

PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS PENGEMBANGAN KUALITAS
BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM UPAYA MENINGKATKAN
KINERJA BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NO.43 TAHUN 1999
TENTANG POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN
(Studi di Bagian Kepegawaian Kota Batu)

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Kesarjanaan
Dalam Ilmu Hukum

Oleh:

MURDIANA YENI UTAMI

NIM 0510113163



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS HUKUM

2009

LEMBAR PERSETUJUAN

PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS PENGEMBANGAN
KUALITAS BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NO.43
TAHUN 1999 TENTANG POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN
(Studi di Bagian Kepegawaian Kota Batu)

Oleh:

MURDIANA YENI UTAMI

NIM 0510113163

Disetujui pada tanggal :

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Sri Kustina,S.H.,CN.
NIP 130 809 195

Lutfi Effendi,S.H.,M.H.
NIP 131 577 617

Mengetahui:
Ketua Bagian,
Hukum Administrasi Negara.

Agus Yulianto,S.H.,M.H.
NIP 131 573 915

LEMBAR PENGESAHAN

PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS PENGEMBANGAN
KUALITAS BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NO.43
TAHUN 1999 TENTANG POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN
(Studi di Bagian Kepegawaian Kota Batu)

Disusun oleh:

MURDIANA YENI UTAMI

NIM 0510113163

Skripsi ini telah disahkan oleh Dosen Pembimbing pada tanggal :

Pembimbing Utama,

Sri Kustina,S.H.,CN.
NIP 130 809 195

Ketua Majelis Penguji,

Agus Yulianto,S.H.,M.H.
NIP 131 573 915

Pembimbing Pendamping,

Lutfi Effendi,S.H.,M.Hum.
NIP 131 577 617

Ketua Bagian
Hukum Administrasi Negara.

Agus Yulianto,S.H.,M.H.
NIP 131 573 915

Mengetahui
Dekan,

Herman Suryokumoro,SH.,MS.
NIP. 131 472 741

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Syukur Alhamdulillah Robbil 'Alamin. Segala puji bagi bagi Allah swt, Tuhan Semesta Alam yang selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada seluruh UmatNya.

Sholawat dan salam senantiasa tecurahkan kepada junjungan kita Rosullullah saw. Yang merupakan pemimpin dan tauladan serta pembimbing seluruh umat manusia.

Semua yang penulis capai tidak terlepas dari segala upaya kesabaran dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada yang terhormat :

1. Bapak Herman Suryokumoro,SH.,MH. Selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Brawijaya.
2. Bapak Agus Yulianto, SH.,MH. Selaku Kepala Bagian Hukum Administrasi Negara yang telah memberikan arahan dan masukan yang berarti dalam penulisan skripsi ini.
3. Ibu Sri Kustina SH.,CN. Selaku Dosen Pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Lutfi Afendi,SH.,MH. Selaku Dosen Pembimbing pendamping yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Akhmad Dahlan,S.Sos selaku Kepala Sub Bagian Diklat dan Pengembangan Karier Bagian Kepegawaian Kota Batu beserta Staf yang telah memberikan Data dalam penelitian ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Hukum Universitas Brawijaya atas pengabdian untuk membina dan memdidik penulis selama menempuh pendidikan di Fakultas Hukum Brawijaya.
7. Bapak dan Ibu Tercinta, Mbak q, Mas q serta seluruh keluarga besar penulis yang selalu berdo'a dan memberikan dorongan moral maupun material hingga terwujud skripsi ini.

8. Teman-teman Fakultas Hukum Brawijaya angkatan 2005 Iis, asih, Indah, Enggar, Indri, Rista serta HAN Comunity Rara, Sintia, Erwan, Mita dll yang memberikan motivasi kepada penulis.
9. Semua pihak yang telah ikut membantu dalam menyelesaikan penelitian ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun untuk kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis paad khususnya dans emua pihak pada umumnya. Amin.

Malang, Januari 2009

Penulis

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan.....	i
Lembar pengesahan.....	ii
Kata pengantar.....	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Bagan	viii
Abstraksi	ix
Bab I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian	4
E. Sistematika Penulisan.....	5
Bab II KAJIAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Umum Pegawai Negeri Sipil	7
B. Tinjauan Umum Manajemen PNS	11
1. Pengertian Manajemen Pegawai	11
2. Dasar Pengaturan Manajemen Pegawai.....	15
3. Tujuan Manajemen Pegawai.....	16
4. Ruang Lingkup Manajemen Pegawai.....	16
5. Sistem Pelaksanaan Manajemen PNS.....	17
6. Pengembangan Kualitas.....	19
C. Tinjauan Umum Kinerja.....	25
1. Pengertian Kinerja	25
2. Pengukuran Kinerja	28
3. Standar Penilaian Kinerja	31
4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	33

Bab III	METODE PENELITIAN	
A.	Metode Pendekatan.....	35
B.	Lokasi Penelitian.....	35
C.	Jenis dan Sumber Data	35
D.	Teknik Pengumpulan Data	36
E.	Populasi dan sampel	36
F.	Teknik Analisa Data	37
Bab IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
A.	Gambaran Umum Bagian Kepegawaian Kota Batu	
1.	Sejarah Berdirinya Bagian kepegawaian Kota Batu.....	38
2.	Landasan Hukum Bagian Kepegawaian Kota Batu	39
3.	Keadaan Umum Dibagian Kepegawaian Kota Batu	39
4.	Keadaan Sarana dan Prasarana	42
5.	Tugas dan Fungsi Bagian Kepegawaian Kota Batu.....	42
6.	Struktur Organisasi Bagian Kepegawaian Kota Batu.....	44
7.	Visi dan Misi Bagian Kepegawaian Kota Batu	47
8.	Tata Kerja Bagian kepegawaian Kota Batu	50
9.	Nilai-nilai Organisasi bagian Kepegawaian Kota Batu.....	51
10.	Tujuan Bagian Kepegawaian Kota Batu	53
11.	Sasaran Kerja Bagian Kepegawaian Kota Batu	54
B.	Pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas.	
1.	Menurut Undang-Undang no. 8 Tahun 1974.....	57
2.	Menurut Undang-Undang No.43 Tahun 1999.....	59
3.	Manajemen PNS Berbasis Pengembangan Kualitas di Bagian Kepegawaian Kota Batu.....	61
C.	Kendala Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas dan Upaya Menanggulangnya.....	79
Bab V	PENUTUP	
A.	Kesimpulan	81
B.	Saran	82

DAFTAR TABEL

Tabel 1	PNS Berdasarkan jenis jabatan	40
Tabel 2	Tingkat Pendidikan	41
Tabel 3	Golongan Ruang PNS Bagian Kepegawai Kota Batu	41
Tabel 4	Rekapitulasi Kegiatan Diklat Kepemimpinan Bagian Kepegawaian Kota Batu	64
Tabel 5	Rekapitulasi Kegiatan Diklat Teknis Fungsional Bagian Kepegawaian Kota Batu	67
Tabel 6	Daftar Responden	69
Tabel 7	Jenis Diklat Yang Diikuti	70
Tabel 8	Motivasi Pegawai Mengikuti Diklat	71
Tabel 9	Respon Perubahan Dalam Bekerja Setelah Mengikuti Diklat	72
Tabel 10	Evaluasi Pimpinan Terhadap Kinerja PNS Setelah Mengikuti Diklat	73
Tabel 11	Respon Terhadap Kesesuaian Diklat dengan Minat, Bakat dan Kemampuan	74
Tabel 12	Respon Terhadap Sarana dan Prasarana Selama Diklat	75
Tabel 13	Respon Terhadap Materi Diklat	76
Tabel 14	Respon Terhadap Metode Diklat	77
Tabel 15	Respon Terhadap Tingkat Penguasaan Materi Oleh Instruktur	78
Tabel 16	Tugas Belajar	79

DAFTAR BAGAN

Bagan 1	Sruktur Organisasi Bagian Kepegawaian Kota Batu	45
---------	---	----

ABSTRAKSI

MURDIANA YENI UTAMI, Hukum Administrasi Negara, Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, Januari 2009, *Pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas Bagi Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Berdasarkan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Studi Di Bagian Kepegawaian Kota Batu)*, Sri Kustina SH.,CN.; Lutfi Efendi SH.,MHum.

Dalam penulisan skripsi ini penulis membahas mengenai masalah Pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas Bagi Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja. Hal ini dilatar belakangi dengan Manusia merupakan unsur yang paling penting bagi kelancaran pembangunan, karena manusialah pelaksana dan penghasil kerja yang dituntut mampu melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan.

Pegawai Negeri Sipil sebagai Aparatur Negara amat berperan dalam pembangunan, pemberdayaan masyarakat, dalam rangka mewujudkan otonomi daerah, Sehingga penting untuk melakukan Manajemen Pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan terhadap masyarakat.

Dalam upaya untuk mengetahui dan menganalisa pelaksanaan manajemen berbasis pengembangan kualitas bagi PNS dalam meningkatkan kinerja di bagian Kepegawaian Kota Batu dan kendala apa yang dihadapi Bagian kepegawaian Kota Batu dalam pelaksanaan manajemen berbasis pengembangan kualitas serta upaya untuk menanggulangnya. Maka metode pendekatan yang dipakai adalah yuridis sosiologis. Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara, sedangkan data sekunder dilakukan dengan studi kepustakaan, selanjutnya seluruh data yang ada dianalisa secara deskriptif analisis, Lokasi penelitian di Bagian Kepegawaian Kota Batu.

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memperoleh jawaban atas permasalahan diatas bahwa pelaksanaan manajemen berbasis pengembangan kualitas di Bagian kepegawaian Kota Batu mengacu pada Peraturan pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Untuk meningkatkan kemampuan, kualitas dilakukan manajemen pengembangan kualitas melalui pendidikan dan pelatihan formal dan informal. Hambatan yang dihadapi adalah pemateri diklat kurang berkualitas, peserta diklat yang kurang disiplin dan Alokasi waktu yang kurang memadai.

Upaya yang dilakukan dalam menghadapi kendala tersebut Bagian Kepegawaian Kota Batu meningkatkan kualitas Pemateri dengan cara mencari pemateri yang lebih berkompeten di bidangnya. Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dilakukan perencanaan yang lebih matang mengenai alokasi waktu agar dapat terselenggara dengan tertib dan kedisiplinan peserta dapat ditingkatkan.

Melihat fakta diatas maka Hendaknya dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Negeri Sipil dalam memajemen waktu hendaknya perencanaannya dilakukan lebih matang agar pelaksanaan lebih tertib dan kedisiplinan peserta dapat ditingkatkan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan nasional merupakan rangkaian upaya pembangunan yang berkesinambungan yang meliputi seluruh kehidupan masyarakat, bangsa dan Negara untuk melaksanakan tugas mewujudkan tujuan nasional yang tercantum dalam pembukaan UUD 1945. Tujuan Nasional bangsa Indonesia adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa , dan melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Tujuan tersebut hanya bisa dicapai melalui pembangunan nasional yang direncanakan dengan terarah dan realistis serta dilaksanakan secara bertahap bersungguh-sungguh, berdaya guna dan berhasil guna. Karena Pembangunan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha untuk mencapai keinginan bagi suatu bangsa, dapat dilihat dari tingkat perkembangan pembangunan yang dilakukan bangsa tersebut.

Manusia merupakan unsur yang paling penting bagi kelancaran pembangunan, karena manusialah pelaksana dan penghasil kerja yang dituntut mampu melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan.

Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur Negara amat berperan dalam pembangunan, pemberdayaan masyarakat, dalam rangka mewujudkan otonomi

daerah, sehingga penting untuk melakukan Manajemen Pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan terhadap masyarakat.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Pengaturan tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil diatur dalam pasal 12 Undang-Undang no.43 tahun 1999 yang mempunyai tujuan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna.

Manajemen berbasis pengembangan kualitas bagi Pegawai Negeri Sipil dianggap sangat perlu dilakukan karena atas dasar pemikiran bahwa kemajuan manusia dalam segala bidang selalu dibatasi oleh pengetahuan yang diperolehnya yang akhirnya digunakan secara efektif oleh manusia itu sendiri dan manusia secara keseluruhan.

Selain itu peningkatan kinerja diharapkan dapat mendukung pelaksanaan administrasi pemerintah daerah sehingga dapat berjalan efektif dan efisien. Kinerja yang bagus dapat dilihat dari seberapa besar tujuan yang dapat dicapai. Semakin baik Kinerja maka semakin besar tujuan yang dapat dicapai. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kualitas kinerja pegawai dipengaruhi oleh Manajemen Pegawai yang dilakukan. Dengan manajemen berbasis pengembangan kualitas bagi Pegawai Negeri Sipil yang baik diharapkan kinerja yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan optimal. Dari latar belakang yang sudah diuraikan tersebut maka penulis mengambil judul "Pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas Bagi Pegawai Negeri Sipil Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja berdasarkan Undang-Undang No. 43 tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (studi di Bagian Kepegawaia Kota Batu)".

B. Rumusan masalah

1. Bagaimana pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas Bagi Pegawai Negeri Sipil dalam upaya meningkatkan kinerja di Bagian Kepegawaian Kota Batu ?
2. Kendala apa yang dihadapi Bagian Kepegawaian Kota Batu dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas Bagi PNS serta upaya yang dilakukan untuk menanggulangnya ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisa tentang pelaksanaan manajemen berbasis pengembangan kualitas bagi PNS di Bagian Kepegawaian Kota Batu.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa kendala dalam pelaksanaan manajemen berbasis pengembangan kualitas bagi PNS dalam upaya meningkatkan kinerja di Bagian Kepegawaian Kota Batu dan upaya yang dilakukan untuk menggulangnya.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritik

Penulisan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan hukum khususnya Hukum Administrasi Negara untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen berbasis pengembangan kualitas bagi PNS dalam upaya meningkatkan kinerja di Bagian Kepegawaian Kota Batu sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta untuk mengetahui kendala apa yang dialami dalam pelaksanaan manajemen berbasis pengembangan kualitas bagi PNS dalam upaya meningkatkan kinerja dan upaya yang dilakukan untuk menanggulangnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan bagi mahasiswa yang terkait dengan Manajemen Pegawai Berbasis Pengembangan Kualitas.

b. Bagi Instansi

Sebagai bahan informasi untuk pertimbangan-pertimbangan di dalam menyusun kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan usaha-usaha peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat mewujudkan pegawai yang berkualitas.

c. Bagi Akademik

Untuk memberikan sumbangan literatur yang berguna bagi peneliti lain dalam masalah yang sama di masa yang akan datang.

d. Bagi Pegawai Negeri Sipil

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan kualitas dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil kearah yang lebih baik.

E. Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

Pada Bab ini menguraikan tentang latar belakang pentingnya Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas bagi PNS Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Kajian Pustaka

Menguraikan berbagai macam tinjauan teori yang mendukung dalam pelaksanaan penelitian dan proses menganalisa yang terdiri dari tiga sub Bab yaitu yang pertama Tinjauan Umum Pegawai Negeri Sipil, kedua Tinjauan Umum Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan ketiga Tinjauan Umum tentang Kinerja.

BAB III : Metode Penelitian

Menguraikan metode Pendekatan yang digunakan dalam penelitian, Lokasi penelitian, Jenis dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Populasi dan sample serta Teknik Analisa Data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Berisi tentang uraian analisis dan pembahasan data yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan, menjawab dari

rumusan masalah yang telah dikemukakan berdasarkan data yang telah diperoleh.

BAB V : Penutup

Berisi tentang kesimpulan dan saran, dimana kesimpulan merupakan jawaban singkat dari analisa dan penelitian yang telah dilakukan sedangkan saran merupakan saran dari peneliti yang diharapkan dapat membangun bagi Instansi yang bersangkutan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum Pegawai Negeri Sipil

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia W.J.S. Poerwadarminta, kata Pegawai berarti orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya). Sedangkan negeri berarti Negara atau pemerintah. Jadi Pegawai Negeri adalah orang yang bekerja pada pemerintahan atau negara¹.

Didalam ketentuan perundang-undangan yang pernah berlaku, pengertian pegawai negeri tidak dibuat dalam suatu rumusan yang berlaku umum, tetapi hanya merupakan suatu rumusan yang khusus berlaku dalam hubungan dengan peraturan yang bersangkutan. Bezoldigings regeling Burgerlijke Lands dieren 1938 (BBL 1938) menggunakan istilah *Landsdienaar*, yang berarti pengapdi negeri, sedangkan Betalings regeling ambtenaren in Gepen Sioneerden 1949 (BAG 1949) menggunakan istilah *ambtenaar* yang berarti pegawai².

Dalam Pasal 1 Undang-Undang No.43 tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang No.8 tahun 1974 tentang Pokok – Pokok Kepegawaian menyebutkan 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.

¹ Abdullah, Rozali 1986.. Hukum Kepegawaian. Rajawali, Jakarta. hlm. 11

² Ibid. hlm. 13

Dari Pengertian (definisi) Pegawai negeri menurut Pasal 1 Undang-Undang No.43 tahun 1999 tersebut dapat ditarik unsur - unsur yaitu³ :

1. Setiap warga yang memenuhi syarat yang ditentukan.
2. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
3. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas Negara lainnya,
4. Mendapat gaji menurut perundang-undangan yang berlaku.

Pada Pasal 2 ayat (1) Undang-Undang no.43 tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyebutkan pegawai negeri terdiri atas :

- a. Pegawai negeri Sipil;
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan
- c. Anggota Kepolisian Republik Indonesia.

Sedangkan pada pasal 2 ayat (2) Undang – Undang No.43 tahun 1999 tentang Pokok – Pokok Kepegawaian menyebutkan Pegawai Negeri Sipil terdiri atas :

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat

Pegawai Negeri Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada departemen, Lembaga Pemerintah Non-Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan , atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas Negara lainnya.

- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran

³ Effendi,Lutfi.2006,Hukum Kepegawaian.Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, hlm.11

Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya.

Selain Pengertian menurut pasal 1 Undang-Undang No. 43 Tahun 1999, terdapat pula pengertian pegawai negeri menurut ketentuan perundang-undangan yang lain yang mendudukan seseorang “disamakan “ kedudukannya sebagai pegawai negeri sebagaimana berikut ⁴:

Menurut ketentuan Pasal 415 - 437 KUHP mengatur tentang kejahatan jabatan. Menurut ketentuan pasal-pasal tersebut, orang yang melakukan kejahatan jabatan adalah mereka yang melakukan kejahatan yang berkenaan dengan tugasnya sebagai orang yang disertai satu jabatan publik baik tetap maupun sementara. Jabatan publik mempunyai konotasi yang sama dengan tugas Negara semisal pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai negeri. Untuk itu bagi siapapun yang disertai jabatan publik, misalnya kepala desa dipersamakan eksistensinya sebagai pegawai negeri.

Menurut ketentuan Pasal 92 KUHP, Pasal 92 mempersamakan orang-orang yang dipilih dalam pemilihan-pemilihan berdasarkan peraturan-peraturan dan juga mereka yang bukan dipilih melainkan diangkat menjadi anggota dewan perwakilan pusat maupun daerah serta kepala desa sebagai pegawai negeri.

Menurut ketentuan peraturan Pemerintah no.6 tahun 1974 tentang Pembatasan Kegiatan Pegawai Negeri dalam usaha swasta. PP No.6 tahun 1974 mempersamakan pegawai perusahaan (persero) milik Negara yang termasuk bagian dari BUMN, dan pegawai perusahaan daerah yang termasuk bagian dari BUMD sebagai pegawai negeri.

⁴ Ibid. hlm 16-18

Pasal 8 s/d 11 Undang-Undang No.20 tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Dalam pasal-pasal tersebut mempersamakan orang-orang yang menerima gaji atau upah dari keuangan Negara atau keuangan daerah, atau badan hukum yang menerima bantuan dari keuangan negara atau keuangan daerah atau badan hukum lain yang memepergunakan modal dan kelonggaran-kelonggaran dari negara atau masyarakat eksistensinya dipersamakan sebagai pegawai negeri. Mereka yang telah menerima gaji atau upah atau kelonggaran – kelonggaran lain boleh jadi mereka bukan pegawai negeri menurut ketentuan Undang-Undang No.43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Akan tetapi jika mereka melakukan tindak pidana yang berkaitan dengan gaji, upah atau kelonggaran – kelonggaran tersebut maka mereka dapat diterapkan ketentuan tersebut.

Selain Pegawai Negeri yang telah disebutkan diatas, maka dalam Jabatan Negeri masih terdapat banyak orang-orang yang bekerja untuk Negara, Pemerintah dan masyarakat, untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan, sama seperti Pegawai Negeri, tetapi tidak termasuk pegawai negeri. Adapun golongan-golongan yang bekerja untuk pemerintah akan tetapi tidak termasuk dalam pegawai Negeri adalah :

a. Pejabat Negara

Pejabat Negara tidak termasuk pegawai Negeri, sebab seorang Pegawai Negeri yang diangkat menjadi Pejabat Negara, dibebaskan dari jabatan organiknya selama menjadi Pejabat Negara, tanpa kehilangan statusnya sebagai Pegawai Negeri.⁵

⁵ Djatmika, Sastra dan Marsono, 1987. Hukum Kepegawaian di Indonesia, Djambatan, Jakarta, hlm. 14

b. Pekerja

Pekerja yang dimaksud disini adalah pekerja harian, pekerja bulanan, pekerja lepas dan pekerja tetap yang melakukan pekerjaan yang pada pokoknya sama dengan Pegawai Negeri⁶. Adapun Untuk Pekerja Honorair sama kedudukannya dengan pekerja lepas.

c. Pegawai dengan ikatan dinas

Yaitu Pekerja-pekerja yang mempunyai keahlian tertentu dalam suatu kejuruan tertentu.. Kedudukan mereka, tugas, kewajiban dan hak-haknya harus ditetapkan secara tegas dalam suatu perjanjian kerja, yang dibuat antara mereka dan Departemen atau Jawatan yang mempekerjakannya.⁷

d. Pegawai dalam ikatan dinas untuk waktu terbatas.

Pengangkatan dan kedudukan pegawai ini ditetapkan dalam suatu peraturan khusus.

e. Pegawai Perusahaan Umum

Pegawai Perusahaan Umum tidak dianggap sebagai Pegawai Negeri karena Kedudukan Perusahaan Umum disamakan badan lain seperti yayasan.⁸

B. Tinjauan Umum Manajemen Pegawai Negeri Sipil

1. Pengertian manajemen Pegawai

Istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* berarti *control*. Dalam bahasa Indonesia dapat diartikan: mengendalikan, menangani atau mengelola. Manajemen atau *management* dapat mempunyai berbagai arti. Pertama sebagai pengelolaan, pengendalian, atau penenangan. Kedua, perlakuan secara terampil untuk menangani suatu

⁶ Ibid., hlm. 15

⁷ Ibid., hlm 18

⁸ Ibid., hlm 20

bersifat *skillfull treatment*. Ketiga, gabungan dari dua pengertian tersebut, yaitu yang berhubungan dengan pengelolaan suatu perusahaan, rumah tangga, organisasi atau suatu bentuk kerjasama dalam mencapai tujuan tertentu⁹

Menurut Amirullah manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan yang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian¹⁰

Menurut R.Terry manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya¹¹.

Sedangkan menurut James F.Stoner manajemen adalah Proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan¹².

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain¹³.

⁹ Yayat M.Herujito,2001,Dasar-Dasar Manajemen,Grasindo,Jakarta,hlm. 1

¹⁰ Amirullah dan Rindyah Hanafi,2002,Pengantar Manajemen.Graha Ilmu, Yogyakarta,hlm.3

¹¹ Ibid hlm.3

¹² Ibid.hlm.4

¹³ Ibid.hlm.4

Menurut Harrington Emerson manajemen mempunyai lima unsur yaitu¹⁴ :

a. Men

Sarana penting atau sarana utama dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia (men). Dalam manajemen dilakukan berbagai macam aktifitas misalnya planning, organizing, staffing, directing dan controlling. Untuk melakukan berbagai aktifitas tersebut kita perlukan manusia. Tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin mencapai tujuannya.

b. Money

Untuk melakukan berbagai aktifitas diperlukan uang, seperti untuk membayar upah atau gaji, produksi, pengawasan dan lain-lain. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai bila dinilai dengan uang lebih besar dari uang yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

c. Materials

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan bahan-Bahan (materials), karenanya dianggap pula sebagai sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

d. Machines

Dalam proses pelaksanaan kegiatan memerlukan mesin sebagai alat untuk mencapai tujuan.

e. Methods

¹⁴ Yayat,Op.cid.hlm 6

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternative (metode) atau cara melakukan suatu pekerjaan.

Fungsi Manajemen menurut Louis A.Allen terdiri dari¹⁵:

1. Manajemen Leading (Memimpin)

Memimpin adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer agar orang-orang lain bertindak. Fungsi Memimpin ini terdiri dari beberapa kegiatan :

- a. Mengambil keputusan
- b. Mengadakan komunikasi
- c. Memberikan motivasi
- d. memilih orang-orang
- e. Mengembangkan orang-orang

2. Manajemen Planning (Merencanakan)

Merupakan proses pemikiran yang memerlukan arah tindakan yang ditentukan secara sadar dan merupakan dasar dari keputusan-keputusan terhadap tujuan, pengetahuan, dan dugaan yang disoroti.

3. Manajemen Organizing (Penyusunan Manajemen)

Merupakan kegiatan dalam mengatur dan menghubungkan pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat dilaksanakan dengan efektif oleh orang lain.

4. Manajemen Controlling (Penguasaan, pengendalian, & Pengamatan).

¹⁵ Ibid.hlm.20

Merupakan pekerjaan dalam menilai dan mengatur pekerjaan yang diselenggarakan dan yang telah selesai.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian¹⁶.

Dalam manajemen kepegawaian dapat disesuaikan pengertiannya sebagai suatu kegiatan pemerintahan dalam bidang kepegawaian oleh seorang pengurus atau pemimpin bagi pegawai negeri. Dalam hal ini yang bertindak sebagai pengurus atau pemimpin adalah pemerintah. Dengan demikian pemerintah mempunyai fungsi mengurus dan memimpin bagi pegawai negeri¹⁷.

2. Dasar Pengaturan Manajemen Pegawai

Kebijakan Manajemen Pegawai diatur dalam Pasal 13 Undang-Undang No.8 tahun 1974 yaitu yang berbunyi “Kebijakan Pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh berada ditangan Presiden”.

Sedangkan dalam Undang-Undang No.43 tahun 1999 terdapat dalam pasal 13 ayat 1 yaitu “ Kebijakan manajemen Pegawai Negeri sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum.

¹⁶ Pasal 1 ayat 8 Undang-Undang no. 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

¹⁷ Effendi,Lutfi.Op.cit.hlm 31

Dalam pasal 13 ayat (2) Undang-Undang No. 43 tahun 1999 disebutkan bahwa “Kebijakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) berada pada Presiden selaku Kepala Pemerintahan”.

3. Tujuan Manajemen Kepegawaian

Tujuan Manajemen Kepegawaian diatur dalam pasal 12 Undang-Undang No. 43 tahun 1999 Tentang Pokok – Pokok Kepegawaian yaitu :

1. Untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.
2. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan system prestasi kerja dan system karier yang dititik beratkan pada system prestasi kerja.

4. Ruang lingkup Manajemen Pegawai

Dalam Pasal 13 Undang-Undang No.43 Tahun 1999 mengatur tentang ruang lingkup manajemen kepegawaian yang mencakup penetapan dalam hal :

- a. Norma-norma kepegawaian;
- b. Standar kepegawaian;
- c. Prosedur kepegawaian;
- d. Formasi Kepegawaian;
- e. Pengangkatan ;

- f. Pengembangan kualitas sumber daya PNS;
- g. Pemindahan;
- h. Gaji;
- i. Tunjangan;
- j. Kesejahteraan;
- k. Pemberhentian;
- l. Hak dan Kewajiban;
- m. Kedudukan hukum.

5. Sistem Pelaksanaan Manajemen PNS

Disebutkan dalam pasal 2 ayat 2 Undang-Undang No.43 tahun 1999, bahwa manajemen Kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem :

a. Sistem Karier

Yang dimaksud dengan system karier adalah suatu system pembinaan bagi pegawai negeri sipil atas dasar kecakapan yang bersangkutan. Kecakapan seorang pegawai negeri sipil diukur dari ijazah yang dipakai sebagai dasar pengangkatan pertama sebagai pegawai negeri sipil. Dalam hal kenaikan pangkat untuk selanjutnya hanya menggunakan masa kerja disertai ketaatan dan kesetiaan serta pengabdian. Sistem ini kurang memperhatikan masalah prestasi kerja¹⁸.

Sistem karier ini dipakai untuk pertama kali dalam pengisian jabatan karena adanya formasi yang lowong. Dengan demikian system ini dipakai dalam pengadaan pegawai negeri. Sistem Karier dibagi menjadi¹⁹ :

¹⁸ Ibid.hlm.35

¹⁹ Djatmika, Opcit., hlm.38

1. Sistem Karier Terbuka

Sistem karier terbuka adalah suatu system kepegawaian dimana pangkat dan jabatan dalam suatu organisasi dapat diduduki oleh orang luar dari organisasi itu asalkan ia mempunyai kecakapan yang diperlukan, tanpa melalui pengangkatan sebagai calon pegawai.

2. Sistem karier Tertutup

Sistem Karier tertutup adalah suatu system kepegawaian dimana pangkat dan jabatan yang ada dalam suatu organisasi, hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi itu, tetapi tertutup bagi orang luar.

b. Sistem Prestasi kerja

Sistem Prestasi kerja adalah suatu system kepegawaian yang digunakan dalam pengangkatan, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan dan penentuan gaji seorang pegawai negeri sipil dengan mendasarkan pada kecakapan dan prestasi kerja yang telah dicapai dalam waktu tertentu²⁰.

c. Gabungan Sitem Karier dan Prestasi Kerja.

Sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri, Pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan system prestasi kerja dan system karier yang menitik beratkan pada system prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkopetensi secara sehat.

²⁰ Effendi,Lutfi.,Op.Cit.Hlm.38

Pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada system prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kopetensi, dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Dalam Pembinaan pangkat, disamping berdasarkan system prestasi kerja juga diperhatikan system karier²¹.

6. Pengembangan kualitas

Pengembangan atau *development* merupakan kegiatan yang difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah²².

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegaran, menurutnya pengembangan merupakan suatu proses jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum²³.

Setelah pegawai diterima melalui proses perekrutan dan seleksi seringkali kemampuan pegawai tersebut belum sesuai dengan yang diharapkan, yang berkaitan dengan tututan produktifitas, sehingga mereka perlu dilatih. Pegawai yang sudah bekerja pun masih perlu mengikuti pelatihan karena adanya lingkungan kerja dan strategi organisasi.

²¹ Penjelasan Umum Undang-Undang No.43 tahun 1999

²² Mangkunegaran, Anwar Prabu, 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung, hlm.43.

²³ Loc.,cid.

Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan pegawai²⁴

Guna melaksanakan pengembangan yang baik bagi pegawai maka ada beberapa komponen-komponen yang harus dilakukan, yaitu²⁵ :

- a. Tujuan dan sasaran pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- c. Materi Pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e. Peserta harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Pegawai adalah²⁶:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology
- b. Meningkatkan produktifitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan SDM.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindarkan keusangan (*obsoles cence*)
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

²⁴ Hariandja, Marihot Tua Effendi, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pemngkompensasian, dan Peningkatan Produktifitas Pegawai. Grasindo, Jakarta, hlm.167

²⁵ Mangkunegaran, Opcit. hlm.44

²⁶ Ibid. hlm.45

Langkah-Langkah yang harus dilakukan oleh suatu instansi dalam pengembangan kualitas adalah sebagai berikut²⁷:

1. Menganalisa kebutuhan pelatihan organisasi yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program pelatihan.

Adapun manfaat dilakukannya penyelenggaraan pengembangan kualitas bagi Sumber Daya Manusia adalah²⁸:

- a. Meningkatkan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipasif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif antar pegawai.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Pengembangan Kualitas merupakan salah satu bagian dari manajemen kepegawaian. Dalam penelitian ini penulis lebih menekankan pada manajemen pegawai yang berbasis pada pengembangan kualitas.

²⁷ Hariandja, Opcit., hlm 174

²⁸ Siagian, Sondang P, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia Ed. 1, Bumi Aksara, Jakarta, hlm.183

Dalam melakukan pengembangan kualitas agar tercapai pegawai yang mempunyai gaya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Pelatihan dan pendidikan merupakan metode-metode atau teknik yang digunakan dalam melaksanakan pengembangan kualitas pegawai. Hal ini diatur dalam pasal 31 Undang-Undang No. 43 tahun 1999. Selain itu juga diatur dalam Peraturan Pemerintah No.101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.

Dalam menciptakan Sumber Daya Manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan Negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh.

Dalam pasal 2 Peraturan Pemerintah No.101 tahun 2000 disebutkan tujuan diklat adalah :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;

- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Ada dua jenis diklat yang harus ditempuh oleh Pegawai Negeri Sipil, yang pertama diklat Prajabatan dan yang kedua Diklat dalam Jabatan. Jenis diklat yang pertama adalah pendidikan dan pelatihan Prajabatan merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan tujuan agar dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Menurut pasal 5 PP No.101 tahun 2000 diklat Prajabatan terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I, diklat bagi mereka yang akan diangkat untuk menjadi PNS Golongan I.
- b. Diklat Prajabatan Golongan II, diklat bagi mereka yang akan diangkat untuk menjadi PNS Golongan II.
- c. Diklat Prajabatan Golongan III, diklat bagi mereka yang akan diangkat untuk menjadi PNS Golongan III.

Jenis diklat yang kedua, Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan ketrampilan. Diklat dalam Jabatan ada tiga jenis. Diklat yang pertama yang selanjutnya disebut dengan Pendidikan dan Pelatihan

Kepemimpinan (Diklatpim) merupakan persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang struktural²⁹.

Dalam Pasal 10 Peraturan Pemerintah No.101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, Diklatpim terdiri dari :

- a. Diklatpim Tingkat IV, diklat bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon IV;
- b. Diklatpim Tingkat III, diklat bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon III;
- c. Diklatpim Tingkat II, diklat bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon II;
- d. Diklatpim Tingkat I, diklat bagi mereka yang menduduki jabatan struktural Eselon I.

Jenis Diklat dalam jabatan yang kedua adalah Diklat Fungsional dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional yang ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan fungsional bersangkutan.

Jenis Diklat dalam jabatan yang ketiga adalah diklat Teknis dilaksanakan untuk memberikan ketrampilan dan atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan dan pengetahuan yang berkenaan dengan bidang pelayanan teknis yang bersifat umum,

²⁹ Thoha, Miftah, 2007, Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia, Kencana, Jakarta, hlm.69

administratif, dan manajemen yang keberadaannya menunjang pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan³⁰.

C. Tinjauan Umum Kinerja

1. Pengertian kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja ini digunakan untuk tercapainya suatu hasil atau untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Menurut Beradian dan Russel sebagaimana dikutip oleh Sedarmayanti, kinerja adalah terjemahan dari performance berarti pembuatan pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdayaguna. Disamping itu kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur³¹.

Menurut H. Malayu yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya³².

³⁰ Thoha, Ibid. hlm. 70

³¹ Sedarmayanti, 2003. Good Governance (kepemrintahan yang baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah, Upaya Membangun Organisasi efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan, Mandar Maju, Bandung, hlm. 147-148.

³² Hasibuan, Malayu, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta, hlm. 94

Sedangkan menurut As'ad kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan³³.

Rivai dan Basri mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika³⁴.

Sedangkan menurut Mangkunegaran kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya³⁵.

Berdasarkan uraian diatas maka *performance* atau kinerja disimpulkan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal,tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu ada dua³⁶:

a. Faktor kemampuan.

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*)

³³ As'ad,Moh,1999,Psikologi Industri, seri Ilmu SDM,Elexmedia Komputindo, Jakarta,lm.76

³⁴ Rivai, Veitzal dan Ahmad Fawzi Mohd.Basri,2005,Performance Apraisal,Raja Grafindo Persada,Jakarta, hlm.16

³⁵ Mangkunegaran,opcit.hlm.67

³⁶ Ibid..hlm.68

artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi merupakan suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan prediksi terpuji.

Ada enam karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi :

- a. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil resiko.
- c. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- d. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkrit dalam seuruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- e. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah terprogram.

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dalam pemerintah bukanlah suatu aktifitas yang baru. Setiap departemen satuan kerja, dan unit pelaksanaan tugas telah deprogram untuk mengumpulkan informasi berupa laporan berkala (triwula/semester/tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Prawirosentono berpendapat bahwa³⁷ :

Kinerja setiap unit kerja harus diukur dengan metode statistik, khususnya tentang mutu suatu produksi. Para manajer harus menerima tanggung jawab atas kinerja bawahannya. Bila bawahan berkinerja buruk, jangan sekedar menyalahkan karyawan bawahan. Oleh karena itu para manajer harus memonitor kinerja setiap bawahannya berdasarkan kendali secara statistik (statistic control). Untuk itu seorang manajer perlu mempunyai ukuran kinerja para karyawan, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah. Di samping itu informasi tentang kinerja karyawan diperlukan pula, bila suatu saat seseorang manajer ingin mengubah suatu system yang ada.

Sedangkan menurut Lopez dalam Swastho dinyatakan bahwa korelasi antara kinerja dengan kepuasan mempunyai tingkat signifikan yang tinggi³⁸. Dimana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran secara umum, yang kemudian diterjemahkan dalam penelitian perilaku secara mendasar yang meliputi :

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan

³⁷ Prawirosentono, Suyadi, 1999, Kebijakan Kinerja Karyawan BPFE, Yogyakarta, hlm. 193

³⁸ Swastho, Bambang, 2003, Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengeruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan, Bayu Media, Malang, hlm. 26

- e. Keputusan yang diambil
- f. Perencanaan pekerjaan
- g. Daerah organisasi kerja

Dharma menyatakan bahwa tiga criteria utama dalam pengukuran kinerja, yaitu³⁹ :

1. Pengukuran Kuantitatif, yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Pengukuran kualitatif, yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.
3. Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis pengukuran khusus dan pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Satu hal yang ditegaskan oleh Rao yaitu bahwa penilaian kinerja seharusnya menghasilkan prestasi kerja (kinerja) yang lebih baik dan rasa puas dipihak yang dinilai mengenai prestasinya sendiri. Penilaian prestasi kerja harus dapat menunjukkan kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dan kemampuan-kemampuan yang tidak dimilikinya untuk melaksanakan tiap fungsi yang berkaitan dengan perannya. Kemampuan-kemampuan yang tidak dimiliki oleh karyawan

³⁹ Dharma, Agus, 1993, Manajemen Prestasi Kerja, Rajawali, Jakarta, hlm.46

tersebut perlu dikembangkan melalui mekanisme-mekanisme yang sesuai⁴⁰.

Dari uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ada ukuran tunggal yang dapat mencakup semua aspek kinerja, yang diperlukan adalah seperangkat ukuran yang sesuai dengan aktivitas obyektif yang akan diukur.

Pengukuran Kinerja penting sebagai alat manajemen untuk⁴¹:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
- b. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan-tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- c. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- d. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah tercapai.
- e. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pemimpin dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan Instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- i. Memajukan peningkatan yang perlu dilakukan.

⁴⁰ Rao,TV,1996,Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek,Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, hlm.158.

⁴¹ Subagio,Hari,2006,Disiplin Kerja Dalam Rangka meningkatkan kinerja Pegawai (Study pada Kantor Kecamatan Klojen Kota Malang, Skripsi tidak diterbitkan,Malang,Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya,hlm.23.

j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

3. Standar Penilaian kinerja

Penerapan standar penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sesuai dengan sasaran yang duharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara mambandingkan antara hasil pekerjaan secara otoriter dengan hasil yang diharapkan⁴²

Penilaian kinerja menurut Mathis merupakan proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka dibandingkan dengan satu set standart dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan⁴³. Secara umum penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menyediakan informasi bagi karyawan dan manajer dalam pengambilan keputusan dengan pekerjaannya.

Penilaian kinerja memerlukan standar yang berkaitan dengan kinerja, karenanya agar efektif kinerja hendaknya bersifat⁴⁴:

a. *Relevance*, berarti terdapat hubungan yang jelas antara standar kinerja dengan pekerjaan yang tujuan organisasi, hubungan yang jelas antara elemen-elemen pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui *job analis* (analisis pekerjaan) dan dimensi-dimensi yang dinilai pada form penilaian.

⁴² Ibid., hlm.376

⁴³ Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan J. Sadeli dan Prawira Hie, Salemba Empat, Jakarta, hlm.81

⁴⁴ Moekijat, 1989, Tata Laksana Kantor: Manajemen Perkantoran, Mandar Maju, Bandung, hlm.263.

- b. *Sensitive*, mengimplikasikan bahwa system penilaian kinerja mampu membedakan yang efektif, sehingga pegawai-pegawai yang mempunyai nilai baik dan nilai yang tidak baik tidak dinilai sama.
- c. *Reability*, dapat diandalkan baik dalam supervisor, rekan sejawat maupun bawahan.
- d. *Acceptability*, dapat diterima oleh semua pihak baik manajer, supervisor maupun bawahan.
- e. *Practicality*, mengimplikasikan bahwa instrumen-instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh manajer dan pegawai.

Tipe standar yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan bergantung pada pekerjaan itu sendiri. Tipe standar untuk menilai dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu :

- a. *External Standart* (standar external). Merupakan standar yang ditentukan oleh organisasi guna menilai kinerja secara eksplisit. Standar ini seringkali menunjuk pada hasil kinerja yang diisyaratkan dalam kerja atau yang dilarang.
- b. *Internal Standart* (standar Internal). Merupaakn standar tang ditentukan oleh pribadi-pribadi yang terlibat dalam proses penilaian yaitu pekerja dan supervisor. Standar ini dipengaruhi oleh standar internal dan nilai-nilai yang dipegang pribadi pekerja dan supervisor teridentifikasi dengan komitmen yang tinggi, maka bentuk internal menyesuaikan diri dan dibangun dari standar eksternal sedangkan nilai-nilai yang dipegang oleh pribadi pengaruhnya bergantung pada masalah hakekat manusia.

4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja

Sebagaimana kita ketahui bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh banyak factor. Ada beberapa factor-faktor yang memepenagruhi kinerja karyawan perusahaan dapat digolongkan dalam 3 kelompok, yaitu⁴⁵:

1. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.
2. Sarana pendukung yang meliputi :
 - a. Lingkungan kerja, seperti teknologi dan cara produksi, sarana peralatan kerja yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesejahteraan kerja serta suasana dalam lingkungan kerja.
 - b. Kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam system pengupahan dan jaminan social serta jaminan kelangsungan kerja.
3. Supra sarana, aktivitas perusahaan dipengaruhi :
 - a. Kebijakan peemrintah seperti : perpajakan, perijinan, lingkungan hidup, pengawasan dan kebijaksanaan ekspor-impor.
 - b. Hubungan industrial
 - c. Manajemen. Peranan manajemen strategis untuk peningkatan kinerja yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana. Menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan system kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat

⁴⁵ Mangkunegaran, Opcit. hlm. 111

pada pekerjaan yang tepat serta menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Pendekatan

Untuk menjawab rumusan masalah yang pertama dan yang kedua maka penulis menggunakan metode pendekatan yuridis sosiologis yaitu pendekatan penelitian yang mengkaji persepsi dan perilaku hukum orang (manusia dan badan hukum) dan masyarakat serta efektifitas berlakunya hukum positif di masyarakat dalam hal ini ketentuan tentang Manajemen berbasis pengembangan kualitas bagi PNS juga melihat bagaimana aturan-aturan hukum tersebut dilaksanakan yang mengacu pada Undang-Undang no.43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bagian Kepegawaian Kota Batu, dengan pertimbangan bahwa :

1. Bagian Kepegawaian Kota Batu merupakan unsur staf yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Walikota Batu dalam menyelenggarakan teknik dan administrasi pemerintahan daerah.
2. Kota Batu merupakan salah satu kota yang baru saja melakukan pemekaran sehingga perlu diketahui bagaimana Manajemen Pegawai Berbasis Pengembangan Kualitas yang dilakukan.

C. Jenis dan Sumber data

Jenis data yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari penelitian dilapangan, berupa wawancara dengan Kasubbag Diklat dan

Pengembangan Karier Bagian Kepegawaian Kota Batu dan PNS yang mengikuti diklat.

2. Data skunder yaitu data yang diperoleh melalui bahan-bahan kepustakaan yang meliputi buku, Undang-Undang yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, data arsip dan data resmi lainnya.

Sumber data dari penelitian ini adalah :

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung di lapangan atau dari responden melalui wawancara, yang mana responden tersebut adalah para pegawai negeri sipil di Bagian Kepegawaian Kota Batu.
- b. Data Sekunder yaitu data-data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu yang berasal dari buku-buku, literatur, peraturan perundang-undangan yaitu Undang-Undang No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 Tentang Diklat Jabatan PNS, dokumen-dokumen, arsip di Subbag Diklat dan Pengembangan Karier Bagian Kepegawaian Kota Batu atau catatan-catatan penting lainnya yang terkait dengan obyek penelitian.

D. Teknik pengumpulan Data

1. Teknik wawancara yaitu pengumpulan data dengan responden. Untuk memandu wawancara tersebut disediakan quisioner agar wawancara dapat terstruktur dan terarah.
2. Studi kepustakaan yaitu teknik pengumpulan data dengan mencatat dan memanfaatkan data yang ada pada instansi yang berhubungan dengan

peneliti berupa dokumen, bahan laporan yang terkait dengan masalah penelitian agar mendapatkan data dan informasi yang diperlukan yang dapat mendukung penelitian.

E. Populasi dan sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam Bagian Kepegawaian Kota Batu.

2. Sampel

Pengambilan sample dalam penelitian ini didasarkan pada *purposive sampling*, yaitu penarikan sample dilakukan dengan cara mengambil informan didasarkan pada tujuan tertentu.

Responden yang dipilih sebagai informan dalam penelitian adalah :

- a. Kepala Sub Bagian Pendidikan Latihan dan Pengembangan Karier Bagian Kepegawaian Kota Batu.
- b. Para Pegawai Bagian Kepegawaian Kota Batu yang telah mengikuti diklat sebanyak 13 Orang

F. Teknik Analisa Data

Adapun data yang telah dikumpulkan, akan dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif analisis yaitu data yang diperoleh akan dipaparkan secara menyeluruh kemudian dilakukan analisis sehingga dapat disusun suatu kesimpulan yang menjawab permasalahan yang ada. Jadi metode ini mempelajari pernyataan responden serta kenyataan yang ada sebagai sesuatu yang utuh.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bagian Kepegawaian Kota Batu

1. Sejarah Berdirinya Bagian Kepegawaian Kota Batu

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah telah meletakkan otonomi daerah secara luas di kabupaten / kota. Implikasinya mengharuskan daerah untuk melakukan introspeksi diri mengenai kemampuannya untuk melaksanakan amanat tersebut. Ada dua aspek penting yang menjadi pertimbangan yang berkaitan dengan kemampuan daerah untuk melaksanakan otonomi yaitu: kenyataan mengenai kualitas Sumber Daya Manusia dan kemampuan keuangan dari Pendapatan Asli Daerah yang dirasa belum mencukupi.

Kualitas sumber daya manusia disepakati berbagai pihak sebagai faktor dominan terhadap berhasilnya pelaksanaan otonomi daerah. Sebab faktor faktor yang lain secara empirik sangat tergantung dengan faktor ini.

Diantara beberapa unsur sumber daya manusia yang secara potensial mempunyai pengaruh yang besar dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah aparatur pemerintah daerah, yakni pegawai.

Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik perlu didukung dengan kelembangaan perangkat daerah yang proporsional sesuai dengan kewenangan , kemampuan dan kondisi obyektif daerah.

Dengan adanya kewenangan di bidang pemerintahan dan untuk meningkatkan kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan untuk meningkatkan kelancaran penyelenggaraan pemerintah, administrasi, organisasi

dan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah Kota Batu, maka dipandang perlu membentuk dan menetapkan susunan organisasi dan tata kerja Sekretariat Bagian Kepegawaian Kota Batu.

Kota Batu dibentuk berdasarkan Undang-Undang No. 11 tahun 2001 tentang Pembentukan Kota Batu, maka dengan itu Pemerintah Kota Batu membentuk dan menetapkan susunan Organisasi Bagian Kepegawaian dengan mengeluarkan Peraturan Daerah Kota Batu No.5 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu.

2. Landasan Hukum Bagian Kepegawaian Kota Batu

Terbentuknya Bagian Kepegawaian Kota batu berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batu No. 5 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah No.8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

3. Keadaan Umum Pegawai di Bagian Kepegawaian Kota Batu

Bagian Kepegawaian sebagai bagian dari Sekretariat Kota Batu secara struktural terdiri dari Sub Bagian Umum, Sub. Bagian Mutasi Pegawai serta Sub. Bagian Pendidikan Latihan dan Pengembangan Karier, saat ini didukung oleh 33 (tiga puluh lima) orang pegawai yang terdiri dari 4 (empat) orang Pejabat Struktural , 20 (dua puluh) orang Staf PNS, 5 (lima) orang staf CPNS serta 4 (empat) orang pegawai kontrak (honorar)⁹¹.

Dari sisi tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan oleh Bagian Kepegawaian serta uraian tugasnya maka jumlah 33 (tiga puluh) orang pegawai

⁹¹Bagian Kepegawaian Kota Batu, 2005, Rencana Strategis Bagian Kepegawaian Kota Batu, Batu, hlm. 14

tersebut sudah cukup untuk memenuhi pelaksanaan tugas sesuai dengan yang diharapkan, berdasarkan perhitungan volume kerja serta uraian tugas yang menjadi beban dan tanggungjawabnya. Dibawah ini dapat dilihat jumlah pegawai negeri Sipil di Bagian Kepegawaian Kota Batu :

Tabel 1

PNS Berdasarkan Jenis Jabatan

No.	Keterangan	Jabatan	Jumlah
1.	Pejabat Eselon II	Kepala Bagian	1 orang
2.	Pejabat Eselon III	Kepala Sub Bagian	3 orang
3.	Non Eselon	Staf	20 orang

Sumber : Data Sekunder,2008, diolah

Dari data diatas dapat dilihat jumlah PNS yang menjabat di eselon II dan eselon III serta PNS non Eselon. Pejabat pada eselon II menjabat sebagai Kepala Bagian kepegawaian Kota Batu. Sedangkan 3 orang Pejabat eselon II menduduki jabatan sebagai kepala Sub bagian. Sisanya sebagai staf Bagian kepegawaian Kota Batu. Dengan formasi diatas sudah cukup untuk memenuhi pelaksanaan tugas dalam penyelenggaraan administrasi kepegawaian PNS di Kota Batu.

Sedangkan tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil yang berada di Bagian Kepegawaian Kota Batu adalah sebagai berikut :

Tabel 2

Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	S-2	3 orang
2.	S-1	14 orang
3.	Diploma/SMA	4 orang
4.	SLTP	3 orang

Sumber: Data sekunder, 2008, diolah

Dari Tabel diatas dapat diketahui tingkat pendidikan PNS di bagian Kepegawaian Kota Batu sebagian besar sudah berpendidikan sarjana (S1) yaitu sebanyak 14 orang dan sisanya Diploma/SMA 4 orang, serta 3 orang berpendidikan SLTA. Hal ini disebabkan karena sudah banyak PNS yang mengikuti program tugas belajar di Perguruan Tinggi serta standar penerimaan CPNS Kota Batu minimal berpendidikan Sarjana.

Sedangkan golongan ruang Pegawai Negeri Sipil di Bagian Kepegawaian Kota Batu dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3

Golongan Ruang PNS Bagian Kepegawai Kota Batu

No.	Golongan Ruang	Jumlah
1.	Pembina (IV/a)	1 orang
2.	Penata Tk.I (III/d)	1 orang
3.	Penata (III/c)	3 orang
4.	Penata Muda (III/b)	2 orang
5.	Penata Muda (III/a)	12 orang
6.	Pengatur Tk.I (II/d)	1 orang
7.	Pengatur (II/c)	4 orang
8.	Pengatur Muda (II/a)	1 orang

Sumber: Data sekunder, 2008,diolah

Dari tabel diatas Golongan Ruang PNS di bagian Kepegawaian Kota Batu menyebar dari Golongan Ruang (IV/a) Pembina sampai golongan ruang (II/a) pengatur muda. Sebagian besar PNS memiliki golongan ruang (III/a) Penata Muda karena PNS di Bagian Kepegawaian banyak yang berpendidikan sarjana.

4. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan Prasarana Bagian Kepegawaian Kota Batu menempati gedung Sekretariat Daerah Kota Batu bersama dengan Bagian lain yang berada di lingkungan sekretariat daerah sejak tahun 2001, terdiri dari 1 lantai dengan 4 ruang kerja. Pada saat ini kondisi ruang kerja kurang memadai dikarenakan jumlah personilnya semakin banyak serta tugas yang dikerjakan semakin padat, adapun guna mendukung tugas operasional tersebut sarana dan prasarana yang ada antara lain⁹²:

- a. Telah tersedianya mebelair serta kelengkapan alat perkantoran untuk pelaksanaan tugas sehari-hari.
- b. Telah tersedianya perangkat komputerisasi sejumlah 8 unit, dan telekomunikasi (berupa mesin telepon 3 buah dan faximile 1 buah) serta aplikasi perangkat lunak SIMPEG, SIMSOR dalam rangka untuk pengolahan data kepegawaian.
- c. Telah tersedianya kendaraan dinas berupa 1 Unit mobil Xenia, serta 3 buah sepeda motor;

5. Tugas dan fungsi Bagian Kepegawaian Kota Batu

Berdasarkan pasal 33 Peraturan Daerah Kota Batu No.5 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu maka Bagian Kepegawaian Kota Batu mempunyai tugas melaksanakan penyiapan pengelolaan kepegawaian, penyusunan program dan petunjuk pembinaan, pengembangan kepegawaian dan melaksanakan mutasi pegawai serta melaksanakan penyiapan pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan dan pemberdayaan aparatur negara.

⁹² Ibid.hlm.15

Sedangkan fungsi Bagian Kepegawaian Kota Batu berdasarkan pasal 34 Peraturan Daerah Kota Batu No.5 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu adalah :

- a. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- b. Penganalisaan penyusunan rancangan produk hukum daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- c. Penyiapan bahan penyusunan dan penetapan formasi Pegawai Negeri Sipil.
- d. Penyiapan bahan pelaksanaan dan pembinaan pengelolaan analisis jabatan.
- e. Penyiapan bahan rencana dan program pengadaan Pegawai Negeri Sipil.
- f. Penyiapan bahan rencana dan program serta penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai, latihan prajabatan dan ujian dinas.
- g. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan teknis peningkatan kesejahteraan pegawai dan proses pemberian penghargaan dan tanda jasa.
- h. Penyiapan bahan penyusunan rencana, program dan pengendalian teknis pembinaan dan pengembangan karier pegawai.
- i. Penyiapan pelaksanaan pengangkatan pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil daerah dalam jabatan struktural atau fungsional sesuai peraturan perundang-undangan.

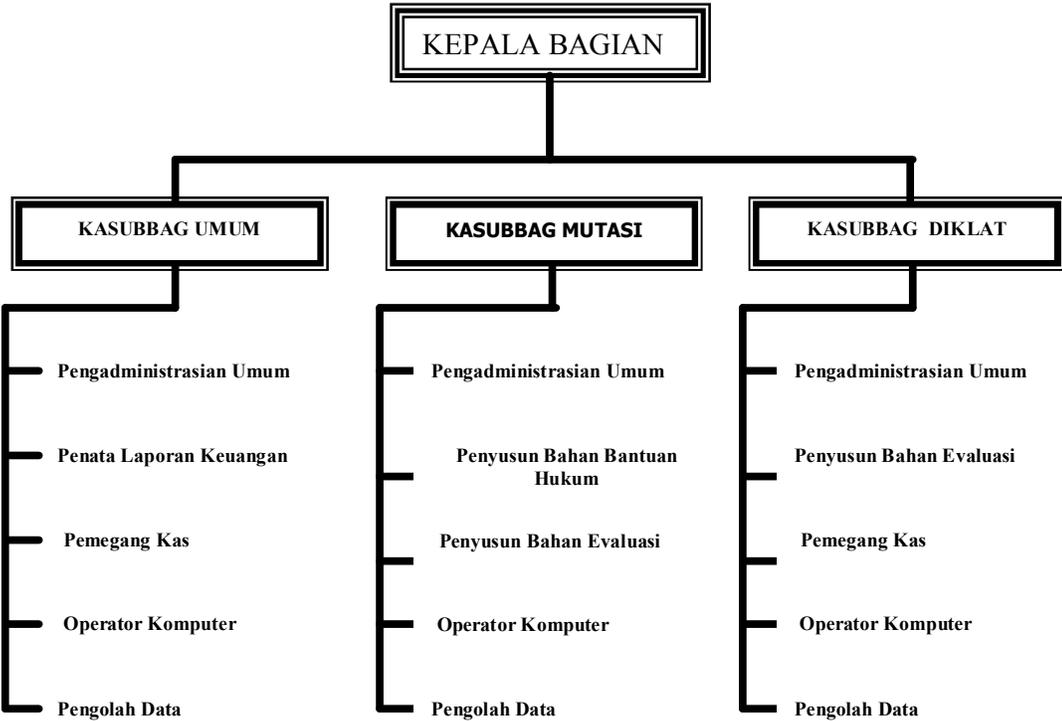
- j. Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil daerah.
- k. Penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- l. Penyiapan bahan pembinaan dan pengendalian teknis penataan dan pembinaan kelembagaan.
- m. Penyiapan bahan pembinaan dan pengendalian teknis ketatalaksanaan yang meliputi tata kerja dan prosedur kerja serta pendayagunaan aparatur negara.
- n. Penyiapan bahan pelaksanaan dan pembinaan pengelolaan analitis jabatan.
- o. Penyelenggaraan standar pelayanan minimal yang wajib dilaksanakan dalam bidang kepegawaian dan organisasi.
- p. Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Pegawai (SIMPEG).
- q. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi dan Umum.

6. Struktur Organisasi Bagian Kepegawaian Kota Batu

Organisasi adalah keseluruhan daripada sumber-sumber yang telah tersedia baik sumber yang bersifat manusia maupun yang non manusia serta mengelompokkan daripada tugas, wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan atau dengan kata lain organisasi adalah ajang, jaringan tata kerja sama kelompok orang-orang secara teratur dan kontinue untuk mencapai tujuan-tujuan bersama yang telah ditentukan, dimana di

dalamnya selalu terdapat tata cara bekerja samanya dan hubungan antara atasan dan bawahan⁹³.

Struktur organisasi Bagian Kepegawaian Kota Batu tertuang pada Peraturan Daerah Nomor : 4 Tahun 2003 tentang Struktur Organisasi Pemerintah Daerah Kota Batu, terdiri dari 1 Kepala Bagian 3 Kepala Sub Bagian (subbag Umum dan organisasi, subbag Mutasi; subbag Pendidikan dan Pengembangan Karier) dan dibantu oleh 21 staf. Struktur Organisasi Bagian Kepegawaian Kota Batu dapat dilihat pada bagan berikut ini :



Bagan 1 Struktur Organisasi Bagian Kepegawaian Kota Batu

Struktur organisasi Bagian Kepegawaian Kota Batu terdiri dari 1 Kepala Bagian dan 3 Kepala Sub Bagian yang terdiri dari Sub Bagian Umum dan

⁹³ Ibid.hlm.16

Organisasi, Sub Bagian Mutasi Pegawai dan Sub Bagian Pendidikan Latihan dan Pengembangan Karier.

Kepala Bagian Kepegawaian mempunyai tugas :

- a. Memimpin, mengawasi, mengendalikan, membina, mengkoordinasikan dan kerja sama dalam pelaksanaan kepegawaian.
- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi dan Umum.

Sedangkan Tugas dari Tiap-Tiap Sub Bagian adalah :

- a. Sub Bagian Umum dan Organisasi mempunyai tugas :
 - 1.) Mengumpulkan bahan pembinaan kedudukan hukum pegawai.
 - 2.) Menghimpun peraturan perundang-undangan.
 - 3.) Menghimpun dan menyerahkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).
 - 4.) Menyusun Program dan Petunjuk pembinaan pegawai.
 - 5.) Menyusun rumusan naskah laporan dan penyediaan data pegawai.
 - 6.) Menyelesaikan administrasi pemberhentian dan pensiun pegawai.
 - 7.) Merencanakan dan menyusun kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, pemberian penghargaan dan tanda jasa.
 - 8.) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala bagian Kepegawaian.
- b. Sub Bagian Mutasi mempunyai tugas :
 - 1.) Melakukan penyelesaian administrasi kepegawaian mengenai cuti, pengangkatan dalam jabatan, pemindahan, pemberhentian,

pemberhentian sementara, pensiun, tugas belajar dan lain-lain mengenai Pegawai Negeri Sipil.

- 2.) Melakukan penyelesaian administrasi kepegawaian mengenai pengangkatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji Pegawai Negeri Sipil.
- 3.) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Kepegawaian.

c. Sub Bagian Pengembangan karier dan diklat mempunyai tugas :

- 1.) Mengumpulkan dan mengolah data pegawai dengan unit kerja terkait untuk perencanaan pegawai.
- 2.) Mengumpulkan dan mengolah data untuk penyusunan program latihan prajabatan dan ujian dinas serta membantu pelaksanaannya.
- 3.) Memproses susunan kepegawaian (formasi) dan daftar urutan kepangkatan pegawai satu tahun sekali.
- 4.) Merencanakan dan melaksanakan pendidikan dan latihan pegawai.
- 5.) Mengadakan evaluasi dari hasil pendidikan dan latihan.
- 6.) Melaksanakan tugas yang diberikan kepala bagian kepegawaian.

7. Visi dan Misi Bagian Kepegawaian Kota Batu

Visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana suatu organisasi / instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Visi merupakan gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan.

Pada hakekatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama mengenai masa depan, berupa komitmen murni tanpa adanya rasa

terpaksa. Visi adalah mental model masa depan, dengan demikian visi harus menjadi milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi. Penetapan visi sebagai bagian dari perencanaan strategis merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu organisasi. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi selanjutnya⁹⁴.

Mengingat pentingnya visi bagi suatu organisasi, maka Bagian Kepegawaian Kota Batu perlu menetapkan visi organisasi dalam rumusan sebagai berikut:

“Terwujudnya Manajemen Kepegawaian Kota Batu yang Profesional, Transparan, dan Akuntabel untuk Mendukung Penyelenggaraan Pemerintahan yang Baik (Good Governance)”

Untuk merealisasikan visi Bagian Kepegawaian menjadi kegiatan nyata yang secara langsung dapat dirasakan manfaatnya diperlukan sebuah wahana yang dapat menjembatani dalam bentuk rumusan misi sebagai berikut⁹⁵ :

- a. Meningkatkan sistem Manajemen Kepegawaian yang terarah, mandiri, professional, bertanggungjawab, transparan, dan akuntabel. Bermakna bahwa untuk menciptakan manajemen kepegawaian yang profesional memerlukan sistem manajemen yang transparan dan akuntabel mempunyai arah yang jelas tidak berpihak, mandiri serta profesional hingga kebijakan maupun pelaksanaan manajemen kepegawaian dituntut transparan dan akuntabel dalam mewujudkan pemerintahan yang baik.

⁹⁴ Ibid.hlm.6

⁹⁵ Ibid.hlm.6

- b. Melaksanakan penyempurnaan Sistem Administrasi Kepegawaian. Bermakna bahwa perlu penyusunan program dan petunjuk pembinaan yang didukung oleh sistem Informasi Kepegawaian dan Tata usaha kepegawaian dalam rangka melaksanakan perencanaan, pembinaan, pengembangan serta pendidikan dan latihan Pegawai Negeri Sipil secara efektif dan efisien.
- c. Meningkatkan kemampuan Sumber Daya. Bermakna, bahwa Pemerintah Kota Batu menjadi Kota Otonomi baru berjalan tujuh tahun (17 Oktober 2001) tidak terlepas dari keterbatasan jumlah maupun kualitas dari Aparatur Pemerintah terutama di dalam pelayanan masyarakat (publik) dan mengelola potensi sumber daya alam di Kota Batu. Sehingga untuk mencapai pemerintahan yang baik di Kota Batu selain diperlukan kemampuan sumber daya manusia dalam pelayanan publik dan pengelolaan sumber daya alam juga dibutuhkan formasi dan pengadaan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan yang ada.
- d. Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai. Bermakna, bahwa selain dituntut untuk bekerja secara optimal juga dipikirkan mengenai kesejahteraan pegawai sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau ketentuan yang berlaku.
- e. Menyelenggarakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa melalui upaya peningkatan akuntabilitas publik aparatur, pengawasan yang efektif serta pemantapan netralitas Pegawai Negeri Sipil.

8. Tata Kerja Bagian Kepegawaian Kota Batu

Tata kerja merupakan segala sesuatu yang mengenai pengurusan dan pelaksanaan suatu organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Bagian Kepegawaian Kota Batu dan Kepala Sub Bagian menerapkan prinsip koordinasi, intregrasi dan sinkronisasi secara vertikal dan horisontal⁹⁶.

Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan sekretariat Daerah bertanggung jawab memimpin, mengawasi, dan mengkoordinasikan bawahan masing - masing serta memberikan bimbingan dan petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya⁹⁷.

Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan sekretariat Daerah wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk-petunjuk dan bertanggungjawab kepada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan berkala pada waktunya⁹⁸.

Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dari bawahan, diolah dan dipergunakan sebagai bahan penyusunan laporan lebih lanjut serta untuk memberikan petunjuk kepada bawahan⁹⁹.

Dalam penyampaian laporan kepada atasan, tembusan laporan disampaikan pula kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja¹⁰⁰.

Dalam menjalankan tugasnya, setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkup Sekretariat Daerah dibantu oleh pimpinan satuan organisasi bawahannya

⁹⁶ Pasal 38 angka 1 Peraturan Daerah Kota Batu No.5 tahun 2003 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu

⁹⁷ Pasal 38 angka 2 Peraturan Daerah Kota Batu No.5 tahun 2003 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu

⁹⁸ Pasal 39 angka 1 Peraturan Daerah Kota Batu No.5 tahun 2003 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu

⁹⁹ Pasal 39 angka 2 Peraturan Daerah Kota Batu No.5 tahun 2003 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu

¹⁰⁰ Pasal 40 Peraturan Daerah Kota Batu No.5 tahun 2003 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu

dalam rangka pemberian bimbingan kepada bawahan masing-masing dilaksanakan dengan mengadakan rapat berkala¹⁰¹.

9. Nilai-Nilai Organisasi Bagian Kepegawaian Kota Batu

Nilai-nilai merupakan pedoman yang di yakini sebagai tinggalan jiwa yang harus selalu dihayati dan diamalkan oleh seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas. Nilai-nilai yang berkembang dan hidup dalam suatu organisasi menjadi semangat bagi anggota organisasi dalam berkarya dan bekerja, nilai-nilai yang dirumuskan oleh Bagian Kepegawaian adalah sebagai berikut¹⁰² :

a. Beriman dan bertakwa

Untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan dengan adanya sumber daya manusia yang menjunjung tinggi nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan, hal tersebut mengandung makna bahwa dalam menjalankan tugas Bagian Kepegawaian beserta jajaran yang selalu berpedoman kepada nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan.

b. Profesional

Sebagai petugas pelayan masyarakat, petugas sebagai faktor penentu keberhasilan setiap pelayanan yang efektif agar dapat melayani secara efektif, petugas harus meningkatkan kualitas dalam pelayanan. Sedangkan dalam meningkatkan kualitas dalam pelayanan hendaknya petugas mampu merencanakan program kerja dan sekaligus mampu pula melakukan dalam bentuk kerjasama.

c. Bertanggungjawab

¹⁰¹ Pasal 41 Peraturan Daerah Kota Batu No.5 tahun 2003 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu

¹⁰² Bagian Kepegawaian Kota Batu, Op.cit.hlm.8

Penyelesaian tentang Kepegawaian dan Diklat yang baik oleh aparatur yang professional, memiliki spirit dalam kerja dan konsekuen tinggi serta di dukung oleh sistem informasi yang handal serta peralatan yang canggih, untuk menjamin pelayanan yang prima.

d. Kerjasama

Perlu adanya komitmen diantara para anggota organisasi untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengorganisasian berarti mengadakan inventarisasi dan klasifikasi seluruh pekerja yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan otoritas serta tanggung jawab masing-masing individu yang bertanggung jawab untuk setiap komponen kerja dengan menyediakan lingkungan yang tepat dan memadai. Sehingga dapat dikelompokkan secara tegas tentang hubungan dan kaitan antara organisasi dan kepegawaian, yang antara lain meliputi :

1. Jenis dan macam pekerjaan apa dan bagaimana cara membagi-bagikannya.
2. Siapa-siapa saja yang harus melakukan pekerjaan dan apa yang harus dilakukan dari berbagai macam pekerjaan yang telah disiapkan untuk menangani tugas-tugas pokok dalam rangka mencapai tujuan (*mission*) organisasi yang telah ditetapkan.
3. Hubungan apa yang perlu di bina dan dituangkan dalam suatu pola yang di bentuk oleh pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab dari orang-orang yang melaksanakannya.

4. Fasilitas dan sarana apa yang memberikan sumbangan/penunjang ke arah usaha mencapai tujuan organisasi.

10. Tujuan Bagian Kepegawaian Kota Batu

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi. Secara kolektif, tujuan organisasi menggambarkan arah strategis organisasi dan perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi. Tujuan organisasi mempertajam fokus pelaksanaan misi organisasi tersebut yaitu dengan meletakkan prioritas untuk memfokuskan arah semua program dan kegiatan organisasi dalam melaksanakan misi organisasi. Tujuan akan mengarahkan kepada perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan untuk merealisasikan misi. Sebab, tujuan itu harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja.

Dengan demikian tujuan yang ingin dicapai Bagian Kepegawaian Kota Batu untuk merealisasikan misinya di atas adalah untuk kondisi sebagai berikut¹⁰³:

- a. Terwujudnya sistem kepegawaian daerah yang terarah, mandiri, profesional, bertanggungjawab, transparan dan akuntabel.
- b. Terwujudnya pendayagunaan aparatur pemerintah daerah yang berdayaguna dan berhasil guna.
- c. Tercapainya sumber daya aparatur pemerintah yang berkualitas yang memiliki pengetahuan, keterampilan / keahlian, sikap dan nilai – nilai terhadap pekerjaan.

¹⁰³ Ibid.Hlm.10

- d. Tingginya tingkat kesejahteraan pegawai serta terciptanya lingkungan kerja yang harmonis pada akhirnya mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
- e. Terwujudnya penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan berwibawa, akuntabel serta netral.

11. Sasaran Kerja Bagian Kepegawaian Kota Batu

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan organisasi yang ingin dicapai dalam jangka waktu yang relatif pendek, yaitu semesteran atau triwulanan. Sasaran dikatakan efektif bila mampu menggambarkan hasil spesifik yang diinginkan dan dapat diukur serta dapat digunakan untuk memastikan apa dan kapan pencapaiannya.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi serta tujuan sebagaimana dipaparkan dimuka, maka dapat ditetapkan sasaran Bagian Kepegawaian Setda Kota Batu dengan target pencapaian sebagai berikut¹⁰⁴ :

- a. Untuk mewujudkan sistem Kepegawaian yang terarah , mandiri , profesional, bertanggungjawab, transparan, akuntabel ditetapkan sasaran antara lain :
 - 1.) Peningkatan status dari Bagian Kepegawaian Setda Kota Batu menjadi Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu sesuai dengan amanat UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU nomor 18 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawian Daerah Pasal 43 A, dan ditindaklanjuti dengan keputusan Presiden Nomor

¹⁰⁴ Ibid.hlm.10-12

159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.

- 2.) Tersedianya sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang handal didukung oleh tersedianya data kepegawaian yang lengkap, terkini, akurat dan informatif.
 - 3.) Adanya upaya dan usaha peningkatan pelayanan administrasi dan pelayanan prima kepada masyarakat.
 - 4.) Tersedianya sarana dan prasarana kepegawaian yang memadai serta mendukung kegiatan kepegawaian
- b. Untuk mewujudkan pendayagunaan aparatur pemerintahan dan hasil guna, maka sasaran yang akan dicapai sebagai berikut :
- 1.) mengembangkan analisa jabatan, sebagai acuan dalam pelaksanaan mutasi dan promosi pegawai.
 - 2.) adanya analisa formasi pegawai untuk mengetahui kebutuhan serta rencana penempatan pegawai.
- c. Agar tercapai sumberdaya aparatur pemerintah yang berkualitas, memiliki pengetahuan, ketrampilan/keahlian, sikap dan nilai-nilai terhadap pekerjaan, sasaran pokoknya adalah :
- 1.) terlaksanakannya pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi aparatur, baik diklat kader, diklat kepemimpinan, diklat teknis maupun diklat fungsional.
 - 2.) tersedianya sarana dan prasarana diklat yang representatif sesuai dengan spesifikasi yang dipersyaratkan sebagai tempat diklat.
 - 3.) tersedianya peserta diklat yang berkualitas.

- 4.) tersedianya tenaga pengajar / widyaiswara yang memenuhi syarat.
 - 5.) adanya evaluasi terhadap alumni diklat
- d. Agar tercapai kesejahteraan pegawai serta terciptanya lingkungan kerja yang harmonis mendukung kelancaran pelaksanaan tugas maka ditetapkan sasaran sebagai berikut :
- 1.) tersediannya bantuan kesejahteraan pegawai untuk memberikan santunan bagi pegawai yang mengalami musibah, meninggal dunia maupun pegawai yang memasuki pensiun.
 - 2.) Terdapatnya dan terciptanya lingkungan dan suasana kerja yang nyaman dan harmonis.
- e. Agar terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, akuntabel, serta netral maka sasaran yang dapat ditetapkan adalah sebagai berikut :
- 1.) Terlaksanannya AKIP dan disusunnya LAKIP sebagai wujud pertanggungjawaban dari berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan.
 - 2.) Adanya penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi dan hukuman bagi pegawai yang melanggar ketentuan / peraturan kepegawaian yang berlaku.
 - 3.) Tersedianya mekanisme monitoring dan evaluasi terhadap disiplin pegawai

B. Pelaksanaan Manajemen PNS berbasis Pengembangan Kualitas

1. Menurut Undang-Undang No.8 tahun 1974

Pegawai Negeri adalah unsur aparatur negara, Abdi negara dan Abdi masyarakat yang menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Didalam Undang-Undang No.8 tahun 1974 tidak ada kata Manajemen pegawai akan tetapi menggunakan kata "Pembinaan Pegawai Negeri Sipil" yang berada di Bab II bagian pertama.

Tujuan dari Pembinaan Pegawai Negeri Sipil di dalam pasal 12 Undang-Undang no.8 tahun 1974 adalah :

- a. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.
- b. Pembinaan yang dimaksud dalam pasal ini dilaksanakan berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja.

Pembinaan Pegawai Negeri sipil dilaksanakan secara sentralistik yaitu semua kebijakan ada ditangan Presiden, hal dapat dilihat di pasal 13 Undang-undang No.8 Tahun 1974 :

"Kebijakan Pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh berada di tangan Presiden"

Pembinaan Pegawai Negeri Sipil di dalam pengembangan kualitas diatur di dalam pasal 31 yaitu :

"Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan dan penyelenggaraan latihan"

jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan ketrampilan”.

Latihan jabatan bagi pegawai negeri sipil terdiri dari dua jenis yaitu sebagai berikut :

- a. Prajabatan, merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan tujuan agar dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.
- b. Dalam jabatan, adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan ketrampilan. Diklat dalam Jabatan ada tiga jenis yaitu :
 - a.) Diklat Pimpinan yaitu merupakan persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang struktural.
 - b.) Diklat Teknis dilaksanakan untuk memberikan ketrampilan dan atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan dan pengetahuan yang berkenaan dengan bidang pelayanan teknis yang bersifat umum, administratif, dan manajemen yang keberadaannya menunjang pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.
 - c.) Diklat Fungsional dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional yang ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan fungsional bersangkutan.

2. Menurut Undang-Undang No.43 tahun 1999

Pelaksanaan Manajemen Pegawai menurut Undang-Undang no. 43 tahun 1999 tidak lagi bersifat sentralistik akan tetapi dengan adanya otonomi daerah Manajemen Pegawai Negeri sipil daerah dilaksanakan oleh Pejabat Pembina kepegawaian Daerah yaitu Badan kepegawaian Daerah yang dibentuk oleh Kepala Daerah.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil menurut pasal 1 angka 8 Undang-Undang no.43 tahun 1999 adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Tujuan dari Manajemen Pegawai negeri sipil menurut pasal 12 Undang-Undang no.43 tahun 1999 adalah :

2. Untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.
2. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan system prestasi kerja dan system karier yang dititik beratkan pada system prestasi kerja.

Kebijakan Manajemen Pegawai negeri Sipil diatur dalam pasal 13 Undang – Undang No.43 tahun 1999 :

- 1.) Kebijakan Manajemen Pegawai Negeri sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban dan kedudukan hukum.
- 2.) Kebijakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) berada pada Presiden selaku Kepala Pemerintahan.
- 3.) Untuk membantu Presiden dalam merumuskan kebijaksanaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dan memberikan pertimbangan tertentu, dibentuk Komisi Kepegawaian Negara, yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden.
- 4.) Komisi Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (3), terdiri dari 2 anggota Tetap yang berkedudukan sebagai Ketua dan Sekretaris Komisi, serta 3 Anggota Tidak tetap yang kesemuanya diangkat dan diberhentikan oleh Presiden.
- 5.) Ketua dan sekretaris komisi Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) secara *ex officio* menjabat sebagai Kepala dan Wakil Kepala Badan Kepegawaian Negara.
- 6.) Komisis Kepegawaian Negara mengadakan sidang sekurang-kurangnya sekali dalam satu bulan.

Dalam upaya mengembangkan kualitas Sumber Daya Pegawai Negeri Sipil dilakukan Pendidikan dan Pelatihan yang diatur dalam pasal 31 Undang-Undang no.43 tahun 1999 yaitu :

- (1) Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.
- (2) Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan dengan peraturan Pemerintah.

3. Manajemen PNS Berbasis Pengembangan Kualitas di Bagian Kepegawaian Kota Batu.

Pegawai Negeri Sipil adalah unsur Aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, Jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata diperlukan sumber daya manusia aparatur yang mempunyai kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan.

Dalam menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut maka diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian kepada masyarakat. Maka dengan itu dilakukan manajemen Kepegawaian yang mencakup penetapan dalam hal :

- n. Norma-norma kepegawaian;
- o. Standar kepegawaian;
- p. Prosedur kepegawaian;
- q. Formasi Kepegawaian;
- r. Pengangkatan ;
- s. Pengembangan kualitas sumber daya PNS;

- t. Pemindahan;
- u. Gaji;
- v. Tunjangan;
- w. Kesejahteraan;
- x. Pemberhentian;
- y. Hak dan Kewajiban;
- z. Kedudukan hukum.

Pengembangan Kualitas merupakan salah satu bagian dari manajemen kepegawaian. Dalam penelitian ini penulis lebih menekankan pada manajemen pegawai yang berbasis pada pengembangan kualitas.

Dalam melakukan pengembangan kualitas agar tercapai pegawai yang mempunyai gaya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Pelatihan dan pendidikan merupakan metode-metode atau teknik yang digunakan dalam melaksanakan pengembangan kualitas pegawai. Dengan ini Bagian Kepegawaian Kota Batu mengacu dalam pasal 31 Undang-Undang No. 43 tahun 1999. Selain itu juga mengacu pada Peraturan Pemerintah No.101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS¹⁰⁵.

Dalam menciptakan Sumber Daya Manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan Negara, semangat kesatuan

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan Kasubbag Diklat dan Pengembangan Karier Bagian Kepegawaian Kota Batu pada tanggal 16 Desember 2008

dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh.

Dalam pasal 2 Peraturan Pemerintah No.101 tahun 2000 disebutkan tujuan diklat adalah :

- e. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- f. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- g. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- h. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sasaran Pendidikan dan Pelatihan menurut pasal 3 Peraturan Pemerintah No.101 tahun 2000 adalah :

“ Terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki Kopetensi yang sesuai dengan persyaratan Jabatan masing-masing”

Pengembangan Kualitas Sumber Daya Pegawai Negeri sipil yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian Kota Batu ada dua macam¹⁰⁶ :

- a.) Pendidikan formal

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan Staf Subbag Diklat dan Pengembangan Karier Bagian Kepegawaian Kota Batu pada tanggal 16 Desember 2008

Yaitu Bagian Kepegawaian Kota Batu memberikan Tugas Belajar Kepada Pegawai Negeri sipil yang berkopeten.

b.) Pendidikan Informal

Yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan jabatan yang terdiri dari 2 jenis :

(1.) Pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan bagi Calon Pegawai Negeri sipil

(2.) Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan yang terdiri dari Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis.

Bagian Kepegawaian Kota Batu melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat II, Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Hal ini dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4

Rekapitulasi Kegiatan Diklat Kepemimpinan Bagian Kepegawaian Kota Batu

No.	Jenis Diklat	2005	2006	2007	2008
1.	Diklat Kepemimpinan Tk.II	4	3	1	3
2.	Diklat Kepemimpinan Tk.III	31	31	2	3
3.	Diklat Kepemimpinan Tk.IV	40	40	40	-

Sumber : Data Sekunder,2008,diolah

Pada tabel diatas setiap tahun diklat Kepemimpinan Tk II dan Diklat Kepemimpinan Tk III mengalami penurunan, sedangkan Diklat kepemimpinan IV setiap tahunnya tetap. Dari sini peneliti berpendapat bahwa sudah banyak PNS yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tk II dan III selain itu juga

penyelenggaraan diklat ini disesuaikan dengan jumlah PNS yang akan mengikuti Diklat.

Diklat Kepemimpinan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian Kota Batu bertujuan untuk :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara Profesional dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil.
- b. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
- c. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan misi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas umum dan pembangunan serta terwujudnya pemerintahan yang baik (good governance).
- e. Tercapainya persyaratan atau implementasi kepemimpinan aparatur Pemerintah yang sesuai dengan jenjang Jabatan Struktural.

Sedangkan sasaran dari Diklat Kepemimpinan yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian Kota Batu adalah untuk mencetak figur Aparatur Pemerintah Daerah yang dapat :

- a.) Memberikan masukan dan membantu atasan dalam merumuskan kebijakan dan strategi penataan program.
- b.) Membantu dan memberikan masukan kepada atasan dalam merumuskan pemikiran secara konseptual dan keseimbangan (continuously) serta terkoordinasi yang mampu dan terpadu

(integrated) di dalam meningkatkan kinerja dan akuntabilitas dalam berorganisasi.

Syarat – syarat yang harus dipenuhi peserta dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat II adalah :

1. Telah dan akan menduduki Jabatan Struktural Eselon II
2. Memiliki Potensi Akademik dan profesional untuk berkembang.
3. Memiliki dedikasi dan loyalitas terhadap tugas organisasi.
4. Berprestasi baik dalam melaksanakan tugas.
5. Mampu menjaga reputasi diri dan Instansinya.
6. Sehat jasmani dan rohani.
7. Pangkat/golongan minimal Pembina (IV/a)
8. Serendah-rendahnya berpendidikan Sarjana (S1).
9. Menguasai bahasa Inggris tingkat lanjutan.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh peserta dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat III :

1. Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan eselon III
2. Pegawai Negeri Sipil yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan struktural eselon III (pejabat struktural eselon IV) dan telah lulus seleksi administrasi dan akademis .
3. Pangkat Golongan minimal Penata (III/c).
4. Usia maksimal 5 (lima) tahun sebelum batas usia pensiun (BUP).
5. Pendidikan serendah-rendahnya S1 / sederajat atau memiliki kompetensi yang setara.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh peserta dalam Diklat Kepemimpinan Tingkat IV :

1. Pegawai Negeri Sipil yang memduduki jabatan eselon IV
2. Pegawai Negeri Sipil yang memduduki pejabat struktural eselon IV atau staf yang telah lulus seleksi administrasi dan akademis .
3. Pangkat Golongan minimal Penata (III/a).
4. Usia maksimal 5 (lima) tahun sebelum batas usia pensiun (BUP).
5. Pendidikan serendah-rendahnya D3 / sederajat atau memiliki kompetensi yang setara.

Selain itu juga Bagian kepegawaian Kota Batu juga menyelenggarakan Diklat Teknis dan Diklat Fungsional yang dapt dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5

Rekapitulasi Kegiatan Diklat Teknis Fungsional Bagian Kepegawaian Kota Batu

No.	Tahun	Nama Diklat Teknis Fungsional
1	2005	1. Sosialisasi TND : 40 Orang 2. Bimtek Anjab : 40 orang
2.	2006	1. Bimtek Penatausahaan keuangan daerah berdasarkan PP no.13 tahun 2006 : 80 orang 2. Bimtek Pengelolaan barang dan aset daerah PP no.13 tahun 2006 : 80 orang 3. Diklat Fungsional pendidikan : 4 orang 4. Bimtek Administrasi kepegawaian : 40 orang 5. Bimtek penyusunan kopetensi jabatan : 40 orang 6. Bimtek tat mnaskah dinas : 40 orang
3.	2007	1. Diklat Manajemen pengadaan barang/jasa dan ujian sertifikasi keahlian : 2 orang

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Diklat Peningkatan Kompetensi Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD : 2 orang 3. Diklat penyusunan RKA dan DPA SKPD dalam pelaksanaan APBD 2007 sesuai Permendagri No.13 tahun 2006 : 1 orang 4. Diklat sandi :1 orang 5. Diklat Fungsional pendidikan : 3 orang 6. Diklat manajemen Pemerintahan tahun 2007 : 1 orang 7. Diklat perantara/mediator Hubungan Industrial: 1 orang 8. Diklat Penciptaan Tenaga Fungsional Arsiparis Tingkat Keahlian di Lingkungan Pemprov/Pemkab/Pemkot : 2 orang. 9. Diklat Perencanaan Tenaga kerja Depnakertrans th.2007 : 1 orang 10. TOT HAM bagi aparat Penegak : 1 orang
4.	2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diklat sekretaris Lan RI : 1 orang 2. Sosialisasi KEPPRES RI No.85 tahun 2006 : 2 orang 3. Diklat pengawalan pimpinan : 1 orang 4. Diklat Building Trust : 1 orang 5. Penataran Pendidikan Pendahuluan Bela Negara : 1 orang 6. Diklat Pembantu Akta Tanah : 1 orang 7. Diklat PPNS : 3 orang

Sumber : Data Sekunder,2008,diolah

Setiap tahun jenis diklat fungsional dan diklat teknis mengalami peningkatan mulai tahun 2005 sampai dengan tahun 2008. Hal ini dikarenakan bertambahnya jumlah PNS di Lingkungan Kota Batu dan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan PNS.

Peneliti juga mengadakan penelitian yang berhubungan dengan diadakannya pendidikan dan pelatihan di Bagian Kepegawaian Kota Batu dengan

menyebarkan 15 kuisioner, peneliti hanya mendapat 13 responden dan semuanya pernah mengikuti diklat data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6
Daftar Responden

No.	Umur (Th)	Masa kerja(Th)	Jenis Kelamin	Pendidikan
1.	49	26	Laki-laki	SLTP
2.	46	22	Laki-laki	SLTP
3.	38	12	Perempuan	S1
4.	31	5	Perempuan	S2
5.	26	4	Laki-laki	S1
6.	30	4	Laki-laki	S1
7.	46	22	Laki-laki	SLTA
8.	30	4	Laki-laki	SLTA
9.	40	20	Perempuan	S1
10.	33	5	Perempuan	S1
11.	29	4	Laki-laki	S1
12.	32	5	Laki-laki	S1
13.	24	6	Laki-laki	S1

Sumber : Data Primer, 2008,diolah

Responden yang didapat mempunyai umur yang bervariasi mulai dari rentang umur 24 tahun sampai umur 49 tahun. Masa kerja responden juga bervariasi. Yaitu PNS yang sudah menempuh masa kerja 4 tahun sampai 26 tahun. Responden laki-laki berjumlah 9 orang sedangkan perempuan 4 orang. Mengenai tingkat pendidikan responden 1 (satu) orang berpendidikan S2, 7 orang S1, 2 orang berpendidikan SLTA dan 2 orang berpendidikan SLTP.

Adapun jenis diklat yang pernah diikuti para responden bermacam-macam. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 7
Jenis Diklat Yang Diikuti

Respon den	Jenis Diklat Yang Pernah diikuti Pegawai					
	Diklatpim IV	Diklatpim III	Diklatpim II	Teknis	Fungsional	Lain- lain
1	-	-	-	-	-	Pra jabatan
2	-	-	-	-	-	Pra jabatan
3	✓	-	-	-	-	-
4	✓	-	-	✓	-	-
5	-	-	-	✓	-	-
6	-	-	-	✓	-	-
7	-	-	-	✓	-	-
8	-	-	-	-	-	Pra jabatan
9	✓	-	-	✓	-	-
10	-	-	-	✓	-	-
11	-	-	-	✓	-	-
12	-	-	-	-	-	Pra jabatan
13	✓	-	-	-	-	-

Sumber :Data primer, 2008,diolah

Dari tabel diatas, sebagian besar responden telah mengikuti diklat teknis sebanyak 7 orang, 4 orang mengikuti diklat kepemimpinan tingkat IV atau ADUM dan sisanya lain-lain yaitu telah mengikuti diklat prajabatan. Dari sini peneliti berpendapat bahwa sebagian besar responden mengikuti pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan kecakapannya yang menunjang dalam bekerja.

Adapun alasan yang memotivasi responden untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan bermacam-macam. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8
Motivasi Pegawai Mengikuti Diklat

Responden	Motovasi mengikuti diklat		
	Kemauan sendiri	Perintah Atasan	Lain-lain
1	-	✓	-
2	-	✓	-
3	-	-	Menambah wawasan pengetahuan
4	✓	✓	-
5	-	✓	-
6	✓	✓	-
7	-	✓	-
8	-	✓	-
9	-	✓	-
10	-	-	Meningkatkan kemampuan bidang teknis
11	-	✓	-
12	-	✓	-
13	-	✓	-

Sumber : Data Primer ,2008,diolah

Dari tabel diatas 11 orang responden menjawab bahwa motivasi mengikuti diklat karena atas perintah atasan, 2 orang menjawab atas kemauan sendiri dan perintah atasan, dan sisanya orang responden menjawab mengikuti diklat karena untuk menambah wawasan dan meningkatkan kemampuan dibidang teknis. Dari sini dapat dilihat bahwa motovasi terbanyak karena perintah atasan, banyak peserta yang kurang memiliki keinginan untuk mengikuti diklat karena kesadaran diri sendiri.

Setelah mengikuti diklat responden ada yang mengalami perubahan dalam bekerja dan ada juga yang tidak mengalami perubahan. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 9

Respon Perubahan Dalam Bekerja Setelah Mengikuti Diklat

Responden	Perubahan Dalam bekerja	
	Ya	Tidak
1	✓	-
2	✓	-
3	✓	-
4	✓	-
5	-	✓
6	✓	-
7	✓	-
8	✓	-
9	✓	-
10	✓	-
11	✓	-
12	✓	-
13	-	✓

Sumber : Data Primer,2008,diolah

Responden banyak yang mengalami perubahan dalam bekerja, sebanyak 11 responden menjawab telah mengalami perubahan dalam bekerja setelah mengikuti diklat, sedangkan hanya 2 responden menjawab tidak mengalami perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa diklat yang diadakan Bagian Kepegawaian Kota batu mampu menambah kemampuan teknis para peserta diklat dalam bekerja.

Responden yang telah mengikuti diklat dan mengalami perubahan dalam bekerja mengalami berbagai perubahan dalam bidang :

- a. Dalam bidang kedisiplinan dan motivasi bekerja
- b. Lebih memahami pekerjaan yang dikerjakan sehingga lebih baik dari sebelumnya, yaitu dalam hal administrasi, manajemen keuangan lebih akuntabel, pengelolaan barang dan jasa menjadi lebih baik.
- c. Pekerjaan menjadi lebih lancar.
- d. Lebih memahami peraturan-peraturan yang ada.
- e. Etos kerja lebih baik.

Setelah mengikuti diklat, Pimpinan melakukan evaluasi terhadap hasil kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 10

Evaluasi Pimpinan Terhadap Kinerja PNS Setelah Mengikuti Diklat

Responden	Pimpinan melakukan Evaluasi Kinerja	
	Ya	Tidak
1	✓	-
2	✓	-
3	✓	-
4	✓	-
5	-	✓
6	✓	-
7	-	✓
8	-	✓
9	✓	-
10	✓	-
11	✓	-
12	✓	-
13	-	✓

Sumber : Data Primer,2008,diolah

Dari tabel diatas sebagian besar responden menjawab bahwa pimpinan melakukan evaluasi hasil kinerja PNS setelah mengikuti diklat. Sebanyak 10 responden menjawab bahwa pimpinan melakukan evaluasi sedangkan 3 responden menjawab pimpinan tidak melakukan evaluasi. Disini menunjukkan bahwa pimpinan melakukan monitoring terhadap hasil pendidikan pelatihan yang diikuti peserta diklat

Mengenai minat,bakat, dan kemampuan peserta diklat disesuaikan dengan diklat yang diselenggarakan Bagian Kepegawaia Kota Batu. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 11

Respon Terhadap Kesesuaian Diklat dengan Minat, Bakat dan Kemampuan

Responden	Kesesuaian Diklat dengan Minat, Bakat & Kemampuan				
	Sangat sesuai	Sesuai	Cukup sesuai	Kurang kurang	Tidak sesuai
1	-	✓	-	-	-
2	✓	-	-	-	-
3	-	✓	-	-	-
4	-	-	✓	-	-
5	-	✓	-	-	-
6	-	✓	-	-	-
7	-	-	✓	-	-
8	-	-	✓	-	-
9	-	✓	-	-	-
10	-	-	✓	-	-
11	-	✓	-	-	-
12	-	✓	-	-	-
13	-	-	✓	-	-

Sumber : Data Primer, 2008, diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa 7 responden menjawab bahwa diklat yang telah diikuti sesuai dengan minat, bakat dan kemampuan peserta. 1 responden menjawab sangat sesuai dan 5 responden menjawab cukup sesuai. Adanya responden yang menjawab cukup peneliti berpendapat Bagian kepegawaian kurang menyesuaikan tingkat bakat, minat dan kemampuan peserta dengan jenis diklat.

Mengenai sarana dan prasarana selama diklat respon peserta dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 12
Respon Terhadap Sarana dan Prasarana Selama Diklat

Responden	Sarana dan Prasarana diklat				
	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup sesuai	Kurang sesuai	Tidak sesuai
1	-	✓	-	-	-
2	-	✓	-	-	-
3	-	✓	-	-	-
4	-	-	✓	-	-
5	-	-	-	✓	-
6	-	✓	-	-	-
7	-	-	✓	-	-
8	-	-	✓	-	-
9	-	✓	-	-	-
10	-	-	✓	-	-
11	-	-	✓	-	-
12	-	✓	-	-	-
13	-	✓	-	-	-

Sumber : Data Primer,2008,diolah

Dari Tabel diatas diketahui sarana dan prasarana sudah memenuhi persyaratan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden bahwa 7 responden menjawab bahwa sarana dan prasarana diklat sudah sesuai. 5 responden menjawab bahwa sarana dan prasarana cukup sesuai dan 1 responden menjawab sarana dan prasarana kurang sesuai. Apabila sarana dan prasarana sudah sesuai maka dapat menunjang kegiatan diklat yang diselenggarakan Bagian Kepegawaian Kota Batu.

Tentang materi diklat yang diberikan, Jawaban responden dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 13
Respon Terhadap Materi Diklat

Responden	Materi Diklat				
	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
1	-	✓	-	-	-
2	✓	-	-	-	-
3	-	-	✓	-	-
4	-	-	✓	-	-
5	-	-	✓	-	-
6	-	✓	-	-	-
7	-	✓	-	-	-
8	-	-	✓	-	-
9	-	✓	-	-	-
10	-	✓	-	-	-
11	-	✓	-	-	-
12	-	-	✓	-	-
13	-	✓	-	-	-

Sumber : Data Primer,2008,diolah

Respon terhadap materi diklat dapat diketahui bahwa 7 responden menjawab sudah sesuai dengan bidang tugas peserta diklat, 1 responden menjawab sangat sesuai dan 5 responden menjawab cukup sesuai. Hal ini menunjukkan materi yang ada sudah sesuai dengan bidang tugas peserta diklat. Materi diklat merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan agar diklat yang ada mampu menambah pengetahuan pesera

Mengenai Metode yang digunakan selama diklat berlangsung respon peserta diklat dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 14
Respon Terhadap Metode Diklat

Responden	Metode Diklat				
	Sangat sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak sesuai
1	-	✓	-	-	-
2	-	✓	-	-	-
3	-	-	✓	-	-
4	-	-	✓	-	-
5	-	-	✓	-	-
6	-	✓	-	-	-
7	-	✓	-	-	-
8	-	✓	-	-	-
9	-	-	✓	-	-
10	-	-	-	✓	-
11	-	✓	-	-	-
12	-	✓	-	-	-
13	-	✓	-	-	-

Sumber : Data Primer,2008,diolah

Dari Tabel diatas diketahui 8 responden menjawab bahwa metode yang digunakan selama diklat sudah sesuai, 4 responden menjawab cukup sesuai dan 1 responden menjawab kurang sesuai. Metode penyampaian materi yang digunakan dalam diklat merupakan salah satu unsur yang penting karena mempengaruhi peserta diklat dalam memahami materi diklat. Sehingga apabila sebagian besar responden menjawab sudah sesuai metode yang digunakan dalam diklat maka peneliti berpendapat bahwa peserta diklat menguasai dan memahami materi yang disampaikan.

Tingkat penguasaan materi oleh Instruktur juga mempengaruhi hasil diklat. Respon terhadap penguasaan materi oleh Instruktur dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 15

Respon Terhadap Tingkat Penguasaan Materi Oleh Instruktur

Responden	Tingkat Penguasaan Materi Oleh Instruktur				
	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
1	-	✓	-	-	-
2	-	✓	-	-	-
3	-	-	✓	-	-
4	-	-	✓	-	-
5	-	-	✓	-	-
6	-	✓	-	-	-
7	-	✓	-	-	-
8	-	✓	-	-	-
9	-	-	✓	-	-
10	-	-	-	✓	-
11	-	✓	-	-	-
12	-	✓	-	-	-
13	-	✓	-	-	-

Sumber : Data Primer ,2008,diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat 9 responden menjawab bahwa Instruktur sudah menguasai materi yang disampaikan dalam diklat, 2 responden menjawab sangat sesuai dan 2 responden menjawab cukup sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Pemateri atau Instruktur yang ditunjuk oleh Bagian Kepegawaian telah mempunyai kompetensi dalam bidangnya.

Selain pendidikan Informal, pegawai Negeri Sipil juga ada yang mendapat pendidikan Formal yaitu dengan mengikuti tugas belajar di Perguruan Tinggi. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 16
Tugas Belajar

No.	Program Pendidikan	2007	2008
1.	S-1	-	-
2.	S-2	5	-
3.	S-3	-	-

Sumber : Data sekunder,2008,diolah

Dari tabel diatas PNS yang mengikuti tugas belajar pada program Pasca Sarjana Tinggi diperguruan Tinggi pada tahun 2007 sebanyak 5 orang. Tujuan dari pendidikan formal Pegawai Negeri Sipil tersebut diatas adalah untuk meningkatkan kecakapan, ketrampilan, dan kualitas PNS.

C. Kendala dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas dan upaya menanggulangnya.

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis pengembangan kualitas Bagian Kepegawaian Kota Batu mengalami beberapa kendala yaitu :

1. Kendala dalam hal pemateri yaitu pemateri kurang memenuhi kualitas. Hal ini menjadi kendala dalam diklat karena materi yang disampaikan kepada peserta diklat tidak mudah dipahami dan materi yang disampaikan menjadi membosankan¹⁰⁷.
2. Kedisiplinan peserta diklat juga menjadi kendala. Dalam pelaksanaannya peserta mempunyai tingkat kedisiplinan yang kurang, sehingga panitia

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan Staf Subbag Diklat dan Pengembangan Karier Bagian Kepegawaian Kota Batu pada tanggal 21 Desember 2008

penyelenggara mempunyai beban kerja yang cukup tinggi agar pelaksanaan diklat lebih tertib¹⁰⁸.

3. Alokasi waktu juga kurang memadai. Hal ini membuat peserta diklat tidak memahami materi dengan baik. Banyaknya materi akan tetapi alokasi waktu kurang membuat peserta diklat menjadi jenuh¹⁰⁹.
4. Kurangnya penyelenggaraan diklat juga menjadi kendala, sehingga kurang terpenuhinya kecakapan teknis pegawai Negeri Sipil.

Upaya yang dilakukan Bagian Kepegawaian Kota Batu dalam menghadapi kendala dalam pelaksanaan manajemen berbasis pengembangan kualitas adalah :

- 1.) Peningkatan kualitas Pemateri dengan cara mencari pemateri yang lebih berkompeten di bidangnya.
- 2.) Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dilakukan perencanaan yang lebih matang mengenai alokasi waktu agar dapat terselenggara dengan tertib dan kedisiplinan peserta dapat ditingkatkan.

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan Staf Subbag Diklat dan Pengembangan Karier Bagian Kepegawaian Kota Batu pada tanggal 22 Desember 2008

¹⁰⁹ Wawancara dengan Staf Subbag Umum Bagian Kepegawaian Kota Batu pada tanggal 22 Desember 2008

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas tentang Pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas Bagi Pegawai Negeri Sipil di Bagian Kepegawaian Kota Batu secara keseluruhan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan manajemen Pengembangan Kualitas Bagi Pegawai Negeri Sipil di Bagian Kepegawaian Kota Batu dilakukan dengan Pendidikan dan Pelatihan yang mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.
2. Untuk meningkatkan kemampuan, kualitas dilakukan manajemen pengembangan kualitas melalui pendidikan dan pelatihan formal dan informal.
3. Pendidikan Informal bagi Pegawai Negeri sipil yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian Kota Batu ada dua macam :
 - a. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Bagi Calon Pegawai Negeri sipil
 - b. Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan yang terdiri dari Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis dan Diklat Fungsional.
4. Selain Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan ada Pegawai Negeri sipil yang mengikuti tugas belajar di Perguruan Tinggi.
5. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terdapat beberapa kendala dan Bagian Kepegawaian mempunyai beberapa upaya untuk mengatasi kendala tersebut.

B. Saran

Berdasarkan uraian diatas tentang Pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengembangan Kualitas Bagi Pegawai Negeri Sipil di Bagian kepegawaian Kota Batu peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Pegawai Negeri Sipil merupakan Unsur Aparatur dan Abdi Negara yang harus mempunyai kualitas dan kecakapan yang cukup, maka perlu perbaikan dalam etos kerja Pegawai Negeri sipil melalui pendekatan keagamaan.
2. Hendaknya dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Negeri Sipil manajemen waktu hendaknya perencanaannya dilakukan lebih matang agar pelaksanaan lebih tertib dan kedisiplinan peserta dapat ditingkatkan. Selain perencanaan yang lebih matang , sistem absensi PNS dapat menggunakan Teknologi Informasi. Teknologi Informasi dapat diterapkan saat diklat maupun diluar diklat.
3. Setelah diadakan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri sipil hendaknya dibuat petunjuk teknis yang bersifat operasional mengenai evaluasi hasil pendidikan dan pelatihan, misalnya standarisasi keberhasilan Kinerja Pegawai Negeri sipil. Selain itu melihat begitu pesatnya Perkembangan Teknologi Informasi maka pemanfaatan teknologi on-line (Teknologi Informasi) dalam pelaksanaan diklat perlu diterapkan. Hal ini agar peserta diklat mempunyai kemampuan lebih mengenai teknologi Informasi.

4. Setelah dilakukan evaluasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil setelah mengikuti diklat, hendaknya pimpinan memberikan penghargaan (reward) terhadap PNS yang berprestasi.

FTAR PUSTAKA

- Abdullah, Rozali. Hukum Kepegawaian.1986.Jakarta:Rajawali.
- Amirullah dan Rindyah Hanafi. Pengantar Manajemen.2002.Yogyakarta: Graha Ilmu.
- As'ad, Moh. Psikologi Industri, Seri Ilmu SDM. 1999. Jakarta: Elexmedia Komputindo.
- Dharma,Agus. Manajemen Prestasi Kerja.1993. Jakarta:Rajawali.
- Djarmika,Sastra dan Marsono.Hukum Kepegawaian di Indonesia.1987.Jakarta: Djambatan.
- Effendi,Lutfi.Hukum Kepegawaian.2006.Fakultas Hukum Universitas Brawijaya.
- Hariandja,Marihot Tua Rfendi. Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pemngkompensasian, dan Peningkatan Produktifitas Pegawai. 2002.Jakarta:Grasindo.
- Hartono,Sunaryati.Penelitian Hukum di Indonesia.2006.Bandung:Alumni.
- Hasibuan,Malayu.Manajemen Sumber Daya Manusia.2003. Jakarta:Bumi Aksara.
- Mangkunegaran, Anwar Prabu. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2005. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan John H.Jackson. Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan J.Sadeli dan Prawira Hie.2000.Jakart:Salemba Empat.
- Moekijat. Tata Laksana Kantor: Manajemen Perkantoran.1989. Bandung: Mandar Maju.
- Prawirosentono.Suyadi.Kebijakan Kinerja Karyawan.1999. Yogyakarta: BPFE.
- Rao,TV. Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek.1996. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Rivai,Veitzal dan Ahmad Fawzi Mohd.Basri. Performance Apraisal.2005.Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. Good Governance (keperintahan yang baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah, Upaya Membangun Organisasi efektif dan Efisien Melalui Restukturisasi dan Pemberdayaan. 2003. Bandung Mandar Maju.
- Siagian,Sondang P. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed.1, 2005. Jakarta: Bumi Aksara.

Subagio, Hari. Disiplin Kerja Dalam Rangka meningkatkan kinerja Pegawai (Study pada Kantor Kecamatan Klojen Kota Malang). Skripsi tidak diterbitkan, Malang Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. 2006.

Sunggono, Bambang. Metodologi Penelitian Hukum. 2006. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Swastho, Bambang. Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengeruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan. 2003. Malang: Bayu Media.

Thoha, Miftah. Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia. 2007. Jakarta: Kencana.

Yayat M, Herujito. Dasar-Dasar Manajemen. 2001. Jakarta: Grasindo.

Peraturan Perundang-Undangan:

Undang-Undang No. 8 tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang no. 43 tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang No.8 Tahun 1974

Peraturan Pemerintah No.101 tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.

Peraturan Daerah Kota Batu No.5 tahun 2003 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Batu

Makalah :

Bagian Kepegawaian Kota Batu. Rencana Strategis Bagian Kepegawaian Kota Batu. 2005. Batu : Pemerintah Kota Batu