi.
2. Mensosialisasikan Renstra kepada seluruh pegawai dalam BKD Kota Malang. Renstra merupakan rencana jangka menengah (lima tahunan), dalam renstra ini memuat visi, misi, tujuan, sasaran dan program. Penulis menyarankan kepada BKD mensosialisasikan Renstra ini kepada atau seluruh pegawai dalam BKD Kota Malang baik secara tertulis seperti penempelan

Visi, Misi pada dinding ruangan maupun sosialisasi secara lisan dan ini akan lebih baik bila diungkapkan dalam LAKIP tentang telah disosialisasikannya Renstra ini.

3. Perlu diadakan monitoring terhadap kegiatan yang sedang atau telah dilaksanakan, kemudian dilakukan evaluasi sehingga setiap kegiatan program dapat terpantau dengan baik dan berkesinambungan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Hendry, Tanjung, 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widayarsana Indonesia.
- Arikunto Suharsimi, 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Pratek*. Edisi Revisi II. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gitosudarmo Indriyo dan Sudita Nyoman, I, 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kelima. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Handoko, T. Hani, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Keempatbelas. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot, Tua, Efendi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widayarsana Indonesia.
- Hasibuan, Malayu, S., P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kesebelas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Kountor Ronny, 2004. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Cetakan 2. Jakarta Pusat: PPM
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Prabu Anwar, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moeloeng, Lexy J, 2000. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Panggabean, Mutiara Sibarani, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Rivai Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.

Siagian Sondang, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.

Sigit Soehardi, 2003. *Esensi Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.

Thoha, Miftah, 2002. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Cetakan Ketigabelas. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Tika, Pabundu, 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.

Sunarto, 2004. *Perilaku Organisasi*. Amus. Yogyakarta.

Umar, Husein, 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit PT RajaGrafindo Persada.

Yuli, Sri Budi, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Malang: Penerbitan Universitas Muhammadiyah.

Zuriah, Nurul, 2007. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori-Aplikasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang nomor 43 tahun 1999, Tentang Pokok-pokok Kepegawaian

Lampiran 2. Surat Pemberitahuan Riset



PEMERINTAH KOTA MALANG
**BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK
 DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT**
 Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254 M A L A N G

Kode Pos 65125

Malang, 08 Agustus 2011

Nomor : 072/ 16 /35.73.405/2011
 Lampiran : -
 Perihal : Rekomendasi

Kepada
 Yth. Sdr. Kepala Bidang Kepegawaian
 Daerah Kota Malang
 di
 MALANG

Menunjuk surat Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, tanggal 04 Agustus 2011, nomor : 8034/UN10.3/2011, perihal : Riset, maka bersama ini diberitahukan bahwa :

Nama : Angga Permana A
 Pekerjaan : Mahasiswa
 NIM : 0710310077
 Kebangsaan : Indonesia

Bermaksud kegiatan Riset.
 Waktu : Agustus 2011
 Lokasi : Bidang Kepegawaian Bidang Kepegawaian

Mahasiswa tersebut, selama melaksanakan kegiatan wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku pada Instansi setempat. Sehubungan dengan hal itu, di mohon kepada Saudara untuk memberikan ijin sebagai tempat kegiatan Riset.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terimakasih.

an. KEPALA BAKESBANGPOL DAN LINMAS
 KOTA MALANG
 Sekretaris



Tembusan :
 Yth. Sdr.

1. Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang ;
2. Yang bersangkutan .



CURRICULUM VITAE

Nama : Angga Permana Atmawijaya
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Tempat/ Tanggal Lahir : Wamena, 26 Mei 1989
Status : Belum Menikah
Warga Negara : WNI
Alamat : Dusun. Tegalyasan Desa Tegalarum RT02 RW05.
Sempu. Banyuwangi
Hobi : Olahraga
Email : permanangga@rocketmail.com

**PENDIDIKAN FORMAL**

1995 – 2001 : SD Negeri 1 Wamena
2001 – 2004 : SMP Negeri 2 Genteng
2004 – 2007 : SMA Negeri 2 Genteng
2007 – 2014 : Universitas Brawijaya Malang

PUBLIKASI

1. Ketua Magang di BKD (Badan Kepegawaian Daerah) Kota Malang Tahun 2010
2. Pelatihan DAT (Dekstop Application Training) Professional Level Tahun 2010
3. Pelatihan TOEIC (Test Of English for International Communication) Tahun 2010
4. Pelatihan TOEFL (Test Of English As A Foreign Language) Tahun 2011