

PROSES REKRUTMEN SUMBER DAYA

APARATUR DINAS PENDIDIKAN

(STUDI KASUS BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG)

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

ELGA SEPTINNA

NIM. 0910310046



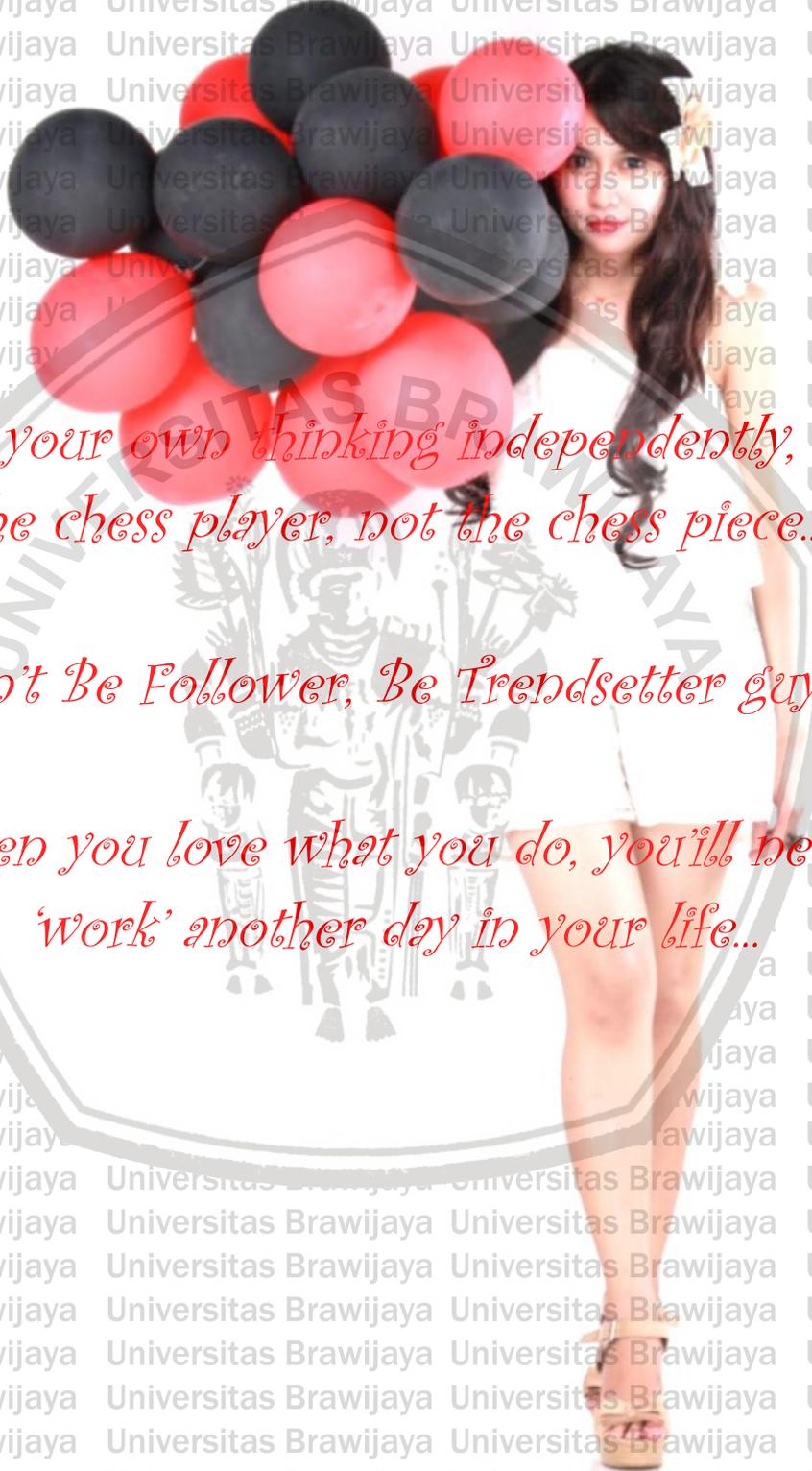
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2013**

MOTTO

*Do your own thinking independently, Be
the chess player, not the chess piece...*

Don't Be Follower, Be Trendsetter guys....

*When you love what you do, you'll never
'work' another day in your life...*



RINGKASAN

Elga Septhinna, 2013, Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan (Studi Kasus Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang) , Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si dan Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D

Manajemen sumber daya aparatur merupakan salah satu bagian terpenting dalam suatu pemerintahan. Dalam suatu pemerintahan yang bagus adalah pemerintahan yang mampu memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat baik dari segi kecepatan maupun ketepatan dalam pelayanan publik dan ketepatan sasaran bagi masyarakat yang membutuhkan. Sedangkan pada Instansi Dinas Pendidikan Kota Malang terdapat 103 orang sumber daya aparatur 103 orang 70 diantaranya berstatus pegawai tetap, dan 33 diantaranya berstatus sebagai pegawai tidak tetap yang terbagi dalam 9 sub bagian didalamnya, dengan jumlah pegawai yang tersedia tersebut belum cukup mampu melayani kebutuhan masyarakat yang setiap harinya selalu datang untuk meminta berbagai pelayanan khususnya berkaitan dengan bidang pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa posisi dan porsi pegawai yang kurang tepat penempatannya sehingga mempengaruhi mutu pelayanan yang dihasilkan, Namun begitu hal ini tidak menjadi masalah yang serius. Rekrutmen merupakan tindakan nyata pemerintah untuk meningkatkan kinerja sumber daya aparatur negara karena melalui proses rekrutmen tersebut diharapkan dapat mencetak sumber daya aparatur yang berkualitas dan mampu bersaing dalam memberikan pelayanan kepada publik secara maksimal. Berdasarkan latar belakang permasalahan maka perumusan masalah yaitu Bagaimana Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan Berdasarkan Keefektifan, Efisiensi, dan Keadilan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Teori-teori yang digunakan untuk penelitian ini yaitu Teori Keefektifan, Efisien, dan Keadilan, Manajemen Sumber Daya Aparatur, Rekrutmen.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Selanjutnya yang menjadi fokus dari penelitian ini adalah Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan Berdasarkan Keefektifan, Efisiensi, dan Keadilan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa rekrutmen sumber daya aparatur pada Dinas Pendidikan Kota Malang tidak dilakukan secara langsung oleh Dinas Pendidikan Kota Malang, melainkan dengan mengajukan jumlah sumber daya aparatur yang dibutuhkan kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kemudian BKD akan mengirimkan beberapa jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh Dinas Pendidikan Kota Malang yang diperoleh dari proses seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dari Tenaga Honorer maupun dari pelamar umum. Kinerja rekrutmen sumber daya aparatur dilihat dari perspektif keefektifan sejauh ini

sudah cukup efektif hal ini didukung oleh kualitas sumber daya aparatur yang dihasilkan pada Dinas Pendidikan Kota Malang yang sudah maksimal, sehingga mutu pelayanan yang dihasilkan juga sudah optimal. Dilihat dari perspektif efisiensi dapat dikatakan cukup efisien dengan kinerja pegawai di Dinas pendidikan yang cukup maksimal ini terjadi efisiensi diantara pengeluaran belanja pegawai atau gaji pada APBD terhadap kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya aparatur Dinas Pendidikan Kota Malang. Sedangkan dilihat dari perspektif keadilan Penempatan dan porsi yang ada di Dinas Pendidikan sudah cukup adil, walaupun ada sub bagian di dalamnya terdapat posisi dan porsi pegawai yang kurang tepat, akan tetapi hal ini tidak menjadi masalah yang terlalu serius.



SUMMARY

Elga Septhinna, 2013, Recruitment Process Of Aparatus Resources Of Department Of Education. (Study Case In Malang Regional Employment Board), Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Siand Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D

Management of personnel resources is one of the most important parts of a government. In a good government is a government that is able to provide the best services to the community in terms of both speed and accuracy in public service and precision targeting to communities in need. While the Department of Education Agencies Malang, there are 103 people of personnel resources including 70 of 103 permanent employee status, and 43 of them status as a non-permanent employees are divided into 9 sub-sections therein, with the number of staff available is not enough to serve the needs of society every day always comes to ask for a variety of services, especially related to education. This is evidenced by the number of positions and employees are less appropriate portion of the placement so that the resulting affect quality of care, but that this is not a serious problem. Recruitment is government action to improve the performance of personnel resources for the state through the recruitment process is expected to print resources and qualified personnel who are able to compete in providing services to the public to the fullest. Based on the background of the problem formulation of the problem is How Recruitment Process Resource Education Department Apparatus Based on Effectiveness, Efficiency, and Fairness conducted by the Regional Employment Board of Malang.

Theories are used to study the effectiveness Theory, Efficient, and Justice, Personnel Resource Management, Recruitment.

The method used in this study was a descriptive study with a qualitative approach. Furthermore the focus of this research is the Recruitment Process Resource Education Department Apparatus Based on Effectiveness, Efficiency, and Fairness conducted by the Regional Employment Board of Malang.

From the results of this study found that the recruitment of personnel resources in Malang Department of Education, is not done directly by the Department of Education Malang, but by asking the number of personnel resources needed to Regional Employment Agency (BKD) BKD then will send a number of employees needed by the Department of Education Malang obtained from the selection process candidates for Civil Servants (CPNS) of power and of Honorary general applicants. Performance recruitment of personnel resources from the perspective of effectiveness so far has been pretty effective this is supported by the quality of personnel resources generated in Malang City Department of Education which has a maximum, so that the resulting service quality has also been optimized. Seen from the perspective of efficiency can be quite efficient with the performance of employees in the Department of Education that this happens quite maximal efficiency among employees or salary expenditure on the budget of the performance generated by the personnel resources Malang Department of

Education. While from the perspective of justice and serving the existing placement on the Department of Education is fair enough, although there is a subsection included a portion of the position and the employee is not quite right, but this will not be a problem too serious.



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

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

Malang, 17 April 2013

Mahasiswa

NAMA : ELGA SEPTINNA

NIM : 0910310046

Elga would like to thank's to :

1. ALLAH SWT berkat rahmat dan ridlomu hamba berkesempatan menyelesaikan studi strata 1 (S1), hamba bersyukur kepadamu ya Allah terima kasih atas segala nikmatmu yang tak pernah putus kau berikan pada hamba selama 21 tahun hamba menghirup udara bebas di dunia ini.

2. Papa dan Mama tercinta, Terima kasih karena pengorbanan Mama yang teramat besar aku terlahir di dunia dan Terima kasih Papa atas jerih payahmu engkau mampu membesarkanku dan membimbingku hingga aku mampu mewujudkan salah satu keinginan papa dan mama yaitu menjadi seorang Sarjana, tidak akan ada artinya semua ini tanpa dukungan dan doa dari kalian,

3. Kakak-Kakakku Alm. Agnes, Bastian, Dony, Dan Adekku Dennis, Terima kasih atas Doa, bantuan kalian selama ini, perhatian dan dukungan dari kalian begitu berharga, semoga kelak kita menjadi orang-orang berguna yang sukses dan beruntung baik di dunia maupun di akhirat..

4. Yoga Pradana Pamungkas, Terima kasih atas dukungan dan kesabarannya selama 9 tahun tidak hanya menjadi teman yang paling baik, kakak, dan kekasih terbaik yang pernah aku miliki, tanpa kamu aku mungkin akan sulit menggapai mimpiku. I'M STILL WAITING FOR YOU

5. Teman-teman FIA 09, sahabat-sahabatku Elita Okfrinanda, Fauziah Nuni Aran Tika, Rizky Eka, Ulfa Hari Nur Pratiwi, Teguh Sanjaya, Edo Putra, Agustinus Didik, Fatia Rizky, Endra Dian dan teman-teman yang lain yg belum aku sebut satu-satu disini. WILL BE MISSING YOU ALL..

6. Dan seluruh pihak lain yang membantu saya selama ini, terima kasih banyak atas doa dan bantuannya.

*Melang, 30 April 2013
Pepuli*

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan (Studi Kasus Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”**.

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 dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Kedua Orang Tua yang saya hormati , Bapak dan Ibu serta kakak dan adik yang senantiasa memberi motivasi dan do'a saat suka maupun duka.
2. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba berbagai ilmu, khususnya Ilmu Administrasi Publik.
3. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Bapak Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos, M.Si yang telah membantu serta memfasilitasi penulis hingga dapat mengikuti semua kegiatan akademik dengan lancar.

4. Komisi Pembimbing Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si dan Drs. Andy Fefta

Wijaya, MDA, Ph.D yang telah membantu mengarahkan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

5. Dinas Pendidikan Kota Malang dan Kantor Badan Kepegawaian Daerah

Kota Malang serta seluruh pihak yang telah membantu dalam proses penelitian sampai terselesaikannya skripsi ini.

Penulis yakin bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan, sehingga masukan berupa saran dan kritik yang membangun akan selalu penulis harapkan untuk memperbaiki skripsi ini. Akhir kata bila ada kekurangan-kekurangan dalam skripsi ini baik materi maupun cara penulis menyajikannya baik yang disengaja maupun tidak disengaja, tidak lain karena keterbatasan kemampuan penulis sendiri.

Malang, 30 April 2013

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	
SUMMARY	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.3 Manfaat Penelitian	4
1.4 Sistematika Penulisan	5
BAB II	7
TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Keefektifan	7
2.2 Efisiensi	11
2.3 Keadilan	12
2.4 Manajemen Sumber Daya Aparatur	14
2.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur	14
2.4.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Aparatur	17
2.4.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Aparatur	18
2.5 Rekrutmen	21
2.5.1 Identifikasi Kebutuhan dalam Rekrutmen	22
2.5.2 Faktor-faktor Rekrutmen	24
2.5.3 Sumber-sumber Rekrutmen	25
2.5.4 Mekanisme rekrutmen	32
2.5.5 Alasan-alasan Dasar Rekrutmen	35
2.5.6 Tujuan Rekrutmen	38

2.5.7	Prinsip-prinsip Rekrutmen.....	38
2.5.8	Proses Rekrutmen.....	39
2.5.9	Sistem Rekrutmen.....	40
2.5.10	Pelaksanaan Rekrutmen.....	41
2.5.11	Pihak terkait dalam Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil.....	41
BAB III.....		43
METODE PENELITIAN.....		43
3.1	Jenis Penelitian.....	43
3.2	Fokus penelitian.....	43
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	45
3.5	Lokasi dan Situs Penelitian.....	46
3.6	Keabsahan Data.....	46
3.7	Analisis Data.....	48
BAB IV.....		50
HASIL DAN PEMBAHASAN.....		50
4.1	Gambaran Umum Dinas Pendidikan Kota Malang.....	50
4.1.1	Sejarah Berdirinya Dinas Pendidikan Kota Malang.....	50
4.1.2	Visi, Misi, Dan Kebijakan Dinas Pendidikan Kota Malang.....	50
4.1.3	Program – Program Dinas pendidikan Kota malang.....	52
4.1.4	Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Malang.....	54
4.1.5	Kedudukan,Tugas Pokok Dan Wewenang Dinas Pendidikan Malang.....	57
4.2	Penyajian Data.....	59
4.2.1	Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan Berdasarkan Keefektifan, Efisien, Keadilan yang dilakukan Oleh BKD Kota Malang.....	59
4.3	Analisis Data.....	84
4.3.1	Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan Berdasarkan Keefektifan, Efisien, Keadilan yang dilakukan Oleh BKD Kota Malang.....	84
BAB V.....		106
KESIMPULAN DAN SARAN.....		106
5.1	Kesimpulan.....	106
5.2	Saran.....	107

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

110
114



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Data jumlah Formasi dan CPNS Kota Malang Unit 5 tahun terakhir	61
Tabel 4.2	Jumlah Tenaga Honorer yang Dibiayai APBN/APBD menjadi CPNS Kota Malang	65
Tabel 4.3	Jumlah Tenaga Honorer yang Tidak Dibiayai APBN/APBD Menjadi CPNS Kota Malang	68
Tabel 4.4	Data Jumlah Formasi dan CPNS Kota Malang Unit 5 tahun terakhir	69
Tabel 4.5	Data CPNS Kota Malang Unit 5 tahun terakhir	71
Tabel 4.6	Data Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang berdasarkan Unit kerja, pangkat/ golongan dan Pendidikan terakhir	73
Tabel 4.7	Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang berdasarkan Agama, Jenis Kelamin, dan Domisili	74
Tabel 4.8	Data Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang berdasarkan pangkat/ golongan dan Pendidikan terakhir	77
Tabel 4.9	Data Anggaran Belanja Pegawai Daerah Kota Malang tahun 2012	80
Tabel 4.10	Data Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang Unit kerja Penilik	81
Tabel 4.11	Data Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang Unit kerja Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Malang	55
Gambar 4.2 Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur CPNS dari Pelamar Umum/Honorer	62
Gambar 4.3 Bentuk Pengumuman CPNS Melalui Media	63



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Peraturan Kepala Negara Badan Kepegawaian Negara Nomor 9

Tahun 2012.....129



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya aparatur merupakan salah satu bagian terpenting dalam suatu pemerintahan. Dalam suatu pemerintahan yang bagus adalah pemerintahan yang mampu memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat baik dari segi kecepatan maupun ketepatan dalam pelayanan publik dan ketepatan sasaran bagi masyarakat yang membutuhkan. Sehingga kebutuhan masyarakat terhadap kepentingan pribadi dan umum dapat tercapai dengan maksimal. Pemerintah telah melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya aparatur negara, misalnya setiap tahun diadakan proses rekrutmen calon pegawai negeri sipil (CPNS). Hal itu merupakan tindakan nyata pemerintah untuk meningkatkan kinerja sumber daya aparatur negara karena melalui proses rekrutmen tersebut diharapkan dapat mencetak sumber daya aparatur yang berkualitas dan mampu bersaing dalam memberikan pelayanan kepada publik secara maksimal.

Seorang calon pegawai negeri sipil diharapkan memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh pemerintah, sebagaimana menurut undang-undang Republik Indonesia nomor 43 Tahun 1999 bahwa:

“Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang 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”.
Sehingga pegawai negeri harus penuh loyalitas dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Badan Kepegawaian Nasional (BKN) mencatat data pegawai negeri sipil di Indonesia yakni “jumlah pegawai negeri sipil di Indonesia hingga 30 juni berjumlah total 4.732.472, jumlah itu sudah termasuk 920.702 tenaga honorer, dan 53.000 orang sekretaris desa (sekdes)”. (Akhdian:2011). Dengan jumlah pegawai negeri sipil tersebut dalam melayani kebutuhan masyarakat sudah cukup terpenuhi meskipun masih banyak daerah ataupun instansi pemerintah yang masih membutuhkan lebih banyak sumber daya aparatur.

Sedangkan pada Instansi Dinas Pendidikan Kota Malang terdapat 103 orang pegawai negeri sipil yang terbagi dalam 9 sub bagian didalamnya, dengan jumlah pegawai yang tersedia tersebut belum cukup mampu melayani kebutuhan masyarakat yang setiap harinya selalu datang untuk meminta berbagai pelayanan Berdasarkan bidang pendidikan. Mengingat pelayanan dalam bidang pendidikan mempengaruhi kualitas mutu pendidikan untuk masa yang akan datang, Oleh karena itu dibutuhkan peningkatan kualitas kerja sumber daya aparatur. Salah satunya melalui seleksi ketat dalam proses rekrutmen sumber daya aparatur.

Kasus rekrutmen sumber daya aparatur yang dilakukan oleh pemerintah kota Malang melalui Badan Kepegawaian Daerah khususnya di Dinas Pendidikan Kota Malang menarik dikaji karena melibatkan pemerintah daerah maupun pemerintah pusat dalam proses rekrutmen. Rekrutmen ini diharapkan

mampu menghasilkan sumber daya aparatur di Dinas Pendidikan Kota Malang yang profesional sehingga mampu melayani seluruh lapisan masyarakat secara optimal, menyeluruh adil dan merata diberbagai lapisan masyarakat. Oleh karena itu proses tahapan rekrutmen harus lebih diperhatikan pemerintah khususnya pada tahap transparansi dalam penyingkapan sumber daya aparatur sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1976 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil telah dinyatakan secara tegas bahwa kegiatan pengadaan Pegawai Negeri Sipil harus diumumkan dengan seluas-luasnya oleh pejabat yang berwenang atau pejabat lain yang ditunjuk. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah sesungguhnya telah mempunyai komitmen untuk membuka keran transparansi dibidang pengadaan pegawai negeri sipil.

Penelitian ini diarahkan untuk menjelaskan fenomena proses rekrutmen sumber daya aparatur kasus pada Dinas Pendidikan Kota Malang dengan menggunakan pendekatan proses (*internal process approach*), ini penting diteliti karena didasarkan atas alasan bahwa output yang diberikan kepada lingkungan akan sangat tergantung pada tinggi rendahnya keberhasilan proses. Hal ini berarti organisasi pemerintah tidak dapat meningkatkan kebertanggung jawabannya (*accountability*), kepercayaan, menciptakan keadilan efektifitas eksternal dan kepuasan masyarakat sebagai indikator eksternalnya tanpa memiliki faktor internal yang baik.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, dalam penelitian ini penulis berusaha merumuskan masalah :

Bagaimana Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan Berdasarkan Keefektifan, Efisiensi, dan Keadilan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

1.3 Tujuan Penelitian

Dari uraian latar belakang dan perumusan masalah di atas, ada tujuan dalam penulisan penelitian ini. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

Menganalisis Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan Berdasarkan Keefektifan, Efisiensi, dan Keadilan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memiliki kontribusi bagi pihak-pihak terkait, baik:

1. Secara akademik; sebagai bahan informasi bagi peneliti lain yang mengkaji proses rekrutmen sumber daya aparatur pada masa yang akan datang.
2. Secara metodologi; penelitian ini memperkaya indikator pengukuran tentang proses rekrutmen sumber daya aparatur khususnya dilihat dalam sudut pandang pendekatan proses.
3. Secara praktis; penelitian ini dapat menjadi bahan untuk evaluasi kinerja instansi Pemerintah khususnya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

dalam menyempurnakan dan meningkatkan proses rekrutmen sumber daya aparatur pada masa yang akan datang.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan ini, sistematika yang digunakan adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Memuat latar belakang permasalahan, identifikasi dan pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Menguraikan teori dasar dan teori penunjang yang berkaitan dengan Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

BAB III Metode Penelitian

Membahas metode yang digunakan dalam penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, teknik pengumpulan data, jenis dan sumber data, lokasi dan situs penelitian, keabsahan data, analisis data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Membahas data-data sumber penelitian yang sudah disajikan kemudian disesuaikan dengan teori yang relevan.

BAB V Penutup

Memuat kesimpulan serta saran yang diperoleh dari pembuatan dan pengujian metode untuk pengembangan lebih lanjut.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keefektifan

Prinsip keefektifan merupakan hal yang penting di dalam mencapai tujuan dari suatu kegiatan yang dilaksanakan karena keefektifan merupakan alat ukur tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Westra Cs dalam Ensiklopedi Administrasi (1989:72) memberikan

Efektifitas yakni :

Keefektifan berasal dari kata efektif, yang berarti terjadi efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. Setiap pekerjaan yang efisien berarti efektif karena dilihat dari segi hasil tujuan yang hendak dicapai atau dikehendaki dengan perbuatan itu telah tercapai dan bahkan secara maksimal (mutu dan jumlah). Sebaliknya dilihat dari hasil usaha efek yang diharapkan juga berhasil dicapai bahkan dengan unsur – unsur secara maksimal. Setiap hasil yang efektif belum tentu efisien, karena hasil mungkin dapat dicapai tetapi dengan pengorbanan materiil berupa pikiran, tenaga, waktu dan benda.

Senada dengan itu Hamzah Ya'qub (1984:27) mengatakan bahwa efektifitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Menurut pusat pembinaan dan pengembangan bahasa departemen pendidikan dan kebudayaan bahwa kata keefektifan yang berasal dari kata efektif mengandung pengertian

ketetapan dan memperoleh hasil karena menggunakan cara yang tepat (Depdikbud,1982:100).

Pengertian efektifitas menurut Gie (2000:324) adalah “suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek akibat yang dikehendaki”.

Jadi, apabila seseorang melakukan perbuatan dengan maksud tertentu maka akan disebut efektif apabila menimbulkan suatu akibat sebagaimana yang dikehendaki.

Dalam kamus ilmu – ilmu sosial Reading mengartikan “efektifitas adalah derajat dimana kelompok mencapai tujuan”. (Reading,1986:56). Menurut Soewarno

Hadiningrat secara lebih konsepsional menemukan pengertian efektifitas adalah suatu tujuan atau sasaran yang telah tercapai sesuai dengan rencana adalah efektif, tetapi belum tentu efisien. Suatu pekerjaan pemerintah sekalipun tidak efisien dalam arti input dan output tetapi tercapainya tujuan itu adalah efektif sebab mempunyai efek atau pengaruh yang besar terhadap kepentingan masyarakat.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa keefektifan adalah derajat atau tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efektifitas pelayanan publik dengan berbagai tolak ukur sebagaimana yang diungkapkan Steers (1990:209) yang menyatakan sebagai berikut:

“.... selain berkaitan dengan aspek *intern* organisasi juga berhubungan yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri tuntutan perubahan keadaan sekeliling.

Selanjutnya baik aspek *intern* dalam perubahan tersebut haruslah berkaitan dengan dinamika hubungan antar personel suatu sistem secara keseluruhan”.

Dari pendapat steers diatas dapat disimpulkan, bahwa terdapat dua faktor penting dalam mengukur keefektifan pelayanan publik yakni faktor *intern* dan faktor *ekstern* organisasi publik sebagai pihak penyelenggara pelayanan publik faktor *intern* ini erat kaitannya dengan keefektifan dalam organisasi penyelenggara pelayanan publik itu sendiri, sedangkan faktor *ekstern* disini adalah faktor-faktor yang berada diluar organisasi tetapi sangat mempengaruhi pelaksanaan dan keefektifan kegiatan pelayanan publik itu sendiri yakni faktor lingkungan, situasi dan kondisi yang melingkupi dan berada disekitar organisasi, yang didalamnya terdapat masyarakat atau masyarakat sebagai pihak penerima dalam pelaksanaan proses kegiatan pelayanan publik.

Senada dengan pendapat diatas, untuk mengetahui kegiatan organisasi pelayanan publik dikenal beberapa pendekatan antara lain :

1. Pendekatan sasaran (*goal approach*), yang memusatkan perhatian dalam mengukur keefektifan dengan mengukur keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tingkatan out-put yang direncanakan.
2. Pendekatan sumber (*sistem resource approach*), mengukur keefektifan dari sisi input, yaitu keberhasilan organisasi dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai performasi yang baik.

Indikatornya adalah kemampuan memanfaatkan lingkungan, menginterpretasikan sifat lingkungan, kemampuan memelihara kegiatan organisasi dan kemampuan untuk bereaksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan.

3. Pendekatan proses, yang menekankan pada aspek internal organisasi publik, seperti misalnya iklim organisasi. Indikatornya adalah komunikasi, perhatian, kerjasama, loyalitas, desentralisasi.

4. Pendekatan integratif, yang menggabungkan dari ketiga pendekatan diatas, yang dibedakan atas pendekatan *contituency* yang memusatkan perhatian pada *constituency* organisasi seperti karyawan, pemilik, konsumen dan pendekatan bidang sasaran yang mengukur performasi organisasi pada setiap bidang sasaran dengan memperhitungkan prioritas setiap bidang tersebut bagi organisasi.

Berkenaan dengan hal tersebut diatas guna mendapatkan tolok ukur yang sesuai dengan keefektifan pelayanan publik, perlu diketahui pula keefektifan dari organisasi publik dalam pelayanan publik dan tolok ukur dari masyarakat.

Sikap terhadap orang lain adalah bila kepada pegawai diminta untuk melakukan sikap menyimpang dari pekerjaannya, bagaimana sikap mereka melakukannya.

Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, keefektifan organisasi merupakan kemampuan pelaksanaan pelayanan publik dengan memanfaatkan sarana yang ada untuk menghasilkan produk atau out-put yang sesuai dengan standar kualitas maupun kuantitas dan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Sedangkan untuk mendapatkan tolok ukur keefektifan pelayanan publik dalam masyarakat yakni melalui tanggapan dan pendapat masyarakat terhadap proses pelayanan publik yang diterima dari organisasi tersebut. Hal ini menyangkut kualitas dari pelayanan yang diberikan organisasi kepada masyarakat.

Untuk itu diperlukan suatu metode untuk mengukur dan disini yang berperan adalah publik sebagai pelanggan yang dilayani.

2.2 Efisiensi

Efisiensi merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan.

Pengertian efisiensi menurut Mulyamah (1987;3) yaitu: “Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan atau perkataan lain penggunaan yang sebenarnya.”

Sedangkan pengertian Efisiensi menurut SP.Hasibuan (1984;233-4) yang mengutip pernyataan H. Emerson adalah:

“Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan.”

Efisiensi juga mengandung beberapa pengertian antara lain :

1. Efisiensi pada sektor hasil dijelaskan dengan konsep masukan - keluaran (input-output)
2. Efisiensi pada sektor pelayanan masyarakat adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan pengorbanan seminimal mungkin, atau dengan kata lain suatu kegiatan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan

pekerjaan tersebut telah mencapai sasaran dengan biaya yang terendah atau dengan biaya minimal diperoleh hasil yang diinginkan.

3. Efisiensi penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat dicapai dengan memperhatikan aspek hubungan dan tata kerja antar instansi pemerintah daerah dengan memanfaatkan potensi dan keanekaragaman suatu daerah.

2.3 Keadilan

John Rawls dalam bukunya *a theory of justice* menjelaskan teori keadilan sosial sebagai *the difference principle* dan *the principle of fair equality of opportunity*. Inti *the difference principle*, adalah bahwa perbedaan sosial dan ekonomis harus diatur agar memberikan manfaat yang paling besar bagi mereka yang paling kurang beruntung (Zaenal,Ahmad).

Istilah perbedaan sosial-ekonomis dalam prinsip perbedaan menuju pada ketidaksamaan dalam prospek seorang untuk mendapatkan unsur pokok kesejahteraan, pendapatan, dan otoritas. Sementara itu, *the principle of fair equality of opportunity* menunjukkan pada mereka yang paling kurang mempunyai peluang untuk mencapai prospek kesejahteraan, pendapat dan otoritas. Mereka inilah yang harus diberi perlindungan khusus. Rawls mengerjakan teori mengenai prinsip-prinsip keadilan terutama sebagai alternatif bagi teori utilitarisme sebagaimana dikemukakan Hume, Bentham dan Mill.

Rawls berpendapat bahwa dalam masyarakat yang diatur menurut prinsip-prinsip utilitarisme, orang-orang akan kehilangan harga diri, lagi pula bahwa pelayanan demi perkembangan bersama akan lenyap. Rawls juga berpendapat bahwa sebenarnya teori ini lebih keras dari apa yang dianggap normal oleh masyarakat.

Memang boleh jadi diminta pengorbanan demi kepentingan umum, tetapi tidak dapat dibenarkan bahwa pengorbanan ini pertama-tama diminta dari orang-orang yang sudah kurang beruntung dalam masyarakat.

Menurut Rawls, situasi ketidaksetaraan harus diberikan aturan yang sedemikian rupa sehingga paling menguntungkan golongan masyarakat yang paling lemah. Hal ini terjadi kalau dua syarat dipenuhi. Pertama, situasi ketidaksetaraan menjamin maksimum minimum bagi golongan orang yang paling lemah. Artinya situasi masyarakat harus sedemikian rupa sehingga dihasilkan untung yang paling tinggi yang mungkin dihasilkan bagi golongan orang-orang kecil. Kedua, ketidaksetaraan diikat pada jabatan-jabatan yang terbuka bagi semua orang. Maksudnya supaya kepada semua orang diberikan peluang yang sama besar dalam hidup. Berdasarkan pedoman ini semua perbedaan antara orang berdasarkan ras, kulit, agama dan perbedaan lain yang bersifat primordial, harus ditolak.

Lebih lanjut John Rawls menegaskan bahwa maka program penegakan keadilan yang berdimensi kerakyatan haruslah memperhatikan dua prinsip keadilan, yaitu pertama, memberi hak dan kesempatan yang sama atas kebebasan dasar yang paling luas seluas kebebasan yang sama bagi setiap orang. Kedua, mampu mengatur kembali kesenjangan sosial ekonomi yang terjadi sehingga dapat memberi keuntungan yang bersifat timbal balik (*reciprocal benefits*) bagi setiap orang, baik mereka yang berasal dari kelompok beruntung maupun tidak beruntung.

Dengan demikian, prinsip perbedaan menuntut diaturnya struktur dasar masyarakat sedemikian rupa sehingga kesenjangan prospek mendapat hal-hal utama kesejahteraan, pendapatan, otoritas diperuntukkan bagi keuntungan orang-orang yang paling kurang beruntung. Ini berarti keadilan sosial harus diperjuangkan untuk dua hal pertama, melakukan koreksi dan perbaikan terhadap kondisi ketimpangan yang dialami kaum lemah dengan menghadirkan institusi-institusi sosial, ekonomi, dan politik yang memberdayakan. Kedua, setiap aturan harus memosisikan diri sebagai pemandu untuk mengembangkan kebijakan-kebijakan untuk mengoreksi ketidakadilan yang dialami kaum lemah.

2.4 Manajemen Sumber Daya Aparatur

2.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya aparatur dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market.*

SDA sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai aparatur yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan) atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2000).

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya aparatur yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Persamaan SDA dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan. Sedangkan perbedaan MSDA dengan manajemen personalia adalah pertama, MSDA dikaji secara mikro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara makro. Kedua, MSDA menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan utama organisasi jadi harus dipelihara dengan baik, sedangkan manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi jadi harus dimanfaatkan secara produktif. Ketiga, MSDA pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

Manajemen Sumber Daya Aparatur adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

Unsur MSDA adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.

Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDA hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Mengatur

karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

Walker (1992), mengatakan "*a primary way to gain competitive advantage is to manage people more effectively*" Manajemen SDA itu sendiri adalah suatu pendekatan terhadap manajemen aparatur, yang berdasarkan pada empat prinsip dasar, yaitu :

- a. SDA adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
- b. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dari prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perencanaan dan perencanaan strategis.
- c. Kultur dan nilai suatu organisasi dan perilaku manajerial akan memberi pengaruh terhadap hasil terbaik.
- d. MSDA berhubungan dengan integrasi yang menjadikan setiap anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

MSDA adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDA lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan

yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.4.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Aparatur

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya aparatur berperan penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Hasibuan (2007), MSDA mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya aparatur yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada umumnya.

- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penelitian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDA diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.4.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Aparatur

Ada 11 (sebelas) fungsi Manajemen Sumber Daya Aparatur antara lain :

1. Pengadaan

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu tercapainya tujuan.

2. Pengorganisasian

Adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya

merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Perencanaan

Adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

6. Pengembangan

Adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang pada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan pada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDA, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

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

kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

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

11. Pemberhentian

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

2.5 Rekrutmen

Menurut Simamora (2006:170) menyatakan bahwa Rekrutmen adalah “serangkaian aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang di identifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktifitas rekrutmen di mulai pada saat calon mulai di cari, dan berakhir pada saat lamaran mereka serahkan.”

Menurut Rivai (2004:160) menyatakan bahwa Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan atau *qualified* sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

Lebih lanjut dijelaskan Darma (2004) bahwa seleksi merupakan proses pemilihan calon yang memiliki kualifikasi yang relevan dengan kebutuhan organisasi instansi. Proses seleksi adalah merupakan serangkaian langkah melalui pelulusan calon pelamar/aplikan. Walaupun rangkaian langkah-langkah tersebut bervariasi, dengan beberapa langkah yang terjadi secara simultan, namun idealnya proses tersebut menentukan kandidat yang mungkin berhasil mengemalisasi semua yang gagal. Dalam setiap langkah, berbagai pendekatan dapat membantu membedakan antara isu yang berkaitan dengan kinerja yang tidak berkaitan yang akan muncul.

Dari penjelasan mengenai pengertian rekrutmen diatas bisa disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Adapun maksud dari rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

2.5.1 Identifikasi Kebutuhan dalam Rekrutmen

Membuat suatu rencana perekrutan dengan baik, harus dipikirkan secara matang jauh-jauh sebelumnya tentang langkah-langkah yang akan ditempuh agar tindakan-tindakan yang dilakukan hanya kecil kemungkinan mengalami kekeliruan. Untuk menghindari kekeliruan-kekeliruan yang akan terjadi, maka sebelum melakukan perekrutan, tugas pertama yang harus dilakukan sebelum melakukan perekrutan adalah melakukan analisis kebutuhan antara lowongan

yang disediakan dengan tenaga kerja yang dicari untuk mengisi lowongan tersebut. Menurut Cushway (1994:61), pada saat ada lowongan, menjadi pertimbangan pertama adalah apakah kekosongan yang ada perlu diisi?

Pertanyaan itu menunjukkan bahwa perencanaan perekrutan tenaga kerja, biasanya menekankan pada kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang sekarang maupun yang akan datang, ditentukan baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut sedapat mungkin diramalkan atau diperkirakan secara baik dan matang. Ramalan-ramalan dengan kebutuhan ini pun tergantung pada perencanaan dan perhitungan-perhitungan yang matang dari lembaga atau organisasi yang bersangkutan. Langkah pertama dalam kebutuhan-kebutuhan akan tenaga kerja adalah analisa jabatan (*job analysis*).

Sebelum melakukan perekrutan, perencanaan sumber daya aparatur merupakan suatu keharusan agar dapat terwujudnya "*actions plans*" yang jelas dan tegas sehingga pada akhirnya dapat mengetahui kualitas yang bagaimana dan sejumlah berapa orang yang diperlukan. Bagaimanapun juga analisis jabatan atau pekerjaan merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa sehingga uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang diperlukan untuk bisa menilai apakah kekurangan itu dapat segera diisi atau tidak.

Menurut Martoyo (2000:22) mengatakan bahwa analisis jabatan adalah suatu proses untuk mengamati atau meneliti suatu pola aktivitas guna menentukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang diperlukan oleh suatu pekerjaan.

Analisa pekerjaan pada hakekatnya sebagai alat pimpinan lembaga atau instansi dalam memecahkan suatu masalah ketenaga kerjaan secara manusiawi. Lebih dari

itu, kualifikasi suatu personil atau tenaga yang dibutuhkan dapat dicantumkan dalam analisa jabatan tersebut.

Menurut Martoyo (2000:24) dalam melakukan analisa pekerjaan atau jabatan, ada beberapa prinsip yang perlu mendapat perhatian yakni:

1. Analisa pekerjaan harus memberikan semua fakta yang penting yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang bersangkutan.

2. Analisa pekerjaan harus sering ditinjau kembali dan perlu diperbaiki.

Karena posisi atau kebijakan-kebijakan yang telah ada tidak statis tetapi selalu berubah-ubah baik dari sisi proses, metode atau aspek-aspek lainnya.

3. Analisa pekerjaan harus menunjukkan unsur-unsur mana yang paling penting dari unsur-unsur yang ada.

4. Analisa pekerjaan harus memberikan informasi yang teliti dan dipercaya.

Dari pemikiran tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan dan analisis jabatan atau pekerjaan (*job analysis*) sebelum melakukan perekrutan tenaga-tenaga baru, merupakan sesuatu yang sangat diperlukan oleh organisasi, lembaga atau instansi yang bersangkutan sehingga tidak terjadi penyesalan dikemudian hari.

2.5.2 Faktor-faktor Rekrutmen

Jalannya suatu organisasi sangat di pengaruhi oleh lingkungan. Terdapat tiga faktor lingkungan yang mempengaruhi kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktek-praktek rekrutmen, terutama di sektor publik yakni (Martoyo: 2000)

1. Ekonomi/Anggaran

Faktor ekonomi sangat mempengaruhi rekrutmen karena akan menentukan penawaran para pelamar bagi pekerjaan-pekerjaan pemerintah. Perekonomian yang stabil akan mengurangi pemberhentian-pemberhentian di badingkan dengan pekerjaan-pekerjaan di sektor swasta.

2. Politik

Faktor-faktor politik mempengaruhi rekrutmen karena adanya kemungkinan terjadinya prioritas-prioritas program pembangunan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi permintaan dan penawaran relatif bagi berbagai pekerjaan.

3. Peraturan-peraturan dan Keputusan-keputusan pengadilan

Peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan pengadilan juga mempengaruhi proses rekrutmen peraturan-peraturan itu menuntut agar instansi-instansi pemerintah untuk lebih terbuka perihal bagaimana mengiklankan lowongan-lowongan kerja.

2.5.3 Sumber-sumber Rekrutmen

Sumber-sumber rekrutmen dibagi menjadi 2 yakni sumber yang dari dalam lembaga sendiri (intern) dan sumber-sumber yang datang dari luar (ekstern).

1. Sumber Intern

Banyak kejadian menunjukkan bahwa bilamana terdapat suatu lowongan jabatan, seringkali dengan mengangkat tenaga kerja yang ada di dalam lembaga itu sendiri untuk mengisi kekosongan dari lowongan itu sendiri.

Semacam pertanyaan yang sering kita dengar mengapa diprioritaskan kepada orang dalam itu sendiri? Hal ini tidak hanya karena pertimbangan yang telah diketahui sifat, kepribadian atau kecakapan mereka masing-masing.

Menurut Dessler (1997:39), mengatakan bahwa perekrutan dari internal lembaga sendiri dapat menjadi kekuatan untuk menciptakan komitmen dan semangat kerja dari tenaga kerja tersebut. Hal seperti inilah yang akan berpeluang terciptanya "*the right men in the right place*". Selain itu juga alokasi dana yang dikeluarkannya pun lebih murah. Pertimbangan positif dalam menentukan sumber tenaga yang terdapat dari dalam lembaga menurut Siswanto (1987:54), antara lain:

- a. Akan dijadikan daya dorong bagi tenaga yang bersangkutan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.
- b. Tranferisasi dari tempat satu ke tempat yang lain memungkinkan dapat menghilangkan kejenuhan dan kebosanan.
- c. Dengan promosi dan mutasi secara otomatis dapat menumbuhkan semangat kerja yang tinggi.
- d. Alokasi dana ketika memutasi dari dalam lebih rendah dibanding pencairan dari luar.
- e. Alokasi waktupun semakin singkat sehingga kekosongan yang terjadi segera diisi.
- f. Karakterisasi pribadi dan kecakapan lebih dikenal dan diketahui secara nyata.

Walaupun demikian, masih ada kelemahan yang perlu diperhatikan, yakni menimbulkan rasa iri, tidak puas, antar tenaga kerja, terkesan mempertahankan praktek lama yang kurang baik dan profesional, Pekerja yang dipromosikan akrab dengan bawahannya sehingga sulit menjalankan kewenangan dan kekuasaannya.

2. Sumber Ekstern

Perekrutan tenaga kerja dari luar lembaga, memerlukan suatu perencanaan yang matang terutama berkaitan dengan imbalan yang akan diberikan kepada tenaga kerja yang akan direkrutkan nanti. Yakni selaras antara kualitas sumber daya aparatur yang direncanakan dengan gaji yang akan diberikan kepada mereka. Jika hal itu tidak dilakukan dan diperhitungkan secara matang, maka tidak menutup kemungkinan dalam waktu yang singkat bisa menemukan kegagalan.

Ada beberapa sumber rekrutmen ekstern yang ditawarkan oleh Siagian (2005:203), untuk dijadikan pijakan dan kolaborasi pada sumber yang lain akan diuraikan sebagai berikut:

a. Pelamar Langsung

Pelamar langsung ini lebih sering dikenal dengan istilah "*applications at the gate*". Artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar, adakalanya tanpa mengetahui apakah di organisasi yang bersangkutan ada atau tidaknya lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman pelamar yang bersangkutan. Sumber ini penting dipertimbangkan, terutama dalam hal ini tingkat pengangguran tinggi karena sangat mungkin banyak

diantara pelamar yang tidak mempunyai pekerjaan, padahal mereka memenuhi kualifikasi yang dituntut oleh organisasi untuk mengisi lowongan yang tersedia. Memang tidak mustahil diantara pelamar yang hanya coba-coba, jadi bersifat untung-untungan, karena didesak oleh kebutuhan pekerjaan.

b. Lamaran Tertulis

Biasanya para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya, seperti surat keterangan berbadan sehat dari dokter, surat berkelakuan baik dari instansi pemerintahan yang berwenang, dan lain-lainya. Bagi pencari tenaga kerja, sumber ini penting dipertimbangkan karena jika ternyata ada lamaran yang dipandang memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditetapkan, beban tugasnya menjadi berkurang untuk mencari dan menemukan tenaga kerja baru. Berarti secara otomatis akan terjadi penghematan biaya, waktu dan tenaga.

c. Berdasarkan Informasi Orang Dalam

Biasanya para anggota suatu organisasi mengetahui ada tidak adanya suatu lowongan di berbagai satuan kerja setiap organisasi dimana mereka berkarya. Karena mereka adalah "orang dalam", pengetahuan mereka tentang lowongan yang tersedia dapat dikatakan lengkap jika menyangkut beberapa hal:

1. Sifat pekerjaan yang harus dilakukan

2. Persyaratan pendidikan dan pelatihan

3. Pengalaman kerja

4. Imbalan yang diberikan

5. Status dalam hierarki organisasi.

Suatu hal yang lumrah apabila anggota para organisasi menyampaikan informasi mengenai lowongan yang ada kepada berbagai pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran.

d. Iklan

Perekrutan tenaga kerja melalui periklanan atau disebut "*advertensi*", merupakan hal yang lazim dilakukan oleh lembaga atau instansi manapun juga. Tidak dapat dielakkan bahwa dengan cara *advertensi* akan menarik pelamar dengan jumlah yang lebih banyak jumlahnya, apalagi cara atau metode ini sangat menarik.

Sebelum memutuskan apakah menggunakan jalur iklan atau tidak, perlu dipertimbangkan secara matang. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Siagian (2005:116) antara lain:

1. Pemasangan iklan memerlukan biaya yang tidak sedikit apalagi menggunakan berbagai media. Seperti surat kabar, media elektronik dll.

2. Akibat pemasangan iklan sangat mungkin jumlah pelamar melebihi jumlah lowongan yang tersedia sehingga tenaga, waktu dan biaya yang diperlukan untuk meneliti semua lamaran yang

masuk sangatlah besar. Belum lagi tenaga, waktu dan biaya yang harus dikeluarkan untuk menjawab lamaran yang ditolak.

e. Badan-badan Penempatan Tenaga Kerja

Badan-badan penempatan tenaga kerja ini dapat diklasifikasi menjadi dua bagian:

1. Badan resmi yang diadakan oleh pemerintah

Pemerintah atau Negara manapun hampir dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya adalah mengurus ketenaga kerjaan secara nasional dengan nama apapun instansi tersebut dikenal.

2. Perusahaan atau badan-badan khusus yang didirikan untuk mencari tenaga kerja

Badan seperti ini kebanyakan bertujuan untuk mencari keuntungan sendiri yang merupakan tempat pendaftaran orang yang mencari pekerjaan kemudian badan inilah yang akan menawarkan ke instansi atau lembaga yang membutuhkan tenaga kerja. Salah satu perkembangan yang baru dalam dunia ketenaga kerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya sebuah perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

Dua keuntungan yang diperoleh dari dengan menggunakan jalur ini adalah pertama, karena perusahaan seperti ini bermotifkan pencarian laba, pegawai perusahaan itu pada umumnya berusaha untuk

memberikan pelayanan sebaik dan secepat mungkin kepada para pelanggannya. Artinya, begitu mereka memperoleh permintaan dari pelanggan tertentu, segera mereka pula mengambil langkah rekrutmen tenaga kerja yang diperlukan dengan berbagai cara dan teknik. Kedua, dalam rangka memuaskan pelanggannya, perusahaan penempatan tenaga kerja itu berusaha mencari pelamar yang lebih memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan. Dengan demikian organisasi pemakai tenaga kerja dapat mengisi lowongan yang tersedia dengan segera oleh pegawai baru yang betul-betul memenuhi persyaratan.

f. Lembaga Pendidikan

Diakui atau tidak, salah satu sumber rekrutmen tenaga kerja baru yang terbaik adalah melalui lembaga pendidikan, baik melalui lembaga pendidikan umum maupun lembaga pendidikan kejuruan (Manulang, 1985:46). Perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tinggi atau sarjana. Pembatasan ini disarankan kepada alasan bahwa lembaga-lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar pada tingkat menengah apalagi sekolah dasar belum layak meluluskan anak-anak sebagai pencari lapangan pekerjaan.

Pada umumnya menggunakan jalur ini sering terjadi terutama di negara-negara yang sudah maju, ialah organisasi yang memerlukan

tenaga kerja baru mengirimkan pencarian tenaga kerja ke berbagai lembaga pendidikan yang diperkirakan menyelenggarakan program pendidikan tertentu sehingga para lulusannya dianggap memiliki pengetahuan dan atau keahlian yang diperlukan oleh organisasi pemakai tenaga kerja baru tertentu.

Cara seperti ini sering dilalui karena di banyak lembaga pendidikan yang sudah mapan, biasanya terdapat “biro penempatan” yang tugas pokoknya adalah membantu alumni lembaga pendidikan tersebut memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan dan keahliannya. Para pencari tenaga kerja menghubungi “biro penempatan” itu terlebih dahulu dan biro itulah yang mempertemukan pencari tenaga kerja dengan pencari pekerjaan.

2.5.4 Mekanisme rekrutmen

Istilah mekanisme memuat pengertian, yaitu sistem dan prosedur. Moenir (1998:100) mendefinisikan “sistem” sebagai suatu susunan atau rakitan komponen atau bagian-bagian yang membentuk satu kesatuan (entitas) yang utuh, dengan sifat-sifat saling tergantung, saling mempengaruhi dan saling berhubungan satu dengan lainnya. Sistem dan prosedur merupakan dwitunggal yang tak terpisahkan satu sama lain karena saling melengkapi. Moenir (1998:105) menjelaskan, sistem merupakan kerangka mekanisme organisasi, sedangkan prosedur adalah rincian dinamikanya mekanisme sistem. Ini berarti bahwa tanpa sistem maka prosedur tidak memiliki dasar pijakan atau landasan berpijak untuk berkiprah, dan sebaliknya tanpa prosedur maka suatu mekanisme sistem tidak akan berjalan.

Demikian halnya bahwa lemahnya yang satu akan mengakibatkan lemahnya yang lain. Lanjut dijelaskan, prosedur sifatnya mengatur perbuatan orang baik kedalam (*intern*) maupun keluar (*ekstern*) sehingga harus dipahami oleh orang-orang yang berkepentingan. Penetapan prosedur yang memenuhi tujuan dan maksud perlu dibukukan menjadi prosedur tetap, atau dalam istilah manajemen disebut standar prosedur atau *standard operating procedure* (SOP).

Rekrutmen berusaha menciptakan suatu wadah bagi para aplikasi atau calon pelamar pekerjaan. Sekali penampungan aplikasi dikumpulkan maka disitulah proses seleksi dimulai. Proses ini melibatkan serangkaian langkah-langkah dengan berbagai tujuan evaluasi yang mana membutuhkan tambahan waktu dan kompleksitas terhadap proses penyewaan pekerja. Keterlibatan waktu dan kompleksitas dapat mengakibatkan frustrasi diantara para aplikasi yang membutuhkan pekerjaan dan operasi manajer yang membutuhkan pengisian lowongan kerja (Darma, 2004).

Rekrutmen sebagai suatu proses perekrutan calon pelamar pekerjaan baik pada level pemerintahan maupun level organisasi perusahaan, memuat sejumlah langkah sebagai tahapan pelaksanaan dan melibatkan sejumlah perekrut (*recruiter*) dalam seluruh proses pelaksanaannya. Dalam kaitannya itu John Hancock mengemukakan bahwa dalam merekrut, pihak perekrut mengikuti langkah-langkah sebagai berikut : (Swastha, 2003)

- 1) Mengidentifikasi pembukaan *job* melalui perencanaan SDA.

- 2) Perencanaan SDA terutama dapat membantu perekrut sebab ia mampu menunjukkan baik pembukaan pekerjaan saat ini maupun yang diharapkan dimasa yang akan datang.
- 3) Bersifat proaktif mempelajari tiap-tiap job apa yang dibutuhkan melalui informasi *analysis job* terutama *job description* dan *job Specification*.
- 4) Informasi bersifat menceritakan kepada perekrut tentang karakteristik baik *job* maupun orang-orang yang akan mengisi *job* tersebut.
- 5) Memperbaharui Informasi analisis pekerjaan.
- 6) Mempelajari persyaratan rekrutmen sesuai permintaan manajer.

Dikatakan Darma (2004) bahwa penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil dilakukan setelah dinyatakan lulus dari seleksi dan menyerahkan persyaratan administrasi serta diberi nomor identitas calon pegawai negeri sipil dan ditempatkan sesuai formasi yang diperuntukkan dengan memperhatikan pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya. Dengan demikian penempatan kepada setiap calon pegawai negeri sipil disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dengan seharusnya didasarkan pada prinsip "*The right man in the right place*".

Menurut Swastha (1999) ada beberapa hal yang sering terjadi pada pegawai baru dalam pekerjaan itu, yaitu: segan membahas masalah-masalah dengan atasannya, gelisah dan cemas pada hari-hari pertama, dan menjadi perhatian dari pegawai lain, baik perilaku maupun hasil kerjanya yang dapat menambah kegelisahan. Untuk menghindari hal-hal tersebut diatas maka dalam penempatan perlu mengadakan kegiatan orientasi dalam tugas pekerjaan CPNS.

Proses seleksi memuat tiga input utama yaitu :

- 1) Informasi analisis pekerjaan memberikan gambaran mengenai pekerjaan.
- 2) Spesifikasi sumber daya aparatur dan
- 3) Standar performansi untuk masing-masing persyaratan pekerjaan yang dibutuhkan. Rencana SDA mengidentifikasi kemungkinan pembukaan kesempatan kerja baru dan memungkinkan seleksi dilakukan dengan cara yang logis dan efektif. Pada saat yang sama, tantangan yang dihadapi dalam proses seleksi membatasi tindakan spesialis SDA dan manajer ini. Demikian pula halnya kebijakan yang melarang diberlakukannya tindakannya diskriminasi (Soenarto: 2004).

2.5.5 Alasan-alasan Dasar Rekrutmen

Menurut Gomes (2003), rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan dengan beraneka-ragam alasan, antara lain:

- 1) Berdirinya organisasi baru.
- 2) Adanya perluasan kegiatan organisasi.
- 3) Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru.
- 4) Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain.
- 5) Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif.
- 6) Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun.
- 7) Adanya pekerja yang meninggal dunia.

Bahwa untuk mengisi formasi yang lowong dan mendapatkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, serta mewujudkan obyektifitas dalam pelaksanaan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, aturan dan ketentuan mengenai Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Pengadaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil sampai dengan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil. Pengadaan Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Setiap warga Negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Pasal 5 mengenai lowongan Pegawai Negeri Sipil diumumkan seluas-luasnya oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Pengumuman dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari sebelum tanggal penerimaan. Adapun beberapa hal yang tercantum dalam pengumuman, yaitu:

- 1) Jumlah dan jenis jabatan yang lowong
- 2) Syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar
- 3) Alamat dan tempat lamaran ditujukan
- 4) Batas waktu pengajuan lamaran

Dalam mencari pelamar tentunya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 pasal 6 bahwa syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar adalah:

- 1) Warga Negara Indonesia

- 2) Berusia serendah-rendahnya 18 (delapan belas) tahun dan setinggi-tingginya 35 (tiga puluh lima) tahun.
- 3) Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindakan pidana kejahatan.
- 4) Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil, atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta.
- 5) Tidak berkedudukan sebagai Calon/Pegawai Negeri
- 6) Mempunyai pendidikan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan.
- 7) Berkelakuan baik
- 8) Bersedia ditempatkan di seluruh Wilayah Negera RI atau Negara lain yang ditentukan oleh pemerintah.
- 9) Syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.

Menurut Wasistiono (2002:13) ada beberapa hal yang berkaitan dengan rekrutmen yaitu:

- 1) Pengerahan mendapatkan calon pegawai
- 2) Menarik orang untuk menjadi pegawai
- 3) Mencari dan mendapatkan calon pegawai untuk menjabat jabatan yang lowong
- 4) Pengadaan pegawai
- 5) Mencari dan menemukan calon pelamar yang diperlukan organisasi yang telah teridentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Dapat disimpulkan rekrutmen adalah upaya untuk mendapatkan calon pegawai yang dibutuhkan organisasi atau dengan kata lain mendapatkan dan menemukan pelamar yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

2.5.6 Tujuan Rekrutmen

Menurut Simamora (2006:214) proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

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

2.5.7 Prinsip-prinsip Rekrutmen

Menurut Rivai (2006), prinsip-prinsip rekrutmen terdiri dari:

- 1) Mutu staf dan pengajar yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai, untuk itu sebelumnya perlu dibuat suatu analisis jabatan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

- 2) Jumlah staf dan pengajar yang diperlukan harus sesuai dengan Job yang tersedia, untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja.
- 3) Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- 4) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- 5) *Fleksibility*.
- 6) Pertimbangan-pertimbangan hukum.

2.5.8 Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, menurut (Simamora2006:221):

- 1) Penyusunan strategi untuk merekrut

Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, dimana, dan kapan.

- 2) Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok / penyaringan

Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.

- 3) Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

2.5.9 Sistem Rekrutmen

Menurut Simamora (2006:246) untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif para manajer dan manajer sumber daya aparatur, seyogyanya menerapkan beberapa hal, antara lain:

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

2.5.10 Pelaksanaan Rekrutmen

Wasistiono (2002:16-17) mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen dapat menggunakan tiga sistem yaitu:

- 1) Sistem sentralisasi, apabila pelaksanaan dipusatkan/terpusat pada pemerintah pusat saja.
- 2) Sistem desentralisasi, apabila pelaksanaan rekrutmen sepenuhnya diserahkan pada masing-masing daerah baik provinsi maupun Kabupaten/Kota
- 3) Sistem perpaduan sentralisasi dan desentralisasi, apabila ada pembagian kewenangan dalam penyelenggaraan rekrutmen antara pusat dan daerah.

2.5.11 Pihak terkait dalam Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil

a) Badan Kepegawaian Negara (BKN)

Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijakan Manajemen Kepegawaian Negeri Sipil dibentuk suatu badan yang bernama Badan Kepegawaian Negara yang menyelenggarakan kebijakan Manajemen Kepegawaian Negeri Sipil dibentuk suatu badan yang bernama Badan Kepegawaian Negara (BKN). Menurut Peraturan Kepala badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2005 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Badan Kepegawaian Negeri (BKN) adalah lembaga pemerintahan pusat yang dibentuk untuk melaksanakan tugas pemerintahan tertentu dari Presiden. Badan ini berfungsi menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mencakup:

1) Perencanaan

2) Pengembangan kualitas sumber daya pegawai Negeri Sipil dan administrasi kepegawaian

3) Pengawasan dan pengendalian

4) Penyelenggaraan dan pemberian informasi kepegawaian

5) Mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan pegawai negeri sipil

6) Memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan daerah.

b) Badan Kepegawaian Daerah

Demi kelancaran pelaksanaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD), yang merupakan perangkat daerah yang dibentuk oleh Kepala daerah, hal tersebut sesuai dengan pasal 34A Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang kemudian diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah. Keputusan tersebut diasumsikan kepada seluruh

Provinsi/Kabupaten/Kota untuk membentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian merupakan usaha untuk menemukan, mengembangkan dan melakukan klarifikasi suatu peristiwa atau suatu pengetahuan dengan memakai metode – metode ilmiah. Ketepatan dalam pemilihan metode penelitian sangat menentukan tingkat hasil penelitiannya. Suatu penelitian harus menggunakan metode yang sesuai dengan pokok – pokok permasalahan yang diteliti agar memperoleh data yang dikehendaki dan relevan dengan permasalahan yang ada.

Berkaitan dengan tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan tentang fenomena dan fakta sosial yang terjadi secara obyektif di lapangan, maka jenis penelitian yang cocok dengan tujuan penelitian itu adalah deskriptif, yaitu suatu penelitian yang mendeskripsikan tentang proses rekrutmen sumber daya aparatur dilihat dari sudut pendekatan proses.

3.2 Fokus penelitian

Fokus penelitian adalah hal yang dijadikan dalam penelitian sehingga akan memudahkan peneliti dalam menentukan data mana yang diperlukan untuk diteliti.

Fokus penelitian bertujuan memberikan batasan terhadap fenomena atau permasalahan yang ada agar penelitian yang dilakukan lebih terarah, tidak meluas serta relevan dengan objek penelitian dan memperoleh hasil yang sesuai dengan harapan.

Menurut Moleong mempunyai dua tujuan yaitu : 1. Penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya satu fokus, penentuan tempat penelitian menjadi lebih layak, 2. Penentuan fokus secara objektif menetapkan karena inklusi-enklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk (Moleong 2002:62).

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan Berdasarkan Keefektifan, Efisiensi, dan Keadilan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam tahap ini, teknik yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung dan pencatatan secara langsung terhadap objek penelitian guna memperoleh data yang aktual.
2. Wawancara untuk mendapatkan informasi secara langsung dari pihak-pihak terkait secara detail dan mendalam. Wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara (*Interview guide*) yang tidak ketat dan disesuaikan dengan situasi dan latar belakang responden, namun pertanyaan diarahkan untuk mendekati fokus permasalahan sehingga dapat menggali informasi secara akurat.

Penelitian mengadakan wawancara atau percakapan secara langsung terhadap beberapa orang yang dianggap berkompeten guna diminta

keterangan mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan fokus penelitian.

3. Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara mencatat dan memanfaatkan data yang ada di instansi terkait dengan penelitian berupa dokumen-dokumen resmi, peraturan perundang-undangan, dan arsip-arsip yang berhubungan dengan fokus penelitian.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam suatu penelitian harus relevan dengan permasalahannya. Pada dasarnya ada dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan wawancara (*interview*) dari informan di lapangan dan pengamatan (*observasi*) secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait:

- a. Karyawan/Karyawati Dinas Pendidikan Kota Malang.
- b. Pejabat-pejabat di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Malang.
- c. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang dimana peneliti dapat memperoleh informasi proses rekrutmen dan data pendukung yang diperlukan peneliti.

2. Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, tapi data yang dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang lain, walaupun data informasi proses rekrutmen

yang dikumpulkan itu merupakan data asli. Dengan demikian data sekunder dapat diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada di lingkup Dinas Pendidikan Kota Malang baik berupa laporan, dokumen serta surat-surat yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.5 Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian ini dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti memilih lokasi penelitian pada wilayah Kota Malang, Provinsi Jawa Timur. Adapun situs penelitian yang merupakan tempat dimana peneliti memperoleh data dan informasi yang diperlukan sesuai dengan permasalahan yang telah dikemukakan. Dalam penelitian ini, yang dipilih menjadi situs penelitian adalah Ruang bagian umum Dinas Pendidikan Kota Malang yang berlokasi di Jl. Veteran No. 19 Kota Malang yang merupakan lembaga pemerintah sebagai unsur pelaksana pendidikan yang mempunyai tanggung jawab dalam pengenalan dan pelaksana pendidikan yang meliputi urusan rumah tangga daerah di bidang pendidikan, pelayanan, pembinaan, pemeliharaan sarana pendidikan dan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang berlokasi di Jl. Tugu No. 01 sebagai tempat pengambilan data tambahan pendukung penelitian.

3.6 Keabsahan Data

1. Kredibilitas (*Credibility*)

Kredibilitas data dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan dunia nyata sebenarnya. Untuk mencapai nilai kredibilitas digunakan teknik triangulasi sumber, pengecekan data, perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan, diskusi teman, pengamatan secara terus-menerus

dan pengecekan kecukupan referensi. Jadi untuk mendukung kredibilitas dalam penelitian di Dinas Pendidikan Kota Malang harus mengadakan penelitian untuk terjun langsung ke lapangan dalam kurun waktu yang lebih lama agar mendapatkan data secara valid, kemudian melakukan pengecekan data kembali dari data yang telah diperoleh sehingga nantinya tidak ada penggandaan data. Kemudian menggunakan teknik triangulasi yang berarti akan melakukan pengecekan data menurut sumber dimana data diperoleh dan waktu kapan data diperoleh.

2. *Transferability*

Teknik pengujian data ini merupakan standar pengujian yang dilakukan dengan cara memperkaya deskripsi tentang latar dan konteks obyek penelitian, akan menambah valid hasil penelitian ini (Moleong:2002). Penelitian terhadap proses rekrutmen sumber daya aparatur Dinas Pendidikan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Kota Malang harus memenuhi *transferability* agar orang lain atau pembaca dapat memahami hasil penelitian kualitatif nantinya, sehingga dalam pembuatan hasil penelitian nantinya harus memberikan uraian rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.

3. *Dependability*

Dependability ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan dan menginterpretasikan data sehingga data dapat dipertanggung jawabkan melalui audit dependabilitas oleh auditor independen guna mengkaji kegiatan yang dilakukan peneliti. Penelitian ini dilaksanakan peneliti dengan teknik terjun langsung ke lapangan jadi

penelitian proses rekrutmen sumber daya aparatur di Dinas Pendidikan Kota Malang dapat dilakukan pengujian dependability oleh auditor. Dalam penelitian ini sebagai auditor adalah dosen pembimbing.

4. *Confirmability*

Digunakan untuk menilai hasil proses rekrutmen sumber daya aparatur Dinas Pendidikan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Kota Malang dengan cara mengecek data, informasi dan interpretasinya dikonfirmasi dengan berbagai pihak guna ikut *me-review*, proses penelitian, agar temuan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah melalui proses uji keakuratan perolehan penelitian. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

3.7 Analisis Data

Metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kualitatif dengan menguraikan, menginterpretasikan data dan pada akhirnya diambil suatu kesimpulan.

Alasan penggunaan data kualitatif adalah karena jenis penelitian yang dipilih merupakan penelitian deskriptif yang akan berusaha menggambarkan dan menjelaskan suatu fenomena yang ada. Dalam upaya memberikan penjelasan tentang fenomena tersebut akan lebih mudah dipahami apabila data yang ada lebih banyak yang berupa kata-kata maupun kalimat dari pada data yang berupa angka.

Menurut Miles dan Huberman (1997:15-20) mengemukakan bahwa analisa data kualitatif terdiri dari 3 (tiga) alur kegiatan, yaitu :

1. Reduksi data

Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan informasi data “mentah” yang muncul dari catatan tertulis dilapangan reduksi. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, meringkas, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga kesimpulan final dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Penyajian data (Data Display)

Penyajian, adalah sambungan informasi yang tersusun yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, melalui penyajian nyata, peneliti menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam bentuk yang lebih sederhana atau konfigurasi yang mudah dipahami. Data yang telah terkumpul dan diklasifikasikan selanjutnya disajikan baik dalam bentuk tabel maupun dalam bentuk kalimat maupun uraian.

3. Penarikan Kesimpulan

Data yang diperoleh dilapangan dianalisis untuk memperoleh hasil yang sebenarnya kemudian disimpulkan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Dinas Pendidikan Kota Malang

4.1.1 Sejarah Berdirinya Dinas Pendidikan Kota Malang

Dinas Pendidikan Kota Malang berlokasi di Jl. Veteran No. 19 Kota Malang

merupakan lembaga pemerintah sebagai unsur pelaksana pendidikan yang mempunyai tanggung jawab dalam pengenalan dan pelaksana pendidikan yang meliputi urusan rumah tangga daerah di bidang pendidikan, pelayanan, pembinaan, pemeliharaan sarana pendidikan.

4.1.2 Visi, Misi, Dan Kebijakan Dinas Pendidikan Kota Malang

Seperti halnya institusi-institusi lainnya, Dinas Pendidikan Kota Malang memiliki visi dan misi tersendiri, melalui penerepan Visi dan Misinya Dinas Pendidikan Kota Malang menjalankan proses pelayanan pendidikan yang maksimal untuk memperbaiki sistem pendidikan yang diharapkan semakin maju dari ke hari agar mampu mencetak generasi penerus bangsa sesuai harapan bangsa.

Adapun Visi Dinas Pendidikan Kota Malang adalah “Terwujudnya layanan pendidikan yang berkualitas, berdaya saing dan pemerataan akses pendidikan untuk mewujudkan insan yang cerdas, berakhlak, profesional dan berbudaya”.

Penjelasan Visi:

- a. Pengertian pendidikan yang berkualitas adalah bahwa pendidikan yang diselenggarakan pada semua jenjang di Kota Malang harus memiliki

kualitas tinggi dan diarahkan untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia yang memiliki keunggulan kompetitif dalam hal penguasaan, pemanfaatan dan pengembangan IPTEK, serta berbudi pekerti luhur.

- b. Cerdas menjelaskan sifat pikiran yang mencakup sejumlah kemampuan, seperti kemampuan menalar, merencanakan, memecahkan masalah, berpikir abstrak, memahami gagasan, menggunakan bahasa, dan belajar.
- c. Berakhlak merupakan Implementasi dari sebuah keimanan seseorang adalah bersikap jujur, bertanggung jawab, amanah, baik hati, rendah diri, sopan santun, halus bertutur kata.
- d. Profesional adalah kemampuan, penguasaan bidang pendidikan yang diterapkan dalam pekerjaan maupun profesinya.
- e. Berbudaya adalah pembentukan sifat karakter pada peserta didik yang khas pada budaya nasional agar membentuk manusia Indonesia seutuhnya.

Untuk merealisasikan visi tersebut, Misi Dinas pendidikan Kota Malang dirumuskan sebagai berikut :

1. Mewujudkan kualitas, kuantitas dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Mewujudkan Manajemen dan Pelayanan Pendidikan yang bermutu.

Berpedoman pada Misi tersebut di atas, tujuan Dinas Pendidikan Kota Malang adalah sebagai berikut:

Tujuan Misi I :

Meningkatnya kualitas, kuantitas dan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Tujuan Misi II :

Meningkatnya Manajemen dan Pelayanan Pendidikan yang bermutu.

Dengan mengacu pada tujuan Dinas Pendidikan Kota Malang maka rencana

sasaran yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

Sasaran Misi I :

1. Meningkatnya kualitas dan kuantitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualifikasi S1.

Sasaran Misi II :

1. Meningkatnya Mutu Manajemen dan Pelayanan Pendidikan.
2. Pemerataan Akses Pendidikan.
3. Meningkatnya Pendidikan Luar sekolah.

Berikut ini adalah beberapa strategi Dinas Pendidikan Kota Malang dalam rangka melaksanakan program dan kegiatannya dalam rangka pencapaian tujuan.

Strategi Misi I :

1. Peningkatan mutu tenaga kependidikan.

Strategi Misi II :

1. Peningkatan Mutu Manajemen dan Pelayanan Pendidikan.
2. Peningkatan Pemerataan Akses Pendidikan.
3. Peningkatan Pendidikan Luar Sekolah.

4.1.3 Program – Program Dinas pendidikan Kota Malang

Kebijakan adalah arah yang diambil oleh SKPD dalam menentukan bentuk

konfigurasi program dan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut targetnya,

kebijakan terdiri atas :

Kebijakan Tujuan Misi 1:

1. Menuntaskan program penyesuaian kompetensi kualifikasi guru minimal S1 pada semua jenjang pendidikan
2. Menuntaskan program sertifikasi bagi tenaga pendidik
3. Memfasilitasi kegiatan yang dapat menunjang profesionalisme, penguasaan teknologi dan kualifikasi tenaga aparatur

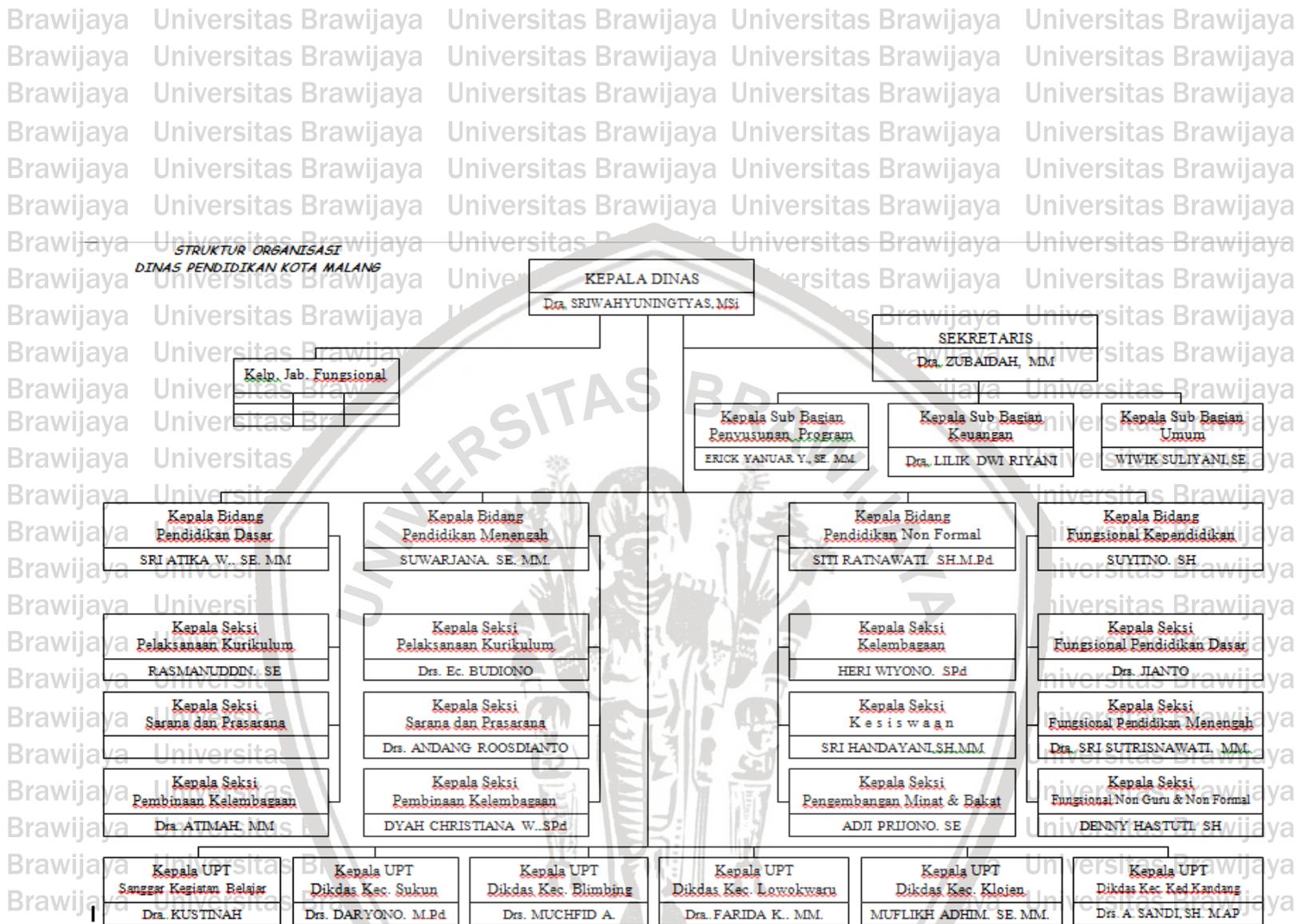
Kebijakan Tujuan Misi 2 :

1. Memantapkan program wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.
2. Melaksanakan program wajib belajar 12 tahun.
3. Memfasilitasi peran serta masyarakat dalam memperluas akses SMA/MA/SMK.
4. Memperluas akses bagi anak usia sekolah 7 – 15 tahun, yang tidak/belum terlayani di jalur pendidikan formal untuk memiliki kesempatan mendapatkan layanan pendidikan di jalur non formal maupun pendidikan terpadu/inklusif bagi anak-anak yang berkebutuhan khusus.
5. Meningkatkan perluasan pendidikan anak usia dini.
6. Menyediakan sarana gedung sekolah yang layak.
7. Menyediakan fasilitas penunjang sekolah yang memadai.
8. Mengarahkan penyelenggaraan pendidikan dengan menggunakan Teknologi Informasi.
9. Meningkatkan perluasan dan pemerataan pendidikan menengah jalur non formal.
10. Mendorong partisipasi masyarakat untuk meningkatkan pendidikannya.

11. Menurunkan kesenjangan partisipasi pendidikan antar kelompok masyarakat dengan memberikan akses yang lebih besar kepada kelompok masyarakat yang selama ini kurang dapat terjangkau oleh layanan pendidikan seperti masyarakat miskin.
12. Memberikan beasiswa bagi masyarakat yang kurang beruntung untuk mengurangi angka putus sekolah.
13. Mendorong masyarakat untuk berprestasi.

4.1.4 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Malang

Dinas Pendidikan Kota Malang untuk melayani masyarakat khususnya terkait dengan pendidikan, juga mempunyai visi dan misi yang ingin dicapai. Oleh sebab itu dalam menjalankan visi dan misi tersebut hendaknya diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan dan keahlian di bidangnya sehingga diperlukan suatu struktur organisasi yang tugasnya mengatur orang-orang yang memiliki kemampuan dan keahlian tersebut serta mengatur mekanisme kerja di instansi pemerintah. Struktur organisasi di Dinas Pendidikan Malang dalam bentuk bagan yaitu :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Malang

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Malang

(1) Susunan Organisasi Dinas Pendidikan, terdiri dari :

a. Kepala Dinas;

b. Sekretariat, terdiri dari :

1) Sub bagian Penyusunan Program;

2) Sub bagian Keuangan;

3) Sub bagian Umum.

c. Bidang Pendidikan Dasar, terdiri dari :

1) Seksi Kurikulum;

2) Seksi Sarana dan Prasarana;

3) Seksi Pembinaan Kelembagaan.

d. Bidang Pendidikan Menengah, terdiri dari :

1) Seksi Pelaksanaan Kurikulum;

2) Seksi Sarana dan Prasarana;

3) Seksi Pembinaan Kelembagaan.

e. Bidang Pendidikan Nonformal, terdiri dari :

1) Seksi Kelembagaan;

2) Seksi Kesiswaan;

3) Seksi Pengembangan Minat dan Bakat.

f. Bidang Fungsional Kependidikan, terdiri dari :

1) Seksi Fungsional Pendidikan Dasar;

2) Seksi Fungsional Pendidikan Menengah;

3) Seksi Fungsional Non Guru dan Non Formal.

g. Unit Pelaksana Teknis (UPT);

h. Kelompok Jabatan Fungsional.

4.1.5 Kedudukan, Tugas Pokok Dan Wewenang Dinas Pendidikan Malang

Sesuai dengan Peraturan Wali Kota Malang Nomor 52 Tahun 2008 tentang

uraian tugas pokok, fungsi Dinas Pendidikan. Dinas Pendidikan mempunyai kedudukan, tugas dan wewenang sebagai berikut :

Pasal 2

- (1) Dinas merupakan pelaksana Otonomi Daerah di bidang pendidikan.
- (2) Dinas dipimpin oleh Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Pasal 3

- (1) Dinas Pendidikan melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pendidikan.
- (2) Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Dinas Pendidikan mempunyai fungsi :
 - a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pendidikan;
 - b. Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) di bidang pendidikan;
 - c. Sosialisasi dan pelaksanaan kurikulum pendidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - d. Pengadaan dan pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan usia dini, pendidikan dasar, menengah dan pendidikan nonformal;

- e. Pelaksanaan pembinaan kelembagaan pendidikan usia dini, pendidikan dasar, menengah dan pendidikan nonformal;
- f. Pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan non formal;
- g. Pengawasan pelaksanaan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan non formal;
- h. Pembinaan dan usulan penempatan tenaga fungsional kependidikan;
- i. Pemberian pertimbangan teknis perijinan di bidang pendidikan;
- j. Pemberian dan pencabutan perijinan di bidang pendidikan sesuai kewenangannya;
- k. Pelaksanaan kegiatan bidang pemungutan retribusi;
- l. Pelaksanaan penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif setiap tahun bagi pendidikan dasar, menengah dan non formal;
- m. Pelaksanaan fasilitasi akreditasi lembaga pendidikan dan sertifikasi kompetensi tenaga fungsional kependidikan yang profesional;
- n. Sosialisasi dan pelaksanaan uji kompetensi siswa, warga belajar dan penilaian hasil belajar secara nasional;
- o. Pengkoordinasian, fasilitasi, monitoring dan evaluasi pelaksanaan ujian;
- p. Pelaksanaan fasilitasi satuan pendidikan bertaraf internasional dalam penjaminan mutu untuk memenuhi standar nasional pendidikan;
- q. Pelaksanaan dan pengawasan kerjasama di bidang pendidikan;
- r. Pelaksanaan dan pembinaan olah raga dan kesenian;
- s. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- t. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);

- u. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- v. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang pendidikan;
- w. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- x. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
- y. Penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional;
- z. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4.2 Penyajian Data

4.2.1 Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan Berdasarkan Keefektifan, Efisien, Keadilan yang dilakukan Oleh BKD Kota Malang

Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur sangat menarik untuk diteliti lebih dalam untuk mengupas tuntas permasalahan-permasalahan terkait proses pengadaan pegawai negeri sipil, disini penulis mengadakan penelitian tentang proses rekrutmen sumber daya aparatur Dinas Pendidikan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang dilakukan melalui beberapa tahapan, dimulai dari proses pendaftaran hingga penerimaan. Berikut hasil

wawancara yang dilakukan penulis dengan ibu Wiwik Widiatmi Spd salah seorang staff yang menjadi pegawai negeri sipil sub bagian umum Dinas Pendidikan Kota Malang.

“Seluruh Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang baik itu yang sudah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun masih berstatus sebagai tenaga honorer diadakan/direkrut dan melalui Badan Kepegawaian Kota Malang, sehingga proses rekrutmen yang ada pada Dinas Pendidikan Kota Malang tidak secara langsung dilakukan pihak Dinas Pendidikan Kota Malang...” (Wawancara tanggal 11 November 2012, Pukul 10.00 WIB, di Ruang Bagian Umum Dinas Pendidikan Kota Malang).

Dengan demikian atas saran pihak *intern* Dinas Pendidikan Kota Malang penulis dirujuk mengadakan penelusuran penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kota Malang yang terletak di belakang kantor Wali Kota Malang Jl.Tugu No.01. Sementara itu penulis menyusun beberapa pertanyaan pendukung untuk mendapatkan informasi dan data terkait proses rekrutmen sumber daya aparatur khususnya pada Dinas Pendidikan Kota Malang. Sehubungan dengan itu penulis melanjutkan penelitian melalui Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai kemudian melaksanakan sesi wawancara dengan Bapak Bagus Pambudi Kasubbid Formasi Dan Pengadaan Pegawai tentang bagaimana awal dari proses rekrutmen sumber daya aparatur.

“Proses rekrutmen atau pengadaan sumber daya aparatur pegawai negeri sipil (PNS) Sesuai dengan kebijakan pemerintah, pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dari tenaga honorer maupun calon pegawai negeri sipil dari pelamar umum dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi untuk mengisi formasi yang lowong, Pengadaan CPNS harus dilaksanakan secara obyektif dan transparan, berdasarkan syarat-syarat yang telah ditentukan (syarat terdapat pada lampiran Perka Pengadaan No.09 tahun 2012) kemudian dalam upaya mendapatkan sumber daya aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berkualitas di instansi pusat maupun daerah dilakukan Tes sesuai dengan kebutuhan jabatan masing-masing instansi...”(Wawancara pada tanggal 19 Februari 2013, pukul 10.30, di Ruang Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai)

Berikut data tabel jumlah pegawai yang melamar dan diterima oleh BKD:

Data Jumlah Formasi dan CPNS Kota Malang Unit 5 tahun terakhir :

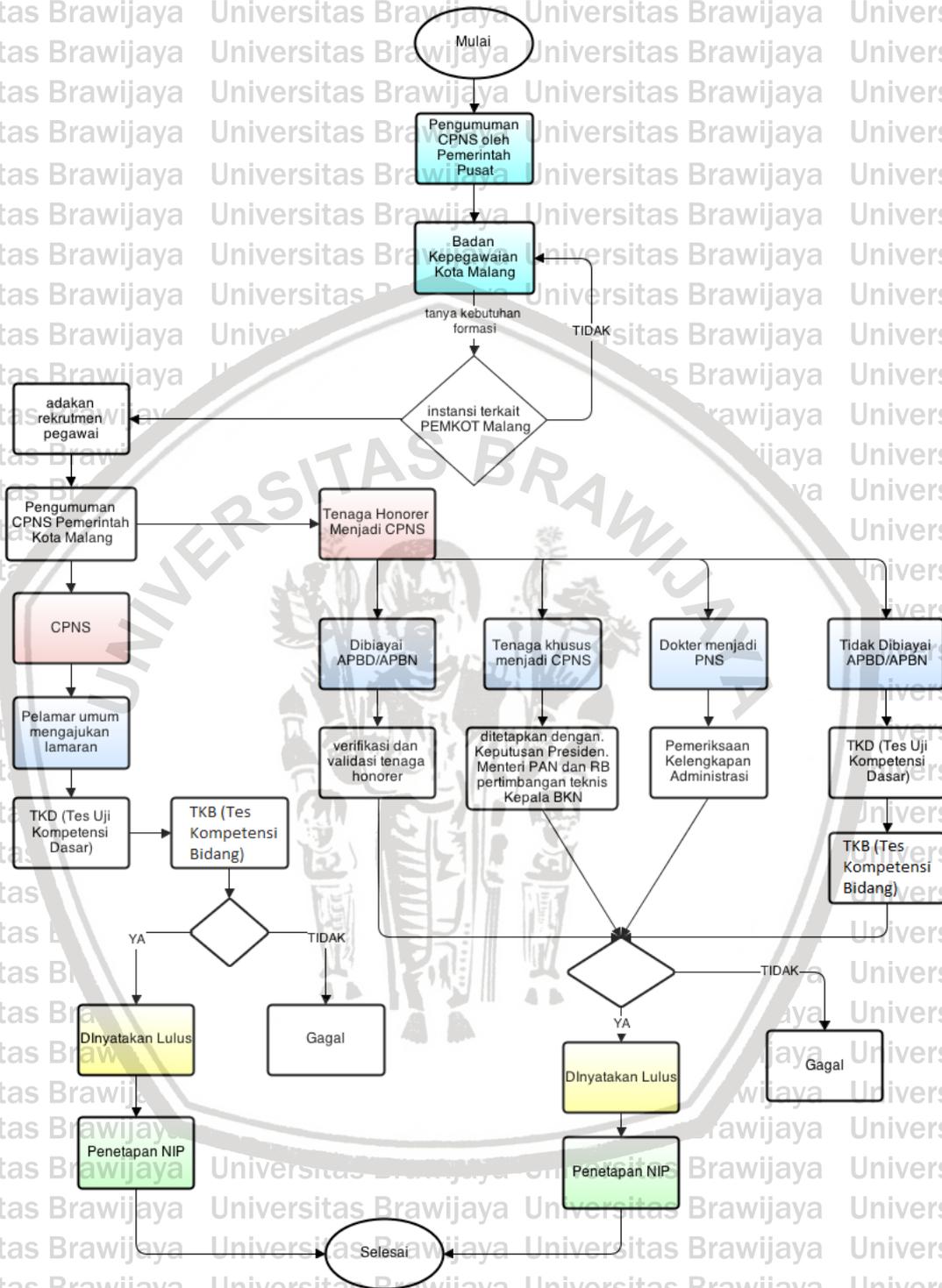
Tahun	Jumlah Formasi	Jumlah Pendaftar	Jumlah Pendaftar Lolos Seleksi	Formasi Kosong
2008	336	6889 orang	291 orang	45
2009	445	9000 orang	428 orang	17
2010	235	9136 orang	234 orang	1
2011	-	-	-	-
2012	-	-	-	-

Tabel 4.1 Data jumlah Formasi dan CPNS Kota Malang Unit 5 tahun terakhir

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

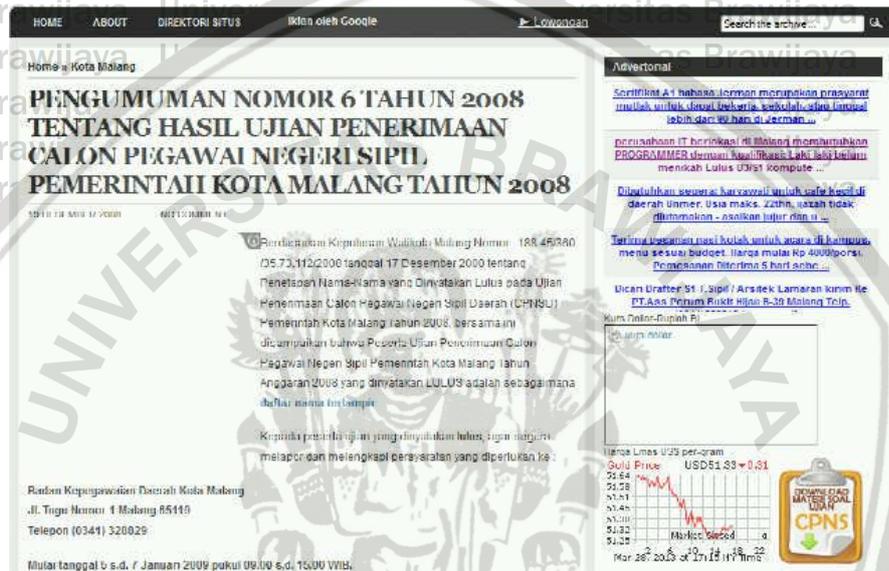
Pada tabel diatas diambil proses rekrutmen selama 5 tahun terakhir di Pemerintah Kota Malang, pada tahun 2011 dan 2012 tidak ada data proses rekrutmen dikarenakan Pemerintah Kota Malang tidak mengadakan proses rekrutmen, hal ini dikarenakan pengajuan jumlah pengajuan pegawai kepada pemerintah pusat tidak disetujui.

Sementara itu penulis menggambarkan secara umum proses rekrutmen Sumber daya aparatur CPNS baik dari pelamar umum maupun dari tenaga honorer dengan menggunakan *flowchart* adalah sebagai berikut :



Gambar 4.2 Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur CPNS dari Pelamar Umum/Honororer

Dari *flowchart* diatas dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen sumber daya aparatur, dimulai dari pengumuman CPNS yang dilakukan oleh pemerintah pusat, seperti yang diketahui oleh masyarakat luas bahwa pengumuman rekrutmen atau pengadaan CPNS dapat melalui media cetak, atau bahkan bisa diakses dari internet. Berikut contoh pengumuman CPNS melalui media



Gambar 4.3 Bentuk Pengumuman CPNS Melalui Media

Sumber : <http://malangraya.web.id/2008/12/19/pengumuman-hasil-ujian-penerimaan-cpns-2008/>

Setelah melalui tahap awal pengumuman pengadaan/rekrutmen CPNS, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) selaku instansi terkait PEMKOT Malang melakukan penyusunan formasi, berikut beberapa tahap yang termasuk dalam proses penyusunan formasi :

1. Permintaan data kepada tiap unit kerja
2. Persetujuan formasi dikirim ke MENPAN
3. Persetujuan diusulkan ke MENPAN
4. Formasi PNS T.A

Selanjutnya Pemerintah Kota Malang mengadakan rekrutmen pegawai. Sesuai dengan hasil wawancara dengan kasubbid formasi dan pengadaan pegawai bahwa rekrutmen CPNS dapat diikuti peserta dari pelamar umum maupun dari tenaga honorer

A. Proses Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Dari Tenaga

Honorer

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini, yang dimaksud dengan Pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS adalah proses kegiatan pengisian formasi yang lowong dimulai dari perencanaan, penetapan nama yang akan diangkat, seleksi administrasi, ujian tertulis, penetapan Nomor Identitas Pegawai Negeri Sipil (NIP) sampai dengan pengangkatan menjadi CPNS.

Tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah yang penghasilannya dibiayai oleh APBN/APBD atau yang penghasilannya tidak dibiayai oleh APBN/APBD.

Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disingkat PPK adalah pejabat yang berwenang mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

1. Pengangkatan Tenaga Honorer Yang Dibiayai APBN/APBD menjadi

CPNS

Pengangkatan tenaga honorer yang dibiayai APBN/APBD menjadi CPNS melalui tahap verifikasi dan validasi yang dilakukan oleh tim verifikasi dan validasi nasional yang dibentuk oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara, yang

selanjutnya Kepala Badan Kepegawaian Negara atau pejabat lain yang ditunjuk mengumumkan daftar nama tenaga honorer yang telah diverifikasi dan divalidasi oleh Tim Verifikasi dan Validasi Nasional yang dibentuk oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara dan dinyatakan memenuhi kriteria (MK) melalui *website* www.bkn.go.id.

Kepala Badan Kepegawaian Negara atau pejabat lain yang ditunjuk menyampaikan daftar nama tenaga honorer kepada PPK Pusat/Daerah untuk diumumkan hingga pada akhirnya PPK Pusat/Daerah mengumumkan tenaga honorer yang memenuhi kriteria (MK) melalui papan pengumuman, media cetak lokal, dan media *online* selama 14 (empat belas) hari kalender kepada publik.

Berikut Data Tabel Jumlah Tenaga Honorer yang Dibiayai APBN/APBD menjadi CPNS Kota Malang :

Tahun	Jumlah
2008	198 pegawai
2009	118 pegawai
2012	54 pegawai

Tabel 4.2 Jumlah Tenaga Honorer yang Dibiayai APBN/APBD menjadi CPNS Kota Malang

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

2. Pengangkatan Tenaga Honorer Yang Tidak Dibiayai APBN /APBD Menjadi CPNS

Pengangkatan tenaga honorer yang penghasilannya tidak dibiayai APBN/APBD menjadi CPNS dilakukan melalui pemeriksaan kelengkapan administrasi dan lulus seleksi ujian Tertulis Kompetensi Dasar (TKD) dan Kompetensi Bidang (TKB) sesama tenaga honorer. Sebelum berbicara lebih jauh perlu diketahui bahwa tenaga honorer yang tidak dibiayai oleh APBN/APBD

dibiayai oleh instansi pemerintah tempat mereka mengabdikan diri. Keberadaan mereka di dinas pendidikan berdasarkan penelitian penulis karena direkomendasikan oleh orang dalam yang sudah lebih dulu mengabdikan diri pada dinas pendidikan. Berikut wawancara dengan Eko Vitta Setyawan, salah seorang Pegawai Tidak Tetap di Dinas Pendidikan Kota Malang

“Saya mengenyam pendidikan terakhir dibangku SMK, perjalanan karier saya hingga saya menjadi salah seorang pegawai tidak tetap disini tidak lepas dari bantuan ibu Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang (KADIN) saya ditawarkan bekerja membantu pekerjaan para bapak-ibu disini, pekerjaan yang biasa saya lakukan seperti misalnya meninjau pekerjaan di lapangan, membuat laporan-laporan dan masih banyak lagi, tidak jarang saya keluar masuk ke sekolah-sekolah untuk keperluan tertentu sesuai perintah ibu KADIN yang sudah menganggap saya seperti anaknya sendiri ...” (Wawancara tanggal 11 November 2012, Pukul 11.00 WIB, di halaman Dinas Pendidikan Kota Malang).

Hal yang senada dilontarkan oleh rekannya, Feri Sugianto salah seorang Tenaga Honorer Dinas Pendidikan Kota Malang, berikut wawancaranya :

“Saya terakhir mengenyam pendidikan dibangku SMA, saya disini kurang lebih sudah 2 tahun dan direkomendasikan oleh tetangga saya yang juga bekerja di Dinas Pendidikan Kota Malang, pekerjaan yang biasa saya lakukan bermacam-macam mulai dengan membantu melayani tamu untuk menulis buku tamu, terkadang juga saya melayani surat legalisir dari pihak sekolah-sekolah yang datang ke kantor, tidak jarang juga saya melayani pemberian nomer surat yang keluar ...” (Wawancara tanggal 11 November 2012, Pukul 11.00 WIB, di Ruang Bagian Umum Dinas Pendidikan Kota Malang).

Menurut prosedur yang berlaku sesuai dengan PERKA No.09 Tahun 2012 proses pengangkatan tenaga honorer yang tidak dibiayai oleh APBN/APBD menjadi CPNS adalah wajib melalui tes. Materi seleksi ujian tertulis sesama tenaga honorer meliputi Tes Kompetensi Dasar (TKD) dan Tes Kompetensi Bidang (TKB), materi seleksi ujian tertulis TKD berdasarkan kisi-kisi yang ditetapkan oleh pemerintah, pembuatan soal dan pengolahan hasil TKD dilakukan oleh konsorsium perguruan tinggi, yang dibentuk kementerian PAN dan RB

bersama Mendikbud . Untuk melaksanakan TKD dilaksanakan 1 (satu) kali secara nasional yang waktu pelaksanaannya ditetapkan oleh Menteri PAN dan RB.

Sedangkan pengumuman kelulusan TKD dilakukan oleh Menteri PAN dan RB berdasarkan nilai hasil ujian yang diolah oleh Konsorsium Perguruan Tinggi Negeri dengan mempertimbangkan masa pengabdian sebagai tenaga honorer.

Tenaga honorer yang dinyatakan lulus TKD, wajib mengikuti TKB dengan mempertimbangkan dedikasi yang ditetapkan oleh masing-masing instansi berdasarkan materi ujian dari instansi Pembina Jabatan Fungsional.

Kemudian Waktu pelaksanaan TKB tidak tentu tergantung situasi pelaksanaan dan ditetapkan oleh masing-masing PPK, sedangkan untuk Kabupaten/Kota dikoordinasikan oleh Gubernur selaku Wakil Pemerintah. penentuan kelulusan bagi tenaga honorer yang mengikuti TKD ditetapkan berdasarkan nilai ambang batas (*passing grade*) dan pengumuman hasil TKD diumumkan oleh Menteri PAN dan RB, pengumuman dilakukan melalui *website* Kementerian PAN dan RB (www.menpan.go.id).

Kemudian Menteri PAN dan RB menyampaikan hasil TKD yang telah diumumkan kepada PPK Pusat/Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota untuk diumumkan kembali di lingkungan Instansi masing-masing. Pengumuman juga dapat diakses melalui *website* (www.bkd.menpan.go.id) , surat kabar lokal, dan/atau papan pengumuman.

Setelah tenaga honorer dinyatakan lulus hasil tes, saatnya PPK atau pejabat lain yang berwenang ditunjuk untuk memeriksa seluruh berkas persyaratan administrasi tenaga honorer untuk menyampaikan usul penetapan NIP CPNS

kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara atau Kepala Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara. Setelah tenaga honorer yang memenuhi persyaratan administratif diberikan NIP oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara, PPK/Pejabat lain yang ditunjuk setelah menerima penetapan NIP dari Kepala Badan Kepegawaian Negara, menetapkan keputusan pengangkatan CPNS paling lambat 25 (dua puluh lima) hari kerja setelah diterimanya NIP.

Berikut Data Tabel Jumlah Tenaga Honorer yang Tidak Dibiayai APBN/APBD menjadi CPNS Kota Malang :

Tahun	Jumlah
2008	459 pegawai

Tabel 4.3 Jumlah Tenaga Honorer yang Tidak Dibiayai APBN/APBD Menjadi CPNS Kota Malang

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

A. Proses Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Dari Pelamar

Umum

Proses rekrutmen pengadaan calon pegawai negeri sipil dari pelamar umum dimulai dari proses lamaran yang dilakukan oleh pelamar umum, dimulai dari pengajuan berkas lamaran sesuai persyaratan yg berlaku yang telah ditetapkan.

Sesuai dengan kebijakan pemerintah, pengadaan calon pegawai negeri sipil (CPNS) dari pelamar umum dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi untuk mengisi formasi yang lowong. Untuk selanjutnya setelah berkas lamaran diterima para pelamar umum diwajibkan mengikuti TKD dan TKB dalam upaya mendapatkan sumber daya aparatur pegawai negeri sipil yang berkualitas. Berikut

Data Tabel Jumlah CPNS dari Pelamar Umum 5 (Lima) Tahun Terakhir:

Tahun	Jumlah Formasi	Jumlah Pendaftar	Jumlah Pendaftar Lolos Seleksi	Formasi Kosong
2008	336	6889 orang	291 orang	45
2009	445	9000 orang	428 orang	17
2010	235	9136 orang	234 orang	1
2011	-	-	-	-
2012	-	-	-	-

Tabel 4.4 Data Jumlah Formasi dan CPNS Kota Malang Unit 5 tahun terakhir

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

TKD dimaksudkan untuk menggali pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku peserta ujian yang meliputi wawasan nasional, regional, dan internasional maupun kemampuan verbal, kemampuan kuantitatif, kemampuan penalaran, kemampuan beradaptasi, pengendalian diri, semangat berprestasi, integritas, dan inisiatif. TKD diikuti oleh semua pelamar umum yang memenuhi persyaratan yang ditentukan.

pengumuman TKD diumumkan secara luas melalui media yang tersedia, antara lain *website* (www.bkd.menpan.go.id), surat kabar lokal, papan pengumuman dan/atau bentuk lain yang memungkinkan. Pelaksanaan TKD pada Instansi Pusat dan Provinsi/ Kabupaten/Kota diselenggarakan oleh masing-masing PPK, sedangkan untuk Kabupaten/Kota dikoordinasikan oleh Gubernur selaku Wakil Pemerintah.

Penentuan kelulusan pelamar umum yang mengikuti TKD ditetapkan berdasarkan nilai ambang batas (*passing grade*) kelulusan yang ditetapkan oleh Menteri PAN dan RB atas pertimbangan Mendikbud dengan memperhatikan pendapat dari Konsorsium Perguruan Tinggi Negeri. Menteri PAN dan RB menyampaikan hasil TKD kepada PPK Pusat/Provinsi dan hasil TKD

Kabupaten/Kota disampaikan melalui Gubernur. Dan Pengumuman hasil TKD dilakukan oleh PPK Pusat/Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota berdasarkan nilai hasil ujian yang diolah oleh Konsorsium Perguruan Tinggi Negeri yang memuat instansi, nama, tanggal lahir, jenis jabatan, kualifikasi pendidikan, unit kerja, dan elemen lain yang diperlukan. Pengumuman dilakukan melalui *website* instansi, surat kabar lokal, dan papan pengumuman.

Setelah mengikuti tes TKD maka pelamar umum mengikuti tes kedua yaitu tes TKB (Tes Kompetensi Bidang) TKB dimaksudkan untuk mengukur kemampuan dan/atau keterampilan peserta ujian yang berkaitan dengan kompetensi jabatan atau pekerjaan.

Pelaksanaan TKB pada instansi Pusat dan Provinsi/ Kabupaten/Kota diselenggarakan oleh masing-masing PPK, sedangkan untuk Kabupaten/Kota dikoordinasikan oleh Gubernur selaku Wakil Pemerintah..

Penetapan kelulusan TKB dilakukan oleh PPK berdasarkan urutan dari peringkat tertinggi sesuai dengan jumlah formasi yang ditetapkan. Hasil TKB berdasarkan urutan dari peringkat tertinggi sesuai dengan jumlah dan kualifikasi formasi yang ditetapkan, dijadikan dasar untuk menentukan pelamar yang dinyatakan lulus seleksi.

Pengumuman hasil seleksi dilakukan oleh PPK atau pejabat lain yang ditunjuk yang memuat nama pelamar umum, tanggal lahir, nomor ujian, jabatan, kualifikasi pendidikan, unit kerja, dan elemen lain yang diperlukan. Pengumuman dapat dilakukan melalui *website* (www.bkd.menpan.go.id), surat kabar lokal, dan papan pengumuman atau media lain yang tersedia. PPK wajib menyampaikan

hasil kelulusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara paling lambat 30 hari kalender sejak diumumkannya kelulusan.

Para pelamar umum yang memenuhi persyaratan administratif diberikan NIP oleh kepala Badan Kepegawaian Negara, selanjutnya PPK atau pejabat lain yang ditunjuk setelah menerima penetapan NIP, paling lambat 25 (dua puluh lima) hari kerja setelah diterimanya NIP, menetapkan keputusan pengangkatan CPNS. Keputusan pengangkatan CPNS tersebut, disampaikan langsung kepada yang bersangkutan dan tembusannya kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara, Kepala Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara di lingkungan wilayah kerjanya, dan pejabat lain sesuai peraturan perundang-undangan, paling lambat 25 (dua puluh lima) hari kerja sejak ditetapkan. Berikut Data Tabel Jumlah CPNS (5

Tahun) Terakhir:

Tahun	Jumlah Pendaftar	Jumlah Pendaftar Lolos Seleksi
2008	6889 orang	291 orang
2009	9000 orang	428 orang
2010	9136 orang	234 orang
2011	-	-
2012	-	-

Tabel 4.5 Data CPNS Kota Malang Unit 5 tahun terakhir

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Setelah para CPNS yang telah dinyatakan telah lulus dari rangkaian tes yang diadakan oleh instansi yang mengadakan, dan telah menjalani pembekalan yang dirasakan telah cukup untuk menunjang kinerja mereka di instansi tersebut maka selanjutnya dari tiap tiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Kerja Perangkat Daerah (UKPD) yang disini dimaksudkan adalah diknas pendidikan

kota Malang yang sebelumnya telah mengajukan kebutuhan PNS yang mereka butuhkan, akan mendapatkan rekrutmen yang telah diajukan, dalam pengajuan tersebut dilakasakan hanya sekali dalam setahun, hal ini di karenakan mengingat keterbatasan dana yang digunakan untuk membiayai PNS tersebut karena gaji PNS tersebut didapat dari APBD yang diimbangi dengan optimalisasi pendapatan asli daerah (PAD), menurut penulis hal ini juga yang menjadi hambatan dalam pengajuan dan realisasi kebutuhan terhadap PNS di Dinas Pendidikan Kota Malang, dan gaji yang didapat oleh PNS disesuaikan oleh golongan yang diterima oleh PNS tersebut yang tentu saja dimana gaji untuk golongan 3 (tiga) berbeda dengan gaji golongan 2 (dua).

Menurut penulis cara perekrutan seperti ini sudah cukup efektif dan efisien untuk menyaring para lulusan baik dari tenaga honorer, D3 maupun S1 sehingga diharapkan untuk kedepan nantinya para PNS yang bekerja di instansi pemerintah khususnya Dinas Pendidikan Kota Malang merupakan pemasukan terbaik sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik pula bagi negara pada umumnya dan tempat mereka mengabdikan sebagai abdi negara. Berikut Data Tabel Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang berdasarkan pangkat golongan, Jabatan, Dan Pendidikan Terakhir :

No.	Uraian	Jumlah
1.	Kepala Dinas	1
	Sekretaris	1
	Sub Bagian Umum Sekretariat	16
	Bidang Pendidikan Non Formal	12
	Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat	16
	Bidang Fungsional	13
	Unit Kerja	

		Kependidikan	
		Bidang Pendidikan Dasar	10
		Bidang Pendidikan Menengah	11
		Sub Bagian Keuangan Sekretariat	11
		Penilik	6
		Sub.Bab.Umum Sekretariat	6
		Jumlah	103
2.	Pangkat, Golongan	Pembina Utama Muda, IV/c	1
		Pembina, IV/a	13
		Penata Tingkat I, III/d	8
		Penata, III/c	9
		Penata Muda Tk.I, III/b	4
		Penata Muda, III/b	1
		Penata Muda, III/a	14
		Pengatur Tk.I, II/d	2
		Pengatur, II/c	2
		Pengatur, II/a	1
		Pengatur Muda Tk.I, II/b	8
		Pengatur Muda, II/a	6
		Juru Muda Tk.I, I/b	1
		PTT	33
		Jumlah	103
3.	Pendidikan Terakhir	S2 (Strata 2)	10
		S1 (Strata 1)	38
		SMA	43
		SMP	8
		SD	4
		Jumlah	103

Tabel 4.6 Data Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang berdasarkan Unit kerja, pangkat/ golongan dan Pendidikan terakhir

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Malang(2013)

Data Tabel Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang berdasarkan Agama, Jenis Kelamin, dan Domisili adalah sebagai berikut :

No.	Uraian	Jumlah
1.	Agama	103
	Islam	0
	Katolik	0
	Kristen	0
	Budha	0

	Hindu	0
	Jumlah	103
2.	Jenis kelamin	
	Laki-laki	73
	Perempuan	30
	Jumlah	103
3.	Alamat	Malang
	Jumlah	103

Tabel 4.7 Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang berdasarkan Agama, Jenis Kelamin, dan Domisili

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Malang (2013)

Menurut hasil wawancara yang telah penulis lakukan bahwa pada Dinas Pendidikan Kota Malang tidak secara langsung melakukan proses perekrutan sumber daya aparatur, rekrutmen pegawai diadakan oleh pemerintah kota Malang melalui Badan Pegawai Daerah Kota Malang. Rekrutmen sumber daya aparatur dilakukan apabila dibutuhkan tenaga baru untuk mengisi pos-pos pegawai yang dibutuhkan Dinas Pendidikan Kota Malang, selain itu apabila ada pegawai yang sudah masa bakti kerjanya telah selesai proses rekrutmen berperan penting untuk mengisi kekosongan pegawai yang ditinggalkan.

Rekrutmen Dari sisi manajemen kepegawaian, rekrutmen melalui *fit and proper test* menjadi upaya untuk membangun kinerja sumber daya aparatur pegawai negeri sipil (PNS) yang profesional. Dengan menempatkan mereka pada posisi yang tepat dengan cara-cara yang *fair*, berarti pemerintah telah menunjang pembinaan karir pegawai bersangkutan.

B. Proses rekrutmen berdasarkan Kefektifan, Efisien, dan Keadilan

1. Kefektifan

Menurut pengertiannya rekrutmen adalah proses pengadaan sumber daya aparatur yang bekerja untuk suatu tujuan organisasi tertentu. Proses rekrutmen juga harus melihat keefektifan.

Hamzah Ya'qub (1984:27) mengatakan bahwa efektifitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Jadi, Keefektifan yang dimaksud adalah manajemen rekrutmen harus berhasil dilakukan sesuai dengan tujuan rekrutmen yaitu rekrutmen harus berjalan sesuai dengan tujuan pokok yang tertuang dalam UUD, bahwa proses rekrutmen diharapkan mampu menghasilkan kuantitas dan kualitas sumber daya aparatur yang dibutuhkan oleh instansi yang bersangkutan, agar nantinya proses rekrutmen berjalan efektif. Pada Dinas Pendidikan Kota Malang proses rekrutmen sudah berjalan cukup efektif dikarenakan antara kebutuhan kuantitas dan kualitas sumber daya aparatur sudah terpenuhi semua di seluruh sub bidang pada Dinas Pendidikan Kota Malang. Hal ini didukung dengan data jumlah sumber daya aparatur yang berada di Dinas Pendidikan Kota Malang saat ini 103 orang dengan perincian 70 PNS ,33 pegawai tidak tetap (PTT) yang sudah termasuk dalam 9 bidang yang ada Dinas Pendidikan Kota Malang. Menurut ibu Wiwik Widiatmi Spd salah seorang staff yang menjadi pegawai negeri sipil sub bagian umum Dinas Pendidikan Kota Malang.

“Kinerja rekrutmen yang dihasilkan oleh pihak BKD sudah cukup efektif ,hal ini erat kaitannya dengan jumlah pegawai disini sudah memenuhi seluruh bidang yang ada pada Diknas Pendidikan Kota Malang dan sesuai dengan keahlian yang sesuai dengan kemampuan pegawai dengan bidang yang ditempati,

...” (Wawancara tanggal 11 November 2012, Pukul 10.00 WIB, di Ruang Bagian Umum Dinas Pendidikan Kota Malang).

Dengan adanya pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen sumber daya aparatur pada Dinas Pendidikan Kota Malang sudah cukup efektif, hal ini terbukti dengan kuantitas dan kualitas sumber daya aparatur yang dihasilkan BKD sudah sesuai dengan tujuan pokok rekrutmen yang menghasilkan kuantitas dan kualitas sumber daya yang dibutuhkan oleh Dinas Pendidikan Kota Malang. Berikut Data Tabel Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang berdasarkan unit kerja, Pangkat/Golongan, dan pendidikan terakhir :

No.	Uraian	Jumlah	
1.	Unit Kerja	Kepala Dinas	1
		Sekretaris	1
		Sub Bagian Umum Sekretariat	16
		Bidang Pendidikan Non Formal	12
		Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat	16
		Bidang Fungsional Kependidikan	13
		Bidang Pendidikan Dasar	10
		Bidang Pendidikan Menengah	11
		Sub Bagian Keuangan Sekretariat	11
		Penilik	6
		Sub.Bab.Umum Sekretariat	6
		Jumlah	103
		2.	Pangkat, Golongan
Pembina, IV/a	13		
Penata Tingkat I, III/d	8		
Penata, III/c	9		
Penata Muda Tk.I, III/b	4		
Penata Muda, III/b	1		
Penata Muda, III/a	14		
Pengatur Tk.I, II/d	2		
Pengatur, II/c	2		

		Pengatur, II/a	1
		Pengatur Muda Tk.I, II/b	8
		Pengatur Muda, II/a	6
		Juru Muda Tk.I, I/b	1
		PTT	33
	Jumlah		103
3.	Pendidikan Terakhir	S2 (Strata 2)	10
		S1 (Strata 1)	38
		SMA	43
		SMP	8
		SD	4
	Jumlah		103

Tabel 4.8 Data Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang berdasarkan pangkat/golongan dan Pendidikan terakhir

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Malang 2013

Untuk mendapatkan tolok ukur yang sesuai dengan keefektifan pelayanan publik, perlu diketahui pula keefektifan dari organisasi publik dalam pelayanan publik dan tolok ukur dari masyarakat.

Sikap terhadap orang lain adalah bila kepada pegawai diminta untuk melakukan sikap menyimpang dari pekerjaannya, bagaimana sikap mereka melakukannya.

Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, keefektifan organisasi merupakan kemampuan pelaksanaan pelayanan publik dengan memanfaatkan sarana yang ada untuk menghasilkan produk atau out-put yang sesuai dengan standar kualitas maupun kuantitas dan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Sedangkan untuk mendapatkan tolok ukur keefektifan pelayanan publik dalam masyarakat yakni melalui tanggapan dan pendapat masyarakat terhadap proses pelayanan publik yang diterima dari Dinas Pendidikan Kota Malang. Hal ini menyangkut kualitas dari pelayanan yang diberikan Dinas Pendidikan Kota

Malang kepada masyarakat. Berikut wawancara dengan Mariani salah satu masyarakat yang membutuhkan pelayanan legalisir ijazah SD nya

“Sejauh ini pelayanan yang dihasilkan oleh para pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang yang saya tahu tanggap,cepat,dan pegawai-pegawainya ramah dalam memberikan pelayanan kepada saya”.

Dengan respon positif dari masyarakat dapat disimpulkan bahwa mutu pelayanan yang diberikan oleh sumber daya aparatur pada Dinas Pendidikan Kota Malang sudah bisa dikatakan baik.

2. Efisien

Proses rekrutmen sumber daya aparatur dituntut efisien, untuk dapat dikatakan proses rekrutmen tersebut berjalan efisien, maka proses tersebut dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan, oleh karena itu proses rekrutmen harus seminimal mungkin meminimalisir pengorbanan baik materiil maupun nonmateriil, seperti pengertian

Efisiensi menurut SP.Hasibuan (1984;233-4) yang mengutip pernyataan H.

Emerson :

“Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan.”

Dengan kinerja pegawai di Dinas pendidikan yang maksimal maka akan terjadi efisiensi diantara anggaran belanja pegawai dari APBD terhadap kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya aparatur Dinas Pendidikan Kota Malang.

Sehingga dengan efisiensi yang tercipta ini maka secara tidak langsung berdampak pada proses pelayanan kepada masyarakat yang berjalan tepat guna

sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan memberikan mutu pelayanan yang optimal. Hal ini tentu tidak lepas dari prinsip efisien yang menekankan dan menerapkan dengan pikiran, tenaga, waktu yang seminimal mungkin mampu menghasilkan sumber daya aparatur yang potensial sesuai kebutuhan instansi yang bersangkutan. Berikut wawancara dengan Bapak Lukman Arif salah seorang staf bagian umum.

“Menurut saya sumber daya aparatur pegawai yang berada pada Dinas Pendidikan Kota Malang ini sudah efisien, kami menjalankan kewajiban atau tugas pekerjaan dengan baik sehingga kita tidak semata-mata santai-santai dikantor, oleh karena itu antara kewajiban yang kami lakukan dan hak atau imbalan gaji yang kami peroleh seimbang”... (Wawancara tanggal 28 Maret 2013, Pukul 10.00 WI, Di Ruang Bagian Umum).

Hal ini didukung dengan pernyataan ibu Wiwik Widiatmi Spd salah seorang staff yang menjadi pegawai negeri sipil sub bagian umum Dinas Pendidikan Kota Malang.

“Rekrutmen sumber daya aparatur yang dilakukan BKD sudah berhasil mengingat keberadaan pegawai disini dalam menjalankan tugasnya cukup baik, sehingga citra PNS yang buruk hampir tidak ada di lingkup Dinas Pendidikan karena kami bekerja sungguh-sungguh dan tidak ingin mendapat *image* memakan gaji buta”... (Wawancara pada tanggal 28 Maret, Pukul 09.30, Di Ruang Bagian Umum Dinas Pendidikan Kota Malang).

Sehingga kesimpulannya sumber daya aparatur yang bekerja pada Dinas pendidikan sudah melayani kebutuhan masyarakat dengan baik, yang pada akhirnya tercipta efisiensi yang terjadi antara APBD dengan kinerja yang dihasilkan oleh para sumber daya aparatur pada dinas pendidikan Kota Malang.

Data Anggaran Belanja Pegawai Daerah Kota Malang tahun 2013 :

No.	Uraian	Jumlah
1.	Belanja Daerah Tidak Langsung	
	a. Belanja pegawai	Rp 666.064.852.353,52
	b. Belanja Bunga	Rp 341.136.487,41
	c. Belanja subsidi	Rp -

	d. Belanja hibah	Rp	70.589.314.100,00
	e. Belanja bantuan sosial	Rp	500.000.000,00
	f. Belanja bagi hasil	Rp	100.000.000,00
	g. Belanja bantuan keuangan	Rp	855.000.000,00
	h. Belanja tidak terduga	Rp	1.500.000.000,00
	Jumlah	Rp	739.950.302.940,93
2.	Belanja langsung	a. Belanja Pegawai	Rp 116.244.076.809,00
		b. Belanja barang dan jasa	Rp 291.764.294.633,55
		c. Belanja modal	Rp 396.028.464.133,50
	Jumlah	Rp	750.610.835.576,05
	Jumlah Total	Rp	1.490.561.138.516,98

Tabel 4.9 Data Anggaran Belanja Pegawai Daerah Kota Malang tahun 2012

Sumber : Anggaran Pendapatan Daerah dan Belanja Daerah Kota Malang Tahun Anggaran 2013

3. Keadilan

Proses rekrutmen wajib menganut prinsip keadilan dimana adil berarti sumber daya aparatur yang sudah diterima sesuai dengan tingkat pendidikan, kemampuan atau keahlian yang mereka miliki, sehingga sumber daya aparatur yang sudah diterima diharapkan mampu bekerja secara optimal dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat luas.

Teori John Rawls dalam bukunya *a theory of justice* menjelaskan teori keadilan sosial sebagai *the difference principle* dan *the principle of fair equality of opportunity*. Inti *the difference principle*, adalah bahwa perbedaan sosial dan ekonomis harus diatur agar memberikan manfaat yang paling besar bagi mereka yang paling kurang beruntung (Zaenal, Ahmad). Ini berarti pada hakikatnya proses rekrutmen CPNS memang berhak diikuti oleh seluruh lapisan masyarakat yang memenuhi syarat yang telah ditentukan sebagaimana menurut undang-undang Republik Indonesia nomor 43 Tahun 1999 bahwa:

“Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang 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”.

Sedangkan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis selama melakukan penelitian di Dinas Pendidikan menilai masih kurang optimalnya penerimaan sumber daya aparatur yang sesuai dengan tingkat pendidikan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki para sumber daya aparatur baik dari pegawai tetap atau pegawai negeri sipil maupun pegawai tidak tetap pada Dinas Pendidikan Kota Malang. Jika dibuat gambaran perbandingan, berikut Data Perbandingan antara sub bagian yang didalam terdapat pegawai yang ditempatkan sesuai dengan pengetahuan dan keahliannya :

Data Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang Unit kerja Penilik :

Uraian	Pendidikan terakhir			Pangkat/ Golongan				Jabatan
	S2 (Strata 1)	S1 (Strata 1)	SMA	Pembina, IV/a	Penata TK.I , III/d	Penata, III/c	Penata Muda, IIIb	
Jumlah Peg.	-	6	-	3	1	1	1	6

Tabel 4.10 Data Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang Unit kerja Penilik

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Malang (2013)

Yang kemudian dibandingkan dengan Sub Bagian Penyusunan Program

Sekretariat pada Dinas Pendidikan Kota Malang:

Data Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang Unit kerja Sub Bagian Penyusunan

Program Sekretariat :

Uraian	Pendidikan terakhir			Pangkat/ Golongan				Jabatan	
	S2 (Strata 1)	S1 (Strata 1)	SMA	Penata, III/c	Penata Muda Tk.I, III/b	Penata Muda, III/a	PTT	Kasubag	Staff
Jumlah Peg.	1	6	9	1	1	4	10	1	15

**Tabel 4.11 Data Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang Unit kerja Sub Bagian
Penyusunan Program Sekretariat**

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Malang (2013)

Dari kedua tabel diatas penulis dapat menyimpulkan dari data tabel yang pertama dapat kita lihat bahwa jumlah pegawai dengan keahlian dan kemampuan pegawai pada unit kerja penilik sudah berjalan adil, karena jumlah seluruh pegawai pada unit kerja penilik memiliki tingkat pendidikan terakhir minimal pada tingkat pendidikan terakhir strata 1 (S1) sehingga dengan jenjang pendidikan terakhir S1 sudah sesuai menempati unit kerja penilik, hal ini mengingat posisi penilik memiliki peran penting dalam tugasnya sehingga dibutuhkan sumber daya aparatur yang memiliki kemampuan dan dituntut memiliki keahlian yang lebih menguasai terkait kinerjanya sebagai unit kerja penilik.

Sedangkan dari tabel kedua dapat kita lihat bahwa jumlah porsi pegawai pada unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat, jumlah pegawai pendidikan terakhir SMA cukup banyak yaitu berjumlah 9 orang pegawai, dan jumlah pegawai tidak tetap berjumlah 10, sedangkan pada unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat memiliki jumlah pegawai keseluruhan 16 orang dengan perincian 6 orang PNS dan 10 pegawai tidak tetap. Dengan perbandingan demikian jelas pada unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat didominasi oleh pegawai tidak tetap, hal ini seharusnya menjadi pertimbangan

serius mengingat jumlah pegawai tidak tetap ini lebih banyak dari pada jumlah PNS, semestinya posisi pegawai yang ada pada unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat diisi oleh pegawai yang lebih berkompeten yang sesuai dan lebih pantas menempati posisi unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat, hal ini dikarenakan unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat memiliki peran sebagai penyelenggara berbagai program di Dinas Pendidikan Kota Malang.

Untuk itu penulis menilai pembagian jumlah pegawai belum sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan yang dimiliki pada unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat. Namun hasil pengamatan penulis tentang ini disanggah melalui tanggapan yang dilontarkan ibu Wiwik Widiatmi Spd salah seorang staff yang menjadi pegawai negeri sipil sub bagian umum Dinas Pendidikan Kota Malang.

“Mengenai adanya beberapa sumber daya aparatur pegawai negeri sipil yang bukan dari kalangan Sarjana S1 yang bekerja membantu pegawai dinas pendidikan itu memang ada, mereka adalah pegawai tidak tetap yang sudah siap sedia membantu meringankan pekerjaan pegawai negeri sipil yang ada di Dinas Pendidikan Kota Malang, nantinya mereka juga bisa berpeluang mendapatkan kesempatan menjadi pegawai negeri sipil namun tetap melalui tahapan proses rekrutmen yang dilakukan pihak Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sesuai dengan prosedur yang berlaku...” (Wawancara tanggal 11 November 2012, Pukul 10.00 WIB, di Ruang Bagian Umum Dinas Pendidikan Kota Malang).

Jadi dari data jumlah pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang yang total berjumlah 103 orang 70 diantaranya berstatus pegawai tetap, dan 33 diantaranya berstatus sebagai pegawai tidak tetap yang terdapat dalam 9 bidang pada Dinas Pendidikan Kota Malang, ini berarti sebagian besar jumlah pegawai tetap yang mendominasi. Namun dalam menjalankan pekerjaan atau tugasnya dibantu oleh

pegawai tidak tetap yang membantu sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya, sehingga keberadaan pegawai tidak tetap ini sudah mendapat porsi tersendiri disamping pegawai tetap dan kesimpulannya penempatan dan porsi yang ada di Dinas Pendidikan sudah cukup adil, walaupun ada sub bagian di dalamnya terdapat posisi dan porsi pegawai yang kurang tepat, akan tetapi hal ini tidak menjadi masalah yang terlalu serius.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan

Berdasarkan Keefektifan, Efisien, Keadilan yang dilakukan Oleh BKD Kota Malang

Sumber daya aparatur adalah faktor penentu berlangsungnya suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, karena sumber daya aparatur yang berkualitas akan menghasilkan kinerja pelayanan kepada masyarakat dengan baik. Menurut (Nawawi, 2000).

“SDA sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai aparatur yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan) atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi”.

Oleh karena itu rekrutmen adalah salah satu cara yang dilakukan pemerintah untuk mendapatkan sumber daya aparatur yang dibutuhkan sesuai kebutuhan organisasi. Pada penelitian ini penulis memfokuskan meneliti Kinerja proses rekrutmen sumber daya aparatur pada Dinas Pendidikan Kota Malang, Setelah penulis melakukan penelitian pada Dinas Pendidikan Kota Malang, ternyata

diketahui bahwa Dinas Pendidikan Kota Malang tidak secara langsung melakukan rekrutmen sumber daya aparturnya, melainkan para sumber daya aparatur tersebut direkrut oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Pengadaan sumber daya aparatur pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan kebutuhan jumlah pegawai yang diajukan oleh Dinas Pendidikan Kota Malang untuk mengisi formasi yang lowong, Rekrutmen CPNS harus dilaksanakan secara obyektif dan transparan, berdasarkan syarat-syarat yang ditentukan, sebagaimana menurut undang-undang Republik Indonesia nomor 43

Tahun 1999 bahwa:

“Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang 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”.

Dalam mencari pelamar tentunya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 pasal 6 bahwa syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar adalah:

- 1) Warga Negara Indonesia
- 2) Berusia serendah-rendahnya 18 (delapan belas) tahun dan setinggi-tingginya 35 (tiga puluh lima) tahun.
- 3) Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindakan pidana kejahatan.

- 4) Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil, atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta.
- 5) Tidak berkedudukan sebagai Calon/Pegawai Negeri
- 6) Mempunyai pendidikan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan.
- 7) Berkelakuan baik
- 8) Bersedia ditempatkan di seluruh Wilayah Negara RI atau Negara lain yang ditentukan oleh pemerintah.
- 9) Syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.

Syarat-syarat tersebut perlu diperhatikan CPNS dari pelamar umum, baik dari tenaga honorer yang dibiayai APBN/APBD, maupun tenaga honorer yang tidak dibiayai oleh APBN/APBD.

Sebelum melakukan proses rekrutmen ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, Menurut Wasistiono (2002:13) ada beberapa hal yang berkaitan dengan rekrutmen yaitu:

- 1) Pengerahan mendapatkan calon pegawai
- 2) Menarik orang untuk menjadi pegawai
- 3) Mencari dan mendapatkan calon pegawai untuk menjabat jabatan yang lowong
- 4) Pengadaan pegawai
- 5) Mencari dan menemukan calon pelamar yang diperlukan organisasi yang telah teridentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Dapat disimpulkan rekrutmen adalah upaya untuk mendapatkan calon pegawai yang dibutuhkan organisasi atau dengan kata lain mendapatkan dan menemukan pelamar yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

Proses rekrutmen dilakukan dengan berbagai tujuan, Menurut Simamora (2006:214) proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

- 1) Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- 2) Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.

Proses rekrutmen sumber daya aparatur pada Dinas Pendidikan Kota Malang akan dibahas peneliti dimulai dari calon pegawai negeri sipil dari pelamar umum yang diawali dari pengajuan berkas lamaran sesuai persyaratan yg berlaku yang telah ditetapkan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000

Pasal 5 mengenai lowongan Pegawai Negeri Sipil diumumkan seluas-luasnya oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Pengumuman dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari sebelum tanggal penerimaan. Adapun beberapa hal yang tercantum dalam pengumuman, yaitu:

- 1) Jumlah dan jenis jabatan yang lowong
- 2) Syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar
- 3) Alamat dan tempat lamaran ditujukan

4) Batas waktu pengajuan lamaran

Sesuai dengan kebijakan pemerintah, pengadaan calon pegawai negeri sipil (CPNS) dari pelamar umum dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi untuk mengisi formasi yang lowong. Untuk selanjutnya setelah berkas lamaran diterima para pelamar umum diwajibkan mengikuti Tes Kompetensi Dasar (TKD) dan Tes Kompetensi Bidang (TKB) dalam upaya mendapatkan sumber daya aparatur pegawai negeri sipil yang berkualitas. TKD dimaksudkan untuk menggali pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku peserta ujian yang meliputi wawasan nasional, regional, dan internasional maupun kemampuan verbal, kemampuan kuantitatif, kemampuan penalaran, kemampuan beradaptasi, pengendalian diri, semangat berprestasi, integritas, dan inisiatif. TKD diikuti oleh semua pelamar umum yang memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Pengumuman TKD diumumkan secara luas melalui media yang tersedia, antara lain *website* BKD (www.bkd.malangkota.go.id), surat kabar lokal, papan pengumuman dan/atau bentuk lain yang memungkinkan. Pelaksanaan TKD pada Instansi Pusat dan Provinsi/ Kabupaten/Kota diselenggarakan oleh masing-masing PPK, sedangkan untuk Kabupaten/Kota dikoordinasikan oleh Gubernur selaku Wakil Pemerintah.

Penentuan kelulusan pelamar umum yang mengikuti TKD ditetapkan berdasarkan nilai ambang batas (*passing grade*) kelulusan yang ditetapkan oleh Menteri PAN dan RB atas pertimbangan Mendikbud dengan memperhatikan pendapat dari Konsorsium Perguruan Tinggi Negeri. Menteri PAN dan RB menyampaikan hasil TKD kepada PPK Pusat/Provinsi dan hasil TKD

Kabupaten/Kota disampaikan melalui Gubernur. Dan Pengumuman hasil TKD dilakukan oleh PPK Pusat/Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota berdasarkan nilai hasil ujian yang diolah oleh Konsorsium Perguruan Tinggi Negeri yang memuat instansi, nama, tanggal lahir, jenis jabatan, kualifikasi pendidikan, unit kerja, dan elemen lain yang diperlukan. Pengumuman sebagaimana dimaksud dilakukan melalui *website* instansi, surat kabar lokal, dan papan pengumuman.

Setelah mengikuti tes TKD maka pelamar umum mengikuti tes kedua yaitu tes TKB (Tes Kompetensi Bidang) TKB dimaksudkan untuk mengukur kemampuan dan/atau keterampilan peserta ujian yang berkaitan dengan kompetensi jabatan atau pekerjaan.

Pelaksanaan TKB pada instansi Pusat dan Provinsi/ Kabupaten/Kota diselenggarakan oleh masing-masing PPK, sedangkan untuk Kabupaten/Kota dikoordinasikan oleh Gubernur selaku Wakil Pemerintah..

Penetapan kelulusan TKB dilakukan oleh PPK berdasarkan urutan dari peringkat tertinggi sesuai dengan jumlah formasi yang ditetapkan. Hasil TKB berdasarkan urutan dari peringkat tertinggi sesuai dengan jumlah dan kualifikasi formasi yang ditetapkan, dijadikan dasar untuk menentukan pelamar yang dinyatakan lulus seleksi.

Pengumuman hasil seleksi dilakukan oleh PPK atau pejabat lain yang ditunjuk yang memuat nama pelamar umum, tanggal lahir, nomor ujian, jabatan, kualifikasi pendidikan, unit kerja, dan elemen lain yang diperlukan. Pengumuman dapat dilakukan melalui *website* (www.bkd.menpan.go.id), surat kabar lokal, dan papan pengumuman atau media lain yang tersedia. PPK wajib menyampaikan

hasil kelulusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara paling lambat 30 hari kalender sejak diumumkannya kelulusan.

Para pelamar umum yang memenuhi persyaratan administratif diberikan NIP oleh kepala Badan Kepegawaian Negara, selanjutnya PPK atau pejabat lain yang ditunjuk setelah menerima penetapan NIP, paling lambat 25 (dua puluh lima) hari kerja setelah diterimanya NIP, menetapkan keputusan pengangkatan CPNS. Keputusan pengangkatan CPNS tersebut, disampaikan langsung kepada yang bersangkutan dan tembusannya kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara, Kepala Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara di lingkungan wilayah kerjanya, dan pejabat lain sesuai peraturan perundang-undangan, paling lambat 25 (dua puluh lima) hari kerja sejak ditetapkan.

Setelah para CPNS yang telah dinyatakan telah lulus dari rangkaian tes yang diadakan oleh instansi yang mengadakan, dan telah menjalani pembekalan yang dirasakan telah cukup untuk menunjang kinerja mereka di instansi tersebut maka selanjutnya dari tiap tiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Kerja Perangkat Daerah (UKPD) yang disini dimaksudkan adalah diknas pendidikan kota malang yang sebelumnya telah mengajukan kebutuhan PNS yang mereka butuhkan, akan mendapatkan rekrutmen yang telah diajukan, dalam pengajuan tersebut dilaksanakan hanya sekali dalam setahun, hal ini di karenakan mengingat keterbatasan dana yang digunakan untuk membiayai PNS tersebut karena gaji PNS tersebut didapat dari APBD yang diimbangi dengan optimalisasi pendapatan asli daerah (PAD), menurut penulis hal ini juga yang menjadi hambatan dalam pengajuan dan realisasi kebutuhan terhadap PNS di dinas pendidikan kota malang,

dan gaji yang didapat oleh PNS disesuaikan oleh golongan yang diterima oleh PNS tersebut yang tentu saja dimana gaji untuk golongan 3 (tiga) berbeda dengan gaji golongan 2 (dua). Menurut penulis cara perekrutan seperti ini sudah cukup efektif dan efisien untuk menyaring para lulusan baik dari tenaga honorer, D3 maupun S1 sehingga diharapkan untuk kedepan nantinya para PNS yang bekerja di instansi pemerintah khususnya Dinas Pendidikan Kota Malang merupakan pemasukan terbaik sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik pula bagi negara pada umumnya dan tempat mereka mengabdikan sebagai abdi negara.

Sedangkan pelaksanaan rekrutmen atau pengadaan CPNS dari tenaga honorer dibagi menjadi dua yaitu CPNS dari tenaga honorer yang dibiayai APBN/APBD dan CPNS dari tenaga honorer yang tidak dibiayai APBN/APBD. Pengangkatan tenaga honorer yang dibiayai APBN/APBD menjadi CPNS melalui tahap verifikasi dan validasi yang dilakukan oleh tim verifikasi dan validasi nasional yang dibentuk oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara. yang selanjutnya Kepala Badan Kepegawaian Negara atau pejabat lain yang ditunjuk mengumumkan daftar nama tenaga honorer yang telah diverifikasi dan divalidasi oleh Tim Verifikasi dan Validasi Nasional yang dibentuk oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara dan dinyatakan memenuhi kriteria (MK) melalui [website www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id).

Kepala Badan Kepegawaian Negara atau pejabat lain yang ditunjuk menyampaikan daftar nama tenaga honorer kepada PPK Pusat/Daerah untuk diumumkan hingga pada akhirnya PPK Pusat/Daerah mengumumkan tenaga

honorar yang memenuhi kriteria (MK) melalui papan pengumuman, media cetak lokal, dan media *online* selama 14 (empat belas) hari kalender kepada publik.

Pengangkatan tenaga honorar yang penghasilannya tidak dibiayai APBN/APBD menjadi CPNS dilakukan melalui pemeriksaan kelengkapan administrasi dan lulus seleksi ujian Tertulis Kompetensi Dasar (TKD) dan Kompetensi Bidang (TKB) sesama tenaga honorar. Sebelum berbicara lebih jauh perlu diketahui bahwa tenaga honorar yang tidak dibiayai oleh APBN/APBD dibiayai oleh instansi pemerintah tempat mereka mengabdikan diri. Keberadaan mereka di dinas pendidikan berdasarkan penelitian penulis karena direkomendasikan oleh orang dalam yang sudah lebih dulu mengabdikan diri pada dinas pendidikan.

Menurut prosedur yang berlaku sesuai dengan PERKA No.09 Tahun 2012 proses pengangkatan tenaga honorar yang tidak dibiayai oleh APBN/APBD menjadi CPNS adalah wajib melalui tes. Materi seleksi ujian tertulis sesama tenaga honorar meliputi Tes Kompetensi Dasar (TKD) dan Tes Kompetensi Bidang (TKB), materi seleksi ujian tertulis TKD berdasarkan kisi-kisi yang ditetapkan oleh pemerintah, pembuatan soal dan pengolahan hasil TKD dilakukan oleh konsorsium perguruan tinggi, yang dibentuk kementerian PAN dan RB bersama Mendikbud. Untuk melaksanakan TKD dilaksanakan 1 (satu) kali secara nasional yang waktu pelaksanaannya ditetapkan oleh Menteri PAN dan RB.

Sedangkan pengumuman kelulusan TKD dilakukan oleh Menteri PAN dan RB berdasarkan nilai hasil ujian yang diolah oleh Konsorsium Perguruan Tinggi Negeri dengan mempertimbangkan masa pengabdian sebagai tenaga honorar.

Tenaga honorer yang dinyatakan lulus TKD, wajib mengikuti TKB dengan mempertimbangkan dedikasi yang ditetapkan oleh masing-masing instansi berdasarkan materi ujian dari instansi Pembina Jabatan Fungsional.

Kemudian Waktu pelaksanaan TKB tidak menentu tergantung situasi pelaksanaan dan ditetapkan oleh masing-masing PPK, sedangkan untuk Kabupaten/Kota dikoordinasikan oleh Gubernur selaku Wakil Pemerintah. penentuan kelulusan bagi tenaga honorer yang mengikuti TKD ditetapkan berdasarkan nilai ambang batas (*passing grade*) dan pengumuman hasil TKD diumumkan oleh Menteri PAN dan RB, pengumuman dilakukan melalui *website* Kementerian PAN dan RB (www.menpan.go.id).

Kemudian Menteri PAN dan RB menyampaikan hasil TKD yang telah diumumkan kepada PPK Pusat/Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota untuk diumumkan kembali di lingkungan Instansi masing-masing. Pengumuman juga dapat diakses melalui *website* (www.bkd.menpan.go.id), surat kabar lokal, dan/atau papan pengumuman.

Setelah tenaga honorer dinyatakan lulus hasil tes, saatnya PPK atau pejabat lain yang berwenang ditunjuk untuk memeriksa seluruh berkas persyaratan administrasi tenaga honorer untuk menyampaikan usul penetapan NIP CPNS kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara atau Kepala Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara. Setelah tenaga honorer yang memenuhi persyaratan administratif diberikan NIP oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara, PPK/Pejabat lain yang ditunjuk setelah menerima penetapan NIP dari Kepala

Badan Kepegawaian Negara, menetapkan keputusan pengangkatan CPNS paling lambat 25 (dua puluh lima) hari kerja setelah diterimanya NIP.

Menurut Darma (2004) “bahwa penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil dilakukan setelah dinyatakan lulus dari seleksi dan menyerahkan persyaratan administrasi serta diberi nomor identitas calon pegawai negeri sipil dan ditempatkan sesuai formasi yang diperuntukkan dengan memperhatikan pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya. Dengan demikian penempatan kepada setiap calon pegawai negeri sipil disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dengan seharusnya didasarkan pada prinsip *The right man in the right place*”.

Hal ini juga telah dilakukan oleh BKD sehingga penempatan kepada setiap calon pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan formasi yang lowong pada Dinas Pendidikan Kota Malang.

Sebelum penulis menyimpulkan kinerja proses rekrutmen Dinas Pendidikan Kota Malang perlu kita ketahui beberapa poin penting, Menurut (Simamora2006:221) Proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting:

1) Penyusunan strategi untuk merekrut

Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, dimana, dan kapan.

2) Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok/penyaringan Setelah

lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu

yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi

pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya

untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat,

sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak

penyaring.

3) Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

Dari ketiga poin penting dalam proses rekrutmen diatas, proses rekrutmen yang diikuti oleh CPNS dari pelamar umum maupun dari tenaga honorer baik yang dibiayai APBN/APBD, maupun yang tidak dibiayai APBN/APBD sudah berjalan sesuai 3 (tiga) poin penting dalam proses rekrutmen yang telah disebutkan diatas, hal ini dibuktikan dengan pihak BKD memberitahu kualifikasi sumber daya aparatur yang dibutuhkan pada Dinas Pendidikan Kota Malang, kemudian menyisihkan para pelamar yang masuk dalam kategori diskualifikasi, dan membuat kelompok pelamar yang menjadi kandidat yang layak untuk posisi pegawai yang dibutuhkan.

Menurut Wasistiono (2002:16-17) bahwa pelaksanaan rekrutmen dapat menggunakan tiga sistem yaitu:

- 1) Sistem sentralisasi, apabila pelaksanaan dipusatkan/terpusat pada pemerintah pusat aja.
- 2) Sistem desentralisasi, apabila pelaksanaan rekrutmen sepenuhnya diserahkan pada masing-masing daerah baik provinsi maupun Kabupaten/Kota
- 3) Sistem perpaduan sentralisasi dan desentralisasi, apabila ada pembagian kewenangan dalam penyelenggaraan rekrutmen antara pusat dan daerah.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem proses rekrutmen pada Dinas Pendidikan Kota Malang bekerja sama dengan BKD, dibawah wewenang BKN dalam penyelenggaraan rekrutmen antara pusat dan daerah. Dan pihak penyelenggara rekrutmen diwajibkan menerapkan beberapa hal agar tercapai sistem rekrutmen yang efektif. Seperti Menurut Simamora (2006:246) untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif para manajer dan manajer sumber daya aparatur, seyogyanya menerapkan beberapa hal, antara lain:

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

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

Dari beberapa hal diatas dapat disimpulkan bahwa hal-hal yang disebutkan diatas sudah dilakukan oleh pihak BKD sebagai pihak penyelenggara proses rekrutmen. Yang dilakukan mulai dari mendiagnosa formasi pegawai yang lowong pada Dinas Pendidikan Kota Malang hingga tahapan menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

1. Keefektifan

Pada proses rekrutmen sumber daya aparatur diharapkan berjalan efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip keefektifan merupakan hal yang penting di dalam mencapai tujuan dari suatu kegiatan yang dilaksanakan karena keefektifan merupakan alat ukur tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Westra Cs dalam Ensiklopedi Administrasi (1989:72) memberikan Keefektifan yakni :

Keefektifan berasal dari kata efektif, yang berarti terjadi efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. Setiap pekerjaan yang efisien berarti efektif karena dilihat dari segi hasil tujuan yang hendak dicapai atau dikehendaki dengan perbuatan itu telah tercapai dan bahkan secara maksimal (mutu dan jumlah). Sebaliknya dilihat dari hasil usaha efek yang diharapkan juga berhasil dicapai bahkan dengan unsur – unsur secara maksimal. Setiap hasil yang efektif belum tentu efisien, karena hasil mungkin dapat dicapai tetapi dengan pengorbanan materiil berupa pikiran, tenaga, waktu dan benda.

Sedangkan menurut pengertiannya rekrutmen adalah proses pengadaan sumber daya aparatur yang bekerja untuk suatu tujuan organisasi tertentu oleh sebab itu proses rekrutmen juga harus berjalan efektif agar organisasi tersebut menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Hamzah Ya'qub (1984:27) "bahwa keefektifan adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu".

Keefektifan disini yang dimaksud adalah manajemen rekrutmen harus berhasil dilakukan sesuai dengan tujuan rekrutmen yaitu rekrutmen harus berjalan sesuai dengan tujuan pokok yang tertuang dalam UUD, bahwa proses rekrutmen diharapkan mampu menghasilkan kuantitas dan kualitas sumber daya aparatur yang dibutuhkan oleh instansi yang bersangkutan, agar nantinya kinerja instansi tersebut menghasilkan kinerja yang baik.

Pada Diknas Pendidikan Kota Malang proses rekrutmen sudah berjalan cukup efektif dikarenakan antara kebutuhan kuantitas dan kualitas sumber daya aparatur sudah terpenuhi semua di seluruh sub bidang pada Dinas Pendidikan Kota Malang. Didukung dengan jumlah sumber daya aparatur yang berada di Dinas Pendidikan Kota Malang saat ini 103 pegawai dengan perincian 70 Pegawai tetap, 33 pegawai tidak tetap (PTT) yang sudah termasuk dalam 9 bidang yang ada Dinas Pendidikan Kota Malang.

Kinerja proses rekrutmen sumber daya aparatur pada Dinas Pendidikan Kota Malang sudah efektif, hal ini terbukti dengan kuantitas dan kualitas sumber daya aparatur yang dihasilkan BKD sudah sesuai dengan tujuan pokok rekrutmen yang menghasilkan kuantitas dan kualitas sumber daya yang dibutuhkan oleh Dinas Pendidikan Kota Malang.

Untuk mendapatkan tolok ukur yang sesuai dengan keefektifan pelayanan publik, perlu diketahui pula keefektifan dari organisasi publik dalam pelayanan publik dan tolok ukur dari masyarakat. Sikap terhadap orang lain adalah bila

kepada pegawai diminta untuk melakukan sikap menyimpang dari pekerjaannya, bagaimana sikap mereka melakukannya.

Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, keefektifan organisasi merupakan kemampuan pelaksanaan pelayanan publik dengan memanfaatkan sarana yang ada untuk menghasilkan produk atau out-put yang sesuai dengan standar kualitas maupun kuantitas dan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Sedangkan untuk mendapatkan tolok ukur keefektifan pelayanan publik dalam masyarakat yakni melalui wawancara dengan hasil pendapat dan tanggapan positif dari masyarakat yang datang langsung ke Dinas Pendidikan Kota Malang.

Dengan respon positif dari masyarakat dapat disimpulkan bahwa mutu pelayanan yang diberikan oleh sumber daya aparatur pada Dinas Pendidikan Kota Malang sudah bisa dikatakan baik.

Efektifitas pelayanan publik dengan berbagai tolok ukur sebagaimana yang diungkapkan Steers (1990:209) yang menyatakan sebagai berikut:

“.... selain berkaitan dengan aspek *intern* organisasi juga berhubungan yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dari tuntutan perubahan keadaan sekeliling. Selanjutnya baik aspek *intern* dalam perubahan tersebut haruslah berkaitan dengan dinamika hubungan antar personel suatu sistem secara keseluruhan”.

Dari pendapat Steers di atas dapat disimpulkan, bahwa terdapat dua faktor penting dalam mengukur keefektifan pelayanan publik yakni faktor *intern* dan faktor *ekstern* organisasi publik sebagai pihak penyelenggara pelayanan publik faktor *intern* ini erat kaitannya dengan keefektifan dalam organisasi penyelenggara pelayanan publik itu sendiri, sedangkan faktor *ekstern* disini adalah faktor-faktor yang berada diluar organisasi tetapi sangat mempengaruhi pelaksanaan dan keefektifan kegiatan pelayanan publik itu sendiri yakni faktor

lingkungan, situasi dan kondisi yang melingkupi dan berada disekitar organisasi, yang didalamnya terdapat masyarakat atau masyarakat sebagai pihak penerima dalam pelaksanaan proses kegiatan pelayanan publik.

Berdasarkan teori diatas yang terjadi pada Dinas Pendidikan sudah sesuai dengan teori diatas hal ini dibuktikan Pada faktor *intern* Dinas Pendidikan Kota Malang sudah memberikan pelayanan dengan baik kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Sedangkan faktor *eksternal* Dinas Pendidikan Kota Malang sudah dapat dikatakan mampu mendukung kinerja sumber daya aparaturnya berjalan efektif, hal ini dibuktikan dengan lingkungan, situasi, dan kondisi yang mendukung dan mempengaruhi kinerja sumber daya aparatur didalam Dinas Pendidikan Kota Malang.

2. Efisien

Proses rekrutmen sumber daya aparatur dituntut efisien, untuk dapat dikatakan proses rekrutmen tersebut berjalan efisien, maka proses tersebut dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan, oleh karena itu proses rekrutmen harus seminimal mungkin meminimalisir pengorbanan baik materiil maupun nonmateriil, seperti pengertian Efisiensi menurut SP.Hasibuan (1984;233-4) yang mengutip pernyataan H.

Emerson :

“Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan.”

Efisiensi juga mengandung beberapa pengertian antara lain :

1. Efisiensi pada sektor hasil dijelaskan dengan konsep masukan - keluaran (input-output)

2. Efisiensi pada sektor pelayanan masyarakat adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan pengorbanan seminimal mungkin, atau dengan kata lain suatu kegiatan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai sasaran dengan biaya yang terendah atau dengan biaya minimal diperoleh hasil yang diinginkan.

3. Efisiensi penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat dicapai dengan memperhatikan aspek hubungan dan tata kerja antar instansi pemerintah daerah dengan memanfaatkan potensi dan keanekaragaman suatu daerah.

Dengan kinerja pegawai di Dinas pendidikan yang maksimal maka akan terjadi efisiensi diantara anggaran APBD belanja pegawai berupa gaji terhadap kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya aparatur Dinas Pendidikan Kota Malang. Sehingga dengan efisiensi yang tercipta ini maka secara tidak langsung berdampak pada proses pelayanan kepada masyarakat yang berjalan tepat guna sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan memberikan mutu pelayanan yang optimal.

Hal ini tentu tidak lepas dari prinsip efisien yang menekankan dan menerapkan dengan pikiran, tenaga, waktu yang seminimal mungkin mampu menghasilkan sumber daya aparatur yang potensial sesuai kebutuhan instansi yang bersangkutan.

Sehingga kesimpulannya sumber daya aparatur yang bekerja pada Dinas pendidikan sudah melayani kebutuhan masyarakat dengan baik, yang pada akhirnya tercipta efisiensi yang terjadi antara APBD belanja pegawai berupa gaji dengan kinerja yang dihasilkan oleh para sumber daya aparatur pada dinas pendidikan Kota Malang dalam melayani kebutuhan masyarakat.

3. Keadilan

Proses perekrutan wajib menganut prinsip keadilan dimana adil berarti sumber daya aparatur yang sudah diterima sesuai dengan tingkat pendidikan, kemampuan atau keahlian yang mereka miliki, sehingga sumber daya aparatur yang sudah diterima diharapkan mampu bekerja secara optimal dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat luas.

Teori John Rawls dalam bukunya *a theory of justice* menjelaskan teori keadilan sosial sebagai *the difference principle* dan *the principle of fair equality of opportunity*. Inti *the difference principle*, adalah bahwa perbedaan sosial dan ekonomis harus diatur agar memberikan manfaat yang paling besar bagi mereka yang paling kurang beruntung (Zaenal,Ahmad).

Istilah perbedaan sosial-ekonomis dalam prinsip perbedaan menuju pada ketidaksamaan dalam prospek seorang untuk mendapatkan unsur pokok kesejahteraan, pendapatan, dan otoritas. Sementara itu, *the principle of fair equality of opportunity* menunjukkan pada mereka yang paling kurang mempunyai peluang untuk mencapai prospek kesejahteraan, pendapat dan otoritas. Mereka inilah yang harus diberi perlindungan khusus. Rawls mengerjakan teori mengenai prinsip-prinsip keadilan terutama sebagai alternatif bagi teori utilitarisme sebagaimana dikemukakan Hume, Bentham dan Mill.

Rawls berpendapat bahwa dalam masyarakat yang diatur menurut prinsip-prinsip utilitarisme,

Ini berarti pada hakikatnya proses rekrutmen CPNS memang berhak diikuti oleh seluruh lapisan masyarakat yang memenuhi syarat yang telah ditentukan sebagaimana menurut undang-undang Republik Indonesia nomor 43 Tahun 1999 bahwa:

“Pegawai Negeri 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 disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Sedangkan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis selama melakukan penelitian di Dinas Pendidikan menilai masih kurang tepatnya pembagian kerja sumber daya aparatur yang sesuai dengan tingkat pendidikan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki para sumber daya aparatur baik dari pegawai tetap atau pegawai negeri sipil maupun pegawai tidak tetap pada Dinas Pendidikan Kota Malang.

Penulis dapat mengambil sampel dengan membandingkan dua unit kerja yaitu unit kerja penilik dan unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat, kemudian penulis menyimpulkan dari jumlah pegawai dengan keahlian dan kemampuan pegawai pada unit kerja penilik sudah berjalan adil, karena jumlah seluruh pegawai pada unit kerja penilik memiliki tingkat pendidikan terakhir minimal pada tingkat pendidikan terakhir strata 1 (S1) sehingga dengan jenjang pendidikan terakhir S1 sudah sesuai menempati unit kerja penilik, hal ini mengingat posisi penilik memiliki peran penting dalam tugasnya sehingga dibutuhkan sumber daya aparatur yang memiliki kemampuan dan dituntut

memiliki keahlian yang lebih menguasai terkait kinerjanya sebagai unit kerja penilik.

Sedangkan jumlah porsi pegawai pada unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat, jumlah pegawai pendidikan terakhir SMA cukup banyak yaitu berjumlah 9 orang pegawai, dan jumlah pegawai tidak tetap berjumlah 10,

Pada unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat memiliki jumlah pegawai keseluruhan 16 orang dengan perincian 6 orang PNS dan 10 pegawai tidak tetap. Dengan perbandingan demikian jelas pada unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat didominasi oleh pegawai tidak tetap, hal ini seharusnya menjadi pertimbangan serius mengingat jumlah pegawai tidak tetap ini lebih banyak dari pada jumlah PNS, semestinya posisi pegawai yang ada pada unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat diisi oleh pegawai yang lebih berkompeten yang sesuai dan lebih layak menempati posisi unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat, hal ini dikarenakan unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat memiliki peran sebagai penyelenggara berbagai program di Dinas Pendidikan Kota Malang.

Untuk itu penulis menilai pembagian jumlah pegawai belum sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan yang dimiliki pada unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat. Namun hasil pengamatan penulis tentang ini disanggah melalui tanggapan yang dilontarkan oleh salah seorang pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang bahwa keberadaan pegawai tidak tetap tidak lebih untuk membantu pekerjaan pegawai tetap dalam bidang tersebut. Tetapi berdasarkan data dan fakta yang dihimpun penulis pegawai tidak tetap jumlahnya lebih banyak

dibanding dengan jumlah pegawai tetap pada sub bagian unit kerja sub bagian penyusunan program sekretariat, seharusnya posisi dan porsi antara pegawai tidak tetap dengan pegawai tetap imbang atau lebih banyak didominasi pegawai tetap dalam sebuah unit kerja, karena hal ini akan berkaitan dengan kualitas dan kuantitas kinerja sumber daya aparatur yang dihasilkan.

Jadi dari jumlah pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang yang berjumlah 103 orang 70 diantaranya berstatus pegawai tetap, dan 33 diantaranya berstatus sebagai pegawai tidak tetap yang terdapat dalam 9 bidang pada Dinas Pendidikan Kota Malang, ini berarti sebagian besar posisi jumlah pegawai tetap yang mendominasi. Namun dalam menjalankan pekerjaan atau tugasnya dibantu oleh pegawai tidak tetap yang membantu sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya, sehingga keberadaan pegawai tidak tetap ini sudah mendapat porsi tersendiri disamping pegawai tetap dan kesimpulannya penempatan dan porsi yang ada di Dinas Pendidikan sudah cukup adil, walaupun ada sub bagian di dalamnya terdapat posisi dan porsi pegawai yang kurang tepat, akan tetapi hal ini tidak menjadi masalah besar dan masih tetap berjalan dengan baik dalam menjalankan tugas kewajibannya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang sudah dilakukan dapat ditarik kesimpulan yaitu :

A. Proses Rekrutmen Sumber Daya Aparatur Dinas Pendidikan

Berdasarkan Keefektifan, Efisien, Keadilan yang dilakukan Oleh BKD

Kota Malang

Proses rekrutmen tidak dilakukan secara langsung oleh Dinas Pendidikan Kota Malang, melainkan dengan mengajukan jumlah sumber daya aparatur yang dibutuhkan kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD), kemudian pihak BKD akan mengirimkan beberapa jumlah pegawai yang dibutuhkan pihak Dinas Pendidikan Kota Malang yang di peroleh dari hasil pengadaan atau rekrutmen sumber daya aparatur baik itu tenaga honorer atau Pegawai Tidak Tetap (PTT) maupun sumber daya aparatur yang diperoleh melalui proses seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dari pelamar umum.

1. Keefektifan

Proses rekrutmen sumber daya aparatur Dinas Pendidikan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sejauh ini sudah cukup efektif, hal ini didukung oleh kualitas sumber daya aparatur yang dihasilkan pada Dinas Pendidikan Kota Malang sudah maksimal, sehingga mutu pelayanan yang dihasilkan juga sudah optimal.

2. Efisiensi

Proses rekrutmen sumber daya aparatur Dinas Pendidikan yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah sesuai dengan prosedur yaitu berpedoman pada PERKA NO. 09 Tahun 2012. Sehingga BKD mampu menghasilkan sumber daya aparatur yang cukup berkompeten dan dipekerjakan sesuai dengan kapasitas masing-masing individu. Oleh karena itu dengan kinerja pegawai di Dinas pendidikan yang maksimal maka akan terjadi efisiensi diantara pengeluaran belanja pegawai atau gaji pada APBD terhadap kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya aparatur Dinas Pendidikan Kota Malang. Sehingga dengan efisiensi yang tercipta ini maka secara tidak langsung berdampak pada proses pelayanan kepada masyarakat yang berjalan tepat guna sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan memberikan mutu pelayanan yang optimal.

3. Keadilan

Dengan adanya proses rekrutmen yang sesuai dengan prosedur oleh UUD dan mengacu pada kebutuhan yang seimbang diperoleh tenaga kerja yang kompeten dalam bidangnya. Penempatan dan porsi yang ada di Dinas Pendidikan sudah cukup adil, walaupun ada sub bagian di dalamnya terdapat posisi dan porsi pegawai yang kurang tepat, akan tetapi hal ini tidak menjadi masalah yang terlalu serius.

5.2 Saran

Yang ingin penulis tuangkan disini hanya uraian kasar berdasarkan pengamatan pribadi penulis setelah melakukan pengamatan dan penelitian pada

Dinas Pendidikan Kota Malang. Beberapa poin yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja proses rekrutmen sumber daya aparatur adalah sebagai berikut:

Hendaknya pengajuan jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh Dinas Pendidikan Kota Malang sesuai dengan jumlah sub bidang yang membutuhkan sumber daya aparatur, agar jumlah tenaga sumber daya aparatur yang bekerja dapat memberikan melayani dengan lebih maksimal. Untuk meningkatkan kinerja rekrutmen berdasarkan

1. Keefektifan

Untuk meningkatkan keefektifan kinerja proses rekrutmen, perlu ditingkatkan lagi standar kualitas persyaratan CPNS dari tahun ke tahun yang lebih tinggi agar mampu mengikuti perkembangan lingkungan yang senantiasa bersifat dinamis, dan meningkatkan pengawasan transparansi dalam proses rekrutmen agar benar-benar terpilih sumber daya aparatur yang mampu mengemban tugasnya sebagai abdi negara.

2. Efisiensi

Untuk meningkatkan efisiensi antara pengeluaran biaya APBD atau imbalan gaji terhadap kinerja sumber daya aparatur yang dihasilkan maka hal ini akan mengarah kepada upaya peningkatan kualitas sumber daya aparatur yang bisa dilakukan dengan cara pengadaan diklat, fasilitas biaya pendidikan jenjang yang lebih tinggi. Sehingga nantinya sumber daya aparatur akan lebih bertambah pengetahuannya yang secara tidak langsung akan menghasilkan mutu pelayanan optimal sesuai visi misi Dinas Pendidikan Kota Malang.

3. Keadilan

Upaya untuk menempatkan pegawai pada posisi yang lebih tepat perlu diketahui terlebih dahulu kualifikasi yang dibutuhkan tiap bidang unit kerja, dengan ini akan diketahui pekerjaan apa, siapa, berapa jumlah pegawai yang tentunya lebih kompeten dan dibutuhkan di tempatkan pada bidang tersebut, agar nantinya pekerjaan yang dibebankan dapat dilaksanakan dengan baik, jadi pembagian kerja akan berjalan dengan adil jika pegawai menempati bidang yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Akhadian.2011. *Jumlah PNS di Indonesia,(online)*, (<http://cpnsindonesia.com/jumlah-pns-47-juta-orang.html>) diakses pada tanggal 4 Oktober 2012).
- Cushway, Barry. 1994. *Human Resource Management*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Darma, 2004.*Manajemen Kepegawaian dan Sistem Rekrutmen Pegawai di Indonesia*.Jakarta: Penerbit Liberty.
- Depdikbud.1982. *Pedoman Umum Ejaan Yang Telah Disempurnakan*. Jakarta: Pusat Pembinaan Dan Pengembangan Bahasa-Depdikbud.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Prehallindo.
- Gie. The Lian. 1989. *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta : PT. Air Agung Putra.
- Gie. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta : Liberty.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset
- Hasibuan, S. P. Malayu.2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moenir, H.A.S.1998.*Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*.Jakarta: Bumi Aksara
- Miles dan Hubberman.1997.*Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*.Yogjakarta:Kanisius.
- Manullang.1985.*Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Manullang. 1990. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Miles, B.B., dan A.M. Huberman. 1992. *Analisa Data Kualitatif*, Jakarta : UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi penelitian kualitatif* . Bandung:PT. Remaja Rosdakarya.

- _____.2002. *Metodologi penelitian kualitatif* . Bandung:PT. Remaja Rosdakarya.
- Muluk..2005. *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Malang: Banyu Media.
- Mulyamah . 1987. *Definisi Efisiensi*, (online), (<http://dansite.wordpress.com/2009/03/28/pengertian-efisiensi/>) diakses pada tanggal 4 Oktober 2012)
- Nawawi,Hadri.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Penerbit Ghalia Gajah Mada University Press.
- Pamudji..1986. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1976 tentang *Pengadaan Pegawai Negeri Sipil*.
- _____. Nomor 98Tahun 2000 Tentang *Pengadaan Pegawai Negeri Sipil*.
- Peka No.09 Tahun 2012 Tentang *Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil*
- Reading,1986. Hugo F.*Kamus Ilmu-Ilmu Sosial*.Rajawali.Jakarta:1986.
- Rivai, Veithzal.2004,*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.Cetakan Kedua.Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan:dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Siagian S.P. 1985. *Peranan Staf Dalam Manajemen*. Jakarta: Saptohadi.
- _____. 1998. *Manajemen Abad 21*.Jakarta : Bumi Aksara.
- _____.2005.*Manajemen Stratejik*, Edisi keenam. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto, Bejo. 1987, *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- S.P. Hasibuan.1984.*Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*.Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Steers M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Swastha, Basu. 1999. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2003.*Manajemen Pemasaran Modern*. Jakarta: Gunung Agung.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Walker.1992.*Handbook Of Clinical Child Psychology*.Canada: A Wiley. Later Sciece Publication.

Wasistiono, Sadu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintahan Daerah*. Bandung: Fokus Media.

Westra, Pariata, Cs. 1989. *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta: PT. Gramedia.

Ya'qub, hamzah.1984.*Pola Pembinaan Hidup dalam Berekonomi*. Bandung: Diponegoro.

Zaenal, Ahmad, SHI., M.Si. *Teori Keadilan*, (online),

(<http://www.badilag.net/data/ARTIKEL/WACANA%20HUKUM%20ISLAM/TEORI%20KEADILAN%20PERSPEKTIF%20FILSAFAT%20HUKUM%20ISLAM.pdf>)

diakses pada tanggal 4 oktober 2012.

