

KOORDINASI PENGELOLAAN KEPEGAWAIAN DAERAH DI KABUPATEN KEDIRI

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Disusun oleh:
BRASTA PRAHARA
NIM 0510313023



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH
MALANG
2009**

ABSTRAK

Prahara, Brasta. 2009. **Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Kediri**. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik. Pembimbing (1)Dr. Bambang Supriyono MS, (2)Drs.Mochamad Rozikin MAP.150 hal+ x.

Penelitian ini bertujuan untuk membahas tentang “ Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Daerah” dengan permasalahan bagaimana koordinasi yang tepat untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengelolaan kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kediri. Penelitian ini mengacu pada UU No 34 tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, PP No 41 tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah serta berdasarkan Teori Pembentuk Struktur dan Fungsi Organisasi dari Henry Mintzberg, Teori Birokrasi Max Weber, serta Teori Koordinasi dari Mary Jo Hatch.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan metode penelitian kualitatif. Metode ini menggunakan sumber data primer dan sekunder; teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi; instrumen yang digunakan yaitu pedoman wawancara, catatan lapangan, peneliti sendiri; metode analisa dan interpretasi data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.

Data primer dan sekunder menunjukkan bahwa koordinasi pada BKD meliputi tiga bentuk, tiga langkah dan tiga pola koordinasi. Tiga bentuk meliputi koordinasi Vertikal, Horizontal, dan Diagonal. Tiga langkah meliputi Penerapan Aturan dan Prosedur Koordinasi, Penerapan Jadwal dan Rencana Koordinasi, Penyesuaian Mekanisme Koordinasi; tiga pola meliputi *Pooled Coordination*, *Sequential Coordination*, dan *Reciprocal Coordination*.

Dari hasil analisis data dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan koordinasi di BKD dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat koordinasi. Faktor pendukung meliputi: suasana kerja yang kondusif, hubungan staf dengan atasan yang baik, keinginan semua untuk belajar, sarana yang cukup, latar belakang pendidikan yang baik. Sedangkan faktor penghambat meliputi: terdapatnya staf baru yang masih belum mengerti pekerjaan, overload tugas atau pekerjaan, penguasaan informasi dan komputerisasi yang kurang memadai, standar kinerja yang kurang disiplin, lemahnya pengaturan dan mekanisme kerja.

Melihat hasil penelitian yang dilakukan di BKD maka langkah yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan koordinasi yaitu sebagai berikut: koordinasi harus terpusat, terpadu, berkesinambungan, menggunakan pendekatan multi instansional, pendekatan teknik-teknik dasar manajemen, serta meningkatkan koordinasi potensial. Sehingga dari hasil penelitian maka peneliti memberikan beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk menunjang pelaksanaan koordinasi yang meliputi: Meningkatkan koordinasi horizontal, vertikal dan diagonal baik intern, sektoral, maupun lintas sektor dalam penyusunan program dan anggaran; Mengefektifkan kerja tim dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas yang terkait dengan kegiatan yang telah dijadwalkan; Melakukan kerjasama secara terus menerus dengan pihak-pihak terkait; Penjadwalan kegiatan berdasarkan prioritas kegiatan; Pembentukan tim kerja sesuai tugas dan fungsinya; Meningkatkan peran pejabat fungsional; Melengkapi sarana dan prasarana kerja secara memadai.

Kata Kunci: Kordinasi, Kepegawaian daerah

ABSTRACTION

Prahara, Brasta. 2009. Coordination Management of Officer of Area Sub-Province of Kediri. Skripsi. Public Majors Administration. Counsellor (1)Dr.Bambang Supriyono MS, (2)Drs.Mochamad Rozikin MAP. 150 matter+ ix.

This research aim to to study concerning " Coordination Management of Officer in the local govenment" with problems how correct coordination to execute fundamental duty and function management of officer at Body Officer Of Area Sub-Province of Kediri. This Research relate at UU No 34 Tahun 2004 concerning Governance Of Area, PP No 41 Tahun 2007 About Organization Peripheral of Area and also pursuant to Theory of Pembentuk Structure and Organizational Function of Henry of Mintzberg, Theory Bureaucracy of Max Weber, and also Theory Co-Ordinate from Mary Jo Hachth.

Research use descriptive research type with approach of research method qualitative. This method use the source of primary data and of secunder; data collecting technique with observation, documentation and interview; used instrument that is guidance of interview, field note, researcher alone; method analyse and data interpretation cover data collecting, data discount, presentation of data, withdrawal of conclusion. Primary data and of sekunder indicate that coordination at cover three form, three step and three coordination pattern. Three form cover Vertical coordination, Horizontal, and Diagonal; Three step cover Applying of Order and Procedure Coordination, Applying of Schedule and Plan Coordination, Adjustment of Mechanism Coordination; three pattern cover Pooled Coordination, Sequential Coordination, and Reciprocal Coordination.

From result analyse data can be pulled conclusion that execution of coordination in influenced by supplementary factor and resistor of coordination. Supplementary factor cover ;activity atmosphere which is condusif, staff relation link with good superior, desire all to learn, medium which is, behind good education. While resistor factor cover; there are new staff him which still not yet understood work, duty overload or work, domination of less adequate computerization and information, less performance standard of discipline, weak of arrangement him and job activity mechanism.

See result of conducted research in Officer local management hence step which need to be conducted in execution of coordination that is as following : coordination have to centrally, inwrought, continual, using approach of instansional multi, approach of elementary techniques of management, and also improve potential coordination. So that from research result hence researcher give some alternatives able to be used to support execution of coordination covering: Improving coordination of horizontal, vertical and good diagonal of intern, sectoral, and pass by quickly sector in compilation of budget and program; Streamlining team job activity for the agenda of finishing duties which related to activity which have been scheduled; Conducting cooperation continually with related parties; Scheduling of activity pursuant to activity priority; Forming of working team according to duty and his function; Improving role of functional functionary; Equiping facilities and basic facilities work by adequate.

Keyword: Kordinasi, Officer in the local government

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb



Alhamdulillah segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena dengan ridho dan ma'unah-Nya akhirnya penelitian ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Sholawat dan salam semoga tercurahkan kepada junjungan Umat Islam Nabi Besar Muhammad SAW yang dengan jiwa sucinya penuh pengorbanan dan keikhlasan telah membimbing dan menuntun umatnya ke jalan yang penuh dengan cahaya ilmu yang di Ridhoi oleh Alloh SWT.

Penelitian skripsi ini membahas tentang koordinasi pengelolaan kepegawaian di daerah. Penelitian ini mengidentifikasikan permasalahan bagaimana koordinasi yang tepat untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengelolaan kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kediri. Koordinasi manajemen kepegawaian daerah memerlukan suatu pola dan langkah yang dapat digunakan sebagai pengelola Sumber Daya Aparatur sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Koordinasi memiliki bentuk pelaksanaannya yang meliputi bentuk koordinasi vertikal, horizontal, dan diagonal. Selain itu terdapat langkah-langkah koordinasi yang meliputi penerapan aturan dan prosedur, jadwal dan rencana, serta penyesuaian mekanisme koordinasi. Sedangkan pola yang dilakukan meliputi *Pola Pooled Coordination*, *Sequential Coordination*, dan *Reciprocal Coordination*.

Penelitian skripsi ini tentunya tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan, dukungan, dan kerjasama dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibundaku Estik Setyowati dan Ayahandaku Drs. Sukadji yang dengan penuh kesabaran dan ikhlas telah mengasuh, membesarkan dan membiayai baik materiil maupun spirituil serta mengalirkan doa-doanya untuk kebahagiaan putranya di dunia maupun di akhirat. Kedua adikku Sirna Peristiwa dan Bunga Rosavinda yang selalu memotivasi mace untuk segera lulus dan selalu berprestasi dimanapun mace berada. Dan tidak lupa pada Adistia Natalia Wedhayanti dan keluarga yang selalu ada membantu saat dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.

2. Bapak Dr. Bambang Supriyono MS selaku Ketua Pembimbing, dan Bapak Drs. Mochamad Rozikin MAP selaku Anggota Pembimbing yang telah sabar dan menyempatkan waktu padatnya untuk dapat membimbing saya dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini sehingga dapat selesai dengan baik.
3. Bapak Prof. Dr. Suhadak ,M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Drs. Solichin Abdul Wahab, MA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik.
5. Bpk Untung Supriyono selaku Kepala BKD, Bpk Supriyanto selaku Kasubid Mutasi, Bpk Doni selaku Kabid Pengembangan Pegawai, Ibu Linda selaku Sekretaris BKD, Bpk Teguh selaku Kepala Tata Usaha, serta Bpk Sugeng selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penyelesaian penelitian ini.
6. Teman-teman Lima Pandawa dan Satu Kurawa yang selalu mengisi hari-hari penulis dalam canda, tawa, dan persahabatan (Anugerah Yuka Asmara, Ali Maskur, Chandra Buwana AU, Andrias Yuniar, dan Bambang Irawan).
7. Rekan-rekan angkatan 2005 khususnya Publik A Unggulan yang telah memberikan bantuan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini.
8. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu-satu, yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini

Teriring do'a semoga amal yang telah kita lakukan dijadikan amal yang tiada putus pahalanya, dan bermanfaat untuk kita semua di dunia maupun di akhirat. Walaupun telah dengan segenap kemampuan, namun penulis menyadari sepenuhnya bahwa proposal penelitian ini masih perlu, adanya koreksi, saran, dan kritikan yang konstruktif dan sifatnya membangun agar dapat berhasil dalam penelitian selanjutnya. Akhirnya penulis berharap dengan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Malang, 1 November 2008

Penulis

DAFTAR ISI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACTION	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian.....	7
E. Sistematika Pembahasan	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 9
A. Administrasi Publik	9
1. Pengertian Administrasi Publik.....	9
2. Administrator Publik	11
3. Administrasi Pemerintahan Daerah	12
4. Kewenangan Pemerintahan Daerah.....	14
5. Perangkat Daerah	16
6. Struktur Dan Fungsi Institusi Pemerintah Daerah	19
B. Birokrasi Badan Kepegawaian Daerah	21
1. Pengertian Birokrasi	21
2. Karakteristik Birokrasi	24
3. Komponen Pokok Birokrasi	24
4. Badan Kepegawaian Daerah (BKD).....	26
C. Koordinasi	29
1. Pengertian Koordinasi.....	29
2. Klasifikasi koordinasi.....	33
3. Faktor Yang Mempengaruhi Koordinasi	36
D. Pelaksanaan Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Daerah Pada Badan Kepegawaian Daerah.....	38
 BAB III METODE PENELITIAN	 42
A. Jenis Penelitian.....	42
B. Fokus Penelitian	43
C. Pemilihan Lokasi Dan Situs Penelitian	44
D. Sumber Data.....	45
E. Teknik Pengumpulan Data	45
F. Instrumen Penelitian	46
G. Metode Analisis Data	46
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	 48
A. Penyajian Data Umum.....	48
1. Sejarah Kabupaten Kediri	48
a. Jaman Kerajaan	48
1). Pemerintahan Airlangga.....	49

2). Kerajaan Kediri	49
b. Jaman Penjajahan Hindia Belanda.....	51
1). Kedatangan Bangsa Belanda Di Indonesia	51
2). Pemerintahan Kabupaten Kediri Mulai Tahun 1906	52
c. Jaman Pendudukan Jepang	52
d. Periode Jaman Kemerdekaan	53
2. Letak Geografis Pemerintah Kabupaten Kediri.....	54
a. Keadaan Daerah	54
b. Luas Daerah	55
c. Keadaan Topografi Kabupaten Kediri meliputi.....	55
d. Keadaan Demografi Kabupaten Kediri	57
3. Kelembagaan Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Kediri	61
4. Keadaan Umum Pegawai Pemerintah Kabupaten Kediri	65
a. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	65
b. Komposisi Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	66
B. Penyajian Data Fokus Penelitian.....	68
1. Kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah (BKD)	69
a. Struktur Organisasi BKD	69
b. Tugas Pokok Dan Fungsi	70
c. Keadaan umum pegawai BKD	73
1). Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	74
2). Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pangkat / Golongan	75
3). Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon.....	76
2. Pelaksanaan Koordinasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri.....	77
a. Koordinasi Kepegawaian Lingkup Pemerintah Kabupaten Kediri pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)	77
b. Pelaksanaan Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Pada BKD	80
1). Koordinasi Vertikal.....	82
2). Koordinasi Horisontal.....	83
3). Koordinasi Diagonal.....	84
4). Media koordinasi.....	85
c. Langkah-Langkah Koordinasi Pengelolaan Pegawai Daerah	87
1). Penerapan Aturan Dan Prosedur Koordinasi	87
2). Penerapan Jadwal Dan Rencana Koordinasi.....	90
a). Perencanaan kegiatan.....	90
b). Bentuk dan Metode Kegiatan.....	91
c). Pelaksanaan Kegiatan	92
3). Penyesuaian Mekanisme Koordinasi	93
3. Pola Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Daerah Pada BKD Kabupaten Kediri.....	95
a <i>Pooled Coordination</i>	95
b <i>Sequential Coordination</i>	97
c <i>Reciprocal Coordination</i>	99
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian.....	102
a. Faktor Pendukung Koordinasi	102
b. Faktor Penghambat Koordinasi	105
C. Analisis dan Interpretasi Data	106
1. Kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah (BKD)	107
a. Struktur Organisasi BKD	107

b. Tugas Pokok dan Fungsi	109
c. Keadaan Umum Pegawai BKD.....	110
1). Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	111
2). Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pangkat/ Golongan	112
3). Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon.....	112
2. Pelaksanaan Koordinasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri	113
a. Koordinasi Kepegawaian Lingkup Pemerintah Kabupaten Kediri pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)	113
b. Pelaksanaan Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Pada BKD	116
1). Koordinasi Vertikal.....	117
2). Koordinasi Horisontal.....	118
3). Koordinasi Diagonal.....	120
4). Media kordinasi	121
c. Langkah-Langkah Koordinasi Pengelolaan Pegawai Daerah	125
1). Penerapan Aturan Dan Prosedur Koordinasi	125
2). Penerapan Jadwal Dan Rencana Koordinasi.....	127
a). Perencanaan kegiatan	128
b). Bentuk dan Metode Kegiatan	129
c). Pelaksanaan Kegiatan	129
3). Penyesuaian Mekanisme Koordinasi.....	130
3. Pola Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Daerah Pada BKD Kabupaten Kediri.....	131
a. <i>Pooled Coordination</i>	131
b. <i>Sequential Coordination</i>	132
c. <i>Reciprocal Coordination</i>	133
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian.....	135
a. Faktor Pendukung Koordinasi	135
1). Suasana Kerja Yang Kondusif	135
2). Hubungan Staf Dengan Atasan Yang Baik	136
3). Keinginan Semua Untuk Belajar	136
4). Sarana Yang Cukup	136
5). Latar Belakang Pendidikan Yang Baik	137
b. Faktor Penghambat Koordinasi	137
1). Terdapatnya Staf Baru Yang Masih Belum Mengerti Pekerjaan	138
2). Overload Tugas Atau Pekerjaan.....	138
3). Penguasaan Informasi Dan Komputerisasi Yang Kurang Memadai.....	138
4). Standar Kinerja Yang Kurang Disiplin	139
5). Lemahnya Pengaturan Dan Mekanisme Kerja	141
BAB V PENUTUP	142
A. Kesimpulan	142
B. Saran	144
DAFTAR PUSTAKA	146

DAFTAR TABEL

1	Bagian Pokok Organisasi Pemerintah Daerah	20
2	Skala Guttman	34
3	Klasifikasi Wilayah Kecamatan Di Kediri	55
4	Pembagian Wilayah Kabupaten Kediri	57
5	Prioritas Pengembangan Sistem Perwilayahan Kabupaten Kediri	60
6	Klasifikasi Wilayah Kecamatan Di Kabupaten Kediri	63
7	Komposisi Pegawai Pemerintah Kabupaten Kediri Berdasarkan Tingkat Pendidikan Periode 31 Agustus 2008	66
8	Komposisi Pegawai Pemerintah Kabupaten Kediri Menurut Pangkat/Golongan Per 31 Oktober 2008	67
9	Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan Pada BKD Kabupaten Kediri Per 31 Oktober 2008	74
10	Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pangkat / Golongan Ruang Pada BKD Kabupaten Kediri Per 31 Oktober 2008	75
11	Komposisi Pegawai Menurut Eselon Pada BKD Kabupaten Kediri Per 31 Oktober 2008	76
12	Kegiatan Koordinasi Pada BKD Kabupaten Kediri	92
13	Keterkaitan Koordinasi Dengan Tupoksi 3 Bidang Pada BKD Kabupaten Kediri	104

DAFTAR GAMBAR

1	Bagian Pokok Pembentuk Struktur Dan Fungsi	19
2	Tingkatan Elemen Birokrasi	25
3	Sistem Koordinasi Yang Disatukan (<i>Pooled</i>).....	34
4	Sistem Koordinasi Berurutan (<i>Sequential</i>)	35
5	Sistem Koordinasi Timbal Balik (<i>Reciprocal</i>)	35
6	Peta Wilayah Kabupaten Kediri	54
7	Peta Wilayah Topografi Wilayah Kediri	56
8	Pemetaan Wilayah Kabupaten Kediri.....	59
9	Bagan Struktur Organisasi Satuan Perangkat Daerah Kabupaten Kediri	64
10	Bagan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri.....	70
11	Bagan Struktur Organisasi BKD Kediri Dengan Mengacu Pada PP 18 Tahun 2000	107
12	Bagan Struktur Organisasi BKD Pemerintah Kediri Berdasarkan Perda No 9 Tahun 2000 dan PerBup No 16 Tahun 2005 Kabupaten Kediri.....	108
13	Grafik Ilustrasi Hubungan Vertikal.....	117
14	Grafik Ilustrasi Hubungan Horizontal.....	119
15	Grafik Ilustrasi Hubungan Diagonal.....	120

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di negara berkembang seperti Indonesia telah memiliki sistem pemerintahan daerah yang mengacu pada Kebijakan Desentralisasi sehingga terdapat tanggung jawab dalam menyusun dan melaksanakan rencana program pembangunan di daerah. Di Indonesia sebagian besar daerah otonom belum memiliki peranan yang besar dalam pembangunan daerah, sehingga perlu diadakan suatu koordinasi dan standarisasi mengenai pengelolaan pemerintahan daerah (Yudhoyono, 2007). Pengelolaan pemerintahan daerah dalam pelaksanaan Otonomi Daerah dilaksanakan dengan sistem demokrasi dan diharapkan dapat membawa pada kesejahteraan masyarakat. Kebijakan desentralisasi diwujudkan dalam pemberian kewenangan yang seluas-luasnya kepada daerah dan disertai pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan Otonomi Daerah pada kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Langkah awal proses Otonomi Daerah ini ditandai dengan adanya perubahan Undang-Undang Nomor 5 tahun 1974 menjadi Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 kemudian terdapat perubahan menjadi Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004. Undang-Undang tentang pemerintahan daerah ini sebagai pedoman dalam melaksanakan sistem pemerintahan di daerah. Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 merupakan bukti bahwa pemberlakuan otonomi daerah benar-benar diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat melalui peningkatan daya saing daerah. Prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan keistimewaan suatu daerah dalam Sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia diharapkan dapat menjadikan pelaksanaan Otonomi Daerah dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Penyelenggaraan pemerintahan di daerah dalam rangka mencapai tujuan nasional dapat berjalan secara efektif dan efisien dengan dukungan aparatur negara sebagai pelaksana kebijakan program pemerintah yang mampu melaksanakan, mendorong, memperlancar, dan mengarahkan usaha pembangunan daerah.

Aparatur negara dijelaskan dalam Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu pada UU No 43 Tahun 1999, yang menyebutkan bahwa:

”Dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur Aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga Persatuan Dan Kesatuan Bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan UUD 1945.”

Pemerintah seperti yang disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 di atas berupaya untuk meningkatkan pengelolaan Pegawai Negeri melalui suatu sistem yang disebut “Manajemen Pegawai Negeri Sipil”. Manajemen tersebut diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Kebijakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya PNS, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan dalam hukum.

Dalam konteks pengembangan manajemen pengelolaan kepegawaian, kegiatan yang dilakukan Pemerintah adalah meningkatkan koordinasi dan kerjasama antara birokrasi dalam mengelola kepegawaian. Terdapat beberapa birokrasi yang berperan dalam manajemen pengelolaan pegawai, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menyebutkan terdapat 4 lembaga pengelola kepegawaian, yaitu:

1. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara; yang memiliki tugas rasionalisasi kelembagaan, penyederhanaan tatalaksana, sistem merit, penerapan gaji, pelayanan optimal.
2. Badan Kepegawaian Negara (BKN); yang memiliki fungsi menerapkan kebijakan nasional kepegawaian, identifikasi kebutuhan pendidikan, administrasi kepegawaian, standar prosedur mutasi, gaji, tunjangan.
3. Lembaga Administrasi Negara (LAN); yang memiliki fungsi mengkaji kinerja kelembagaan dan SDM aparatur, kajian kinerja kelembagaan, pembinaan, pendidikan dan pelatihan aparatur, pelayanan administrasi umum.
4. Badan Kepegawaian Daerah (BKD); merupakan badan yang memiliki fungsi dalam sistem rekrutmen hingga pensiun, serta mengkoordinasikan standarisasi pengelolaan kepegawaian antar instansi di daerah.

Peningkatan kapasitas dan kapabilitas Aparatur Negara memerlukan manajemen pengelolaan kepegawaian yang tepat untuk mendukung profesionalisme kinerjanya pada Era Otonomi Daerah. Peranan pemerintah sebagai faktor penentu dalam proses pengelolaan kepegawaian dapat terlihat umum pada Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan badan yang menangani manajemen kepegawaian di daerah.

Dalam Perda Kabupaten Kediri No 16 Tahun 2005 tentang Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah memaparkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas dalam pengelolaan administrasi kepegawaian, penyusunan program, koordinasi pengelolaan kepegawaian, serta pembinaan pengembangan kepegawaian di daerah.

Beberapa hal yang mendasari tugas Badan Kepegawaian Daerah yang menyangkut fungsi koordinasi pengelolaan kepegawaian antar instansi yang terdapat di daerah yaitu (Kaho,1982:13):

1. Untuk menjaga standar minimum dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat agar tetap dapat dipertahankan oleh pejabat-pejabat daerah.
2. Untuk mempertahankan atau menjaga mutu standar administrasi dengan cara menjalankan koordinasi antara berbagai macam tingkatan pemerintahan yang ada.
3. Untuk melindungi rakyat / warganegara dari penyalahgunaan kekuasaan yang dilakukan oleh pejabat-pejabat daerah
4. Untuk mengawasi pengeluaran / penggunaan uang yang dilakukan oleh pemerintah daerah, sebagai bagian dari manajemen dan perencanaan ekonomi nasional
5. Untuk mengikat dan mempersatukan rakyat yang berbeda-beda menjadi satu bangsa.

Koordinasi pengontrolan pemerintah dapat mencakup tugas-tugas pemerintahan dari yang sederhana sampai tugas yang kompleks. Mekanisme koordinasi ini mencakup aktivitas-aktivitas seperti pembentukan satuan-satuan pemerintahan daerah dan penunjukkan personalia. Koordinasi pengontrolan dapat mempengaruhi seluruh satuan pemerintah daerah yang meliputi unit-unit, lembaga dan badan yang terdapat di daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Kaho,1982:24-25).

Dalam Effendi (2008:2) terdapat pernyataan tentang penilaian yang dilakukan oleh Asian Development Bank (ADB) dalam publikasinya yang berjudul "*Governance Assessment Report - Indonesia*" memaparkan bahwa empat unsur penting administrasi negara Indonesia, yaitu Kantor MenPan, Lembaga Administrasi Negara dan Badan Kepegawaian Negara, Badan Kepegawaian

Daerah sebagai lembaga pengampu pegawai negeri sipil. ADB menyimpulkan bahwa penyelenggaraan birokrasi pemerintahan di Indonesia memiliki kelemahan-kelemahan yang meliputi:

1. Manajemen perencanaan dalam pemerintahan negara belum diselenggarakan secara terpadu dan terintegrasi, perencanaan operasional, perencanaan sumberdaya manusia, perencanaan pembangunan, dan perencanaan anggaran menyebabkan rendahnya efisiensi dan produktivitas administrasi negara.
2. Peranan lembaga pusat sistem administrasi negara. LAN dan BKN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya lembaga pusat lebih mengutamakan taat aturan daripada kinerja yang lebih baik.
3. Kinerja kepegawaian negara. Sistem pengembangan karir PNS kurang menghargai profesionalisme dan kinerja.
4. Klasifikasi jabatan. Birokrasi publik belum menerapkan sistem klasifikasi jabatan yang disusun secara profesional. Pemegang suatu jabatan tidak diharuskan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk jabatan tersebut. Penempatan seseorang pada suatu jabatan lebih didasarkan pada sistem karir, bukan sistem jabatan.
5. Perempuan kurang terwakili dalam jabatan pimpinan pada semua sektor, kecuali pendidikan dan kesehatan.
6. Asosiasi profesional PNS. Hingga sekarang asosiasi profesional PNS masih amat terbatas.
7. Desentralisasi. daerah telah mendapatkan otonomi lebih luas, tetapi pilihan terbatas hanya pada satu model otonomi.
8. Mobilitas PNS daerah. Mobilitas PNS antar daerah amat terbatas karena tidak adanya mekanisme pemindahan pegawai antar daerah.
9. Sistem data kepegawaian. Pada transfer pegawai dijumpai banyak kejanggalan data.
10. Program Diklat pegawai kurang mengutamakan pelatihan teknis fungsional.
11. Sistem penggajian amat rumit, tidak memotivasi profesionalisme dan tanggung-jawab dan kurang transparan.
12. Praktek KKN dalam penerimaan PNS, penempatan dan promosi pejabat sudah menyebar hampir di semua jabatan dan sektor.

Salah satu badan yang bertugas di dalam pengkoordinasian pengelolaan kepegawaian di daerah yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Penyelenggaraan tugas pengelolaan kepegawaian di daerah diikuti dengan langkah pemantapan dan pengembangan pelaksanaan sistem administrasi dan manajemen kepegawaian. Pada hakekatnya pengelolaan kepegawaian diarahkan pada upaya peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil Daerah agar mampu menangani berbagai macam tuntutan tugas yang semakin kompleks. Langkah peningkatan ini pada dasarnya merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari upaya pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi daerah menuju terwujudnya pemerintahan daerah yang baik atau lebih kita kenal dengan *good local governance* dalam kerangka implementasi kebijakan Otonomi Daerah.

Dengan penilaian tentang birokrasi oleh ADB di atas juga ditunjukkan fenomena lemahnya sistem koordinasi pada BKD yaitu sebelum ujian CPNS 2006, kalangan pegawai honorer Pemkab Kediri diresahkan isu bahwa dari sekitar 500 kuota PNS yang tersedia, hanya tersisa 19 kursi yang bisa diperoleh hal ini dikarenakan ratusan kursi sudah diplot untuk CPNS titipan. Dengan pernyataan di atas maka pengkoordinasian prosedural pengangkatan pegawai yang menjadi tugas dari BKD untuk diberikan kepada pegawai honorer tidak dilaksanakan dengan baik sehingga menimbulkan dugaan yang negatif oleh pegawai honorer (Sinar Harapan, 2006:2).

Kinerja BKD yang belum optimal juga dapat ditunjukkan oleh fenomena status dan nasib GTT/Guru honorer di Kabupaten Kediri. Pemerintah Kediri khususnya DPRD tepatnya pada 23 – 24 Mei 2006 mengadakan konsultasi dan melaporkan adanya permasalahan kepegawaian ke Jakarta. DPRD Kabupaten Kediri melalui Komisi D setelah memperhatikan aspirasi forum GTT/Honorer serta merujuk hasil rapat Panmus pada 16 Mei 2006 mengagendakan konsultasi ke pemerintah pusat pada Mendiknas dan Menpan. Dengan fenomena naiknya permasalahan kepegawaian daerah ke pusat dapat diketahui bahwa badan pengelolaan kepegawaian di daerah belum mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan optimal (Setwan@dprdkedirikab.go.id,2004).

Sehubungan dengan fenomena di atas maka merupakan kewajiban BKD di dalam mengkoordinasikan dan menyelesaikan permasalahan khususnya tentang kepegawaian di daerah. Melalui koordinasi yang baik dari BKD diharapkan tidak ada permasalahan yang melibatkan pemerintah pusat khususnya pada era otonomi daerah seperti sekarang ini. Koordinasi yang lemah antara BKD dengan instansi atau lembaga pemerintah di daerah disebabkan oleh kebijakan yang bersifat reaktif, komisi kepegawaian yang belum terbentuk, dan masing-masing lembaga atau instansi menjalankan kebijakannya sendiri. Dalam hal ini fenomena di daerah yang menyebabkan lemahnya koordinasi yaitu konsep otonomi belum difokuskan kepada layanan publik, isu putera daerah mengganggu kinerja pegawai pemda, dan kebijakan kepegawaian yang cenderung tidak menghasilkan perencanaan kepegawaian yang komprehensif.

Mempertimbangkan faktor yang mempengaruhi fungsi birokrasi pemerintah khususnya pada Badan Kepegawaian Daerah maka dapat diperbandingkan keadaan riil birokrasi yang masih dominannya faktor penghambat koordinasi antar instansi dalam pengelolaan kepegawaian. Hal itu menunjukkan masih

kurang optimalnya koordinasi Badan Kepegawaian Daerah dalam mengkoordinasikan prosedural sistem pengelolaan kepegawaian pada instansi di wilayah pemerintahan daerah. Mencermati fenomena di atas maka dapat dibuktikan bahwa terdapat ketidakjelasan mekanisme koordinasi badan kepegawaian dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsi tanggung jawabnya sebagai Badan yang mengelola kepegawaian di daerah.

Dengan dukungan data yang mengatakan bahwa meski sudah terdapat upaya peningkatan kapasitas negara tetapi kenyataan membuktikan bahwa masih kurang optimalnya birokrasi pemerintahan khususnya Badan Kepegawaian Daerah dalam menciptakan koordinasi pengelolaan kepegawaian yang efektif dan efisien. Dengan berdasar latar belakang yang telah diuraikan maka penulis tertarik melakukan penelitian berjudul **"Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Daerah Di Kabupaten Kediri"**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan koordinasi pengelolaan kepegawaian daerah pada BKD yang menimbulkan perbedaan persepsi kebijakan antara koordinator dan pelaksana menunjukkan sehingga output kinerja yang kurang efektif dengan melihat pentingnya koordinasi maka dalam penelitian ini dirumuskan beberapa masalah yang meliputi:

1. Bagaimana pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan kepegawaian daerah pada BKD Kabupaten Kediri?
2. Bagaimana upaya peningkatan koordinasi pada BKD Kabupaten Kediri?
3. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan kepegawaian daerah pada BKD Kabupaten Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini memiliki tujuan umum untuk mengetahui pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan kepegawaian daerah pada Pemerintah Kabupaten Kediri. Dengan berdasar pada tujuan umum tersebut maka penelitian ini memiliki tujuan khusus yang terdiri dari:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan kepegawaian daerah pada BKD Kabupaten Kediri.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya peningkatan koordinasi pada BKD Kabupaten Kediri.

3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan kepegawaian daerah pada BKD Kabupaten Kediri.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Praktis

- a Sumbangan pemikiran dan informasi serta sebagai bahan masukan bagi birokrasi pemerintahan.
- b Sebagai sumbangan pemikiran bagi BKD Kabupaten Kediri.

2. Kontribusi Akademis

- a Bagi peneliti sebagai wahana dalam peningkatan pengetahuan dan kreatifitas berpikir dalam menganalisa keadaan di lapangan yang disesuaikan dengan teori-teori yang telah diterima dan dipelajari pada perkuliahan.
- b Sebagai referensi penelitian ilmiah selanjutnya dengan pengambilan tema yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan digunakan untuk memudahkan pembaca dalam memahami tulisan ini, maka penulis memberikan gambaran secara umum tentang isi skripsi ini. Secara garis besar penulis membagi dalam lima bab dengan urutan sebagai berikut:

Bab I

Pendahuluan, pada bab ini diawali dengan pembahasan latar belakang, permasalahan dan perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian serta menguraikan sistematika pembahasan.

Bab II

Kajian pustaka, pada bab ini berisi uraian teori-teori yang digunakan dalam disiplin Ilmu Administrasi Publik dalam konsentrasi Administrasi Pemerintahan Daerah yang dalam hal ini berkaitan dengan materi koordinasi dalam suatu organisasi. Organisasi yang dimaksud merupakan suatu badan yang berfungsi menangani masalah pengelolaan kepegawaian di daerah. Badan pengelola kepegawaian daerah disebut Badan Kepegawaian Daerah yang memiliki wewenang dan tanggung jawab di dalam proses koordinasi pengelolaan kepegawaian daerah.

Bab III

Metode penelitian, pada bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini. Metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan jenis maka diuraikan dalam bab ini fokus penelitian, tehnik pengumpulan data serta jenis analisis yang digunakan.

Bab IV

Hasil dan pembahasan, pada bab ini berisi tentang data hasil penelitian, analisa data dan interpretasi data. Penelitian ini mengenai pelaksanaan koordinasi pada Badan Kepegawaian Daerah sebagai Badan Pengelola Kepegawaian di daerah. Analisa dan interpretasi data yang akan dilakukan yaitu pada pelaksanaan koordinasi, pola koordinasi, dan faktor pendukung, penghambat pelaksanaan koordinasi pada Badan Kepegawaian Daerah.

Bab V

Penutup, pada bab ini merupakan bagian terakhir dari penulisan skripsi yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Pada kesimpulan diuraikan mengenai hal penting secara garis besar dan umum. Sedangkan dalam saran berisikan tentang masukan-masukan mengenai langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh BKD Kabupaten Kediri dalam peningkatan profesionalisme birokrasi pemerintahan yaitu dengan fokus analisis pelaksanaan koordinasi pada BKD Kabupaten Kediri dalam pengelolaan kepegawaian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Pengertian Administrasi Publik

Administrasi berasal dari kata *adminstratio* yang berarti kerjasama dua orang atau lebih, untuk bekerjasama guna mencapai suatu tujuan. Administrasi dalam pengertian sempit adalah sebagai tata usaha oleh sebab itu administrasi negara dalam pengertian ini terbatas pada kegiatan penataan usaha yang dilakukan dalam penyelenggaraan negara.

Menurut Dwight Waldo dalam Tjokroamidjojo (1974:1), administrasi negara (publik) adalah manajemen dan organisasi daripada manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah. Sedangkan Dimock dalam Tjokroamidjojo (1974:2) menyebutkan bahwa administrasi negara adalah kegiatan pemerintah di dalam melaksanakan kekuasaan politiknya.

Administrasi menurut Siagian dalam Kartono (2008:13), ialah keseluruhan proses kerjasama dua orang manusia atau lebih didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut definisi tersebut, hal-hal yang penting dalam administrasi adalah:

1. Adanya sekumpulan manusia yang bekerja sama
2. Yang mempunyai alasan tertentu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan.
3. Dengan menggunakan segala sarana, dana, peraturan dalam perurutan waktu tertentu.

Administrasi dalam pengertian luas adalah sebagai kerjasama yang rasional dan manusiawi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam lingkup ini administrasi negara diartikan meliputi keseluruhan sistem dan proses kerjasama rasional dan manusiawi dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Kesimpulan dari berbagai pengertian diatas administrasi negara adalah administrasi mengenai negara secara keseluruhan yang meliputi unsur-unsur dan dinamikanya yaitu sebagai sistem dan prosedur kerjasama rasional dan manusiawi yang dilakukan oleh para penyelenggara negara (pemerintah) dan warga negara dalam mencapai tujuan-tujuan bernegara, sesuai posisi, peran, kepentingan dan tanggung jawab masing-masing dalam kehidupan bernegara.

Setiap orang dalam menjalankan kehidupannya tidak dapat dilepaskan dari pengaruh/menghindar dari kegiatan administrasi publik, karena:

1. Administrasi publik dapat memaksa setiap orang untuk mematuhi peraturan atau undang-undang yang berlaku.
2. Kegiatan yang dilakukan oleh administrasi publik seringkali merupakan kegiatan yang harus diprioritaskan.
3. Bidang cakupan dan luasnya kegiatan administrasi publik mempunyai ukuran yang tidak terbatas.
4. Pimpinan puncak administrasi publik bersifat politis (pejabat-pejabat politik) yang dipilih berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku.
5. Masyarakat senantiasa mengharapkan agar administrasi publik dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Selain itu dalam kajian kontemporer. Administrasi publik mempunyai kaitan erat dengan administrasi bisnis. Hal ini bisa disebabkan karena arus globalisasi yang melanda dunia telah menyebabkan semakin membaurnya aktivitas-aktivitas yang dilakukan baik oleh administrasi publik atau administrasi bisnis. Ini merupakan tantangan baru dalam paradigma ilmu administrasi.

Hubungan antara lingkungan bisnis dan pemerintah telah berkembang dari usaha-usaha untuk menggali dan menggunakan sumber-sumber ekonomi, yang ditujukan untuk menciptakan kondisi perekonomian yang sehat. Hubungan ini menimbulkan berbagai macam kelompok kegiatan usaha dan akan berpengaruh terhadap perubahan terhadap sumber-sumber yang harus digunakan.

Walaupun kebijaksanaan yang diambil sudah sesuai dengan adat kebiasaan, tetapi belum dapat mengatasi berbagai persoalan yang disebabkan oleh bisnis tersebut. Dalam hal ini sering diperlukan adanya pemikiran baru. Sebagai contoh, sistem perekonomian yang bebas akan membantu penggunaan sumber-sumber secara optimal. Ini didasarkan suatu anggapan bahwa seluruh biaya dari sumber tersebut akan dikeluarkan termasuk biaya tenaga kerja atas penggunaan tenaganya, bunga atau biaya kepada investor atas penggunaan kapitalnya dan seterusnya.

Pemerintah telah banyak membantu kegiatan usaha dalam berbagai bentuk, antara lain perlindungan terhadap kekayaan dan hak paten, serta penggunaan kontrak-kontrak. Disinilah terdapat dorongan yang membantu

secara langsung pada masing-masing sektor dalam perekonomian. Bantuan tersebut akan meningkatkan kemakmuran secara umum.

Keuntungan-keuntungan ekonomi juga merupakan alasan bagi pemerintah untuk memberikan bantuan, disamping alasan keamanan dan alasan-alasan lain. Pemerintah juga membantu bisnis kecil atau lemah karena merupakan bisnis usaha yang mampu untuk menampung tenaga kerja dan dapat memberikan harga yang lebih rendah kepada konsumen. Bantuan semacam ini sering dinamakan subsidi.

2. Administrator Publik

Kunci daripada segala-galanya, yang menjadi penghubung antara pemerintah dengan bisnis, yang menjadi konvertor atau reaktor daripada ide-ide usaha atau bisnis menjadi operasi-operasi nyata yang menjadi yang membawa hasil-hasil nyata adalah administrator publik.

Administrator Publik menunaikan tugas, fungsi dan pekerjaannya melalui suatu rangkaian berbagai macam kegiatan-kegiatan yang disebut dengan satu sebutan yaitu Administrasi. Secara singkat menjalankan administrasi terdiri atas:

1. Pengembangan organisasi
2. Pengembangan sistem informasi
3. Pengembangan sistem manajemen
4. Pengembangan sistem informasi

Dalam administrasi terdapat berbagai macam sistem informasi dan berbagai macam manajemen, satu sama lain tergantung dari tingkatan dan tugas pokok manajer yang bersangkutan. Setiap administrator publik mempunyai berbagai macam kedudukan sekaligus tergantung dari apa dan masalah apa yang dihadapi. Pengertian akademis administrator dibuat dan dirumus (didefinisi, dibatasi) untuk mengkhaskan kedudukan daripada pimpinan tertinggi daripada organisasi yang bersifat sosial-ekonomis-teknis-operasionil. Administrator dapat merupakan seorang perorangan dengan sebutan Direktur, Kepala, Manajer, dan Adminisrator Publik.

Pengertian administrator dikonstruksi secara akademis karena kedudukannya yang unik, yang khas, yang berbeda dari kedudukan manajer-manajer pada umumnya. Administrator publik sebagai kepala organisasi yang menataselenggarakan secara nyata segala apa yang dikehendaki oleh negara, administrator juga merupakan suatu jabatan dan posisi yang mengandung

berbagai macam tugas dan fungsi daripada menunaikan tugas pokok daripada negara.

Berikut adalah fungsi-fungsi administrator publik dalam sebuah organisasi:

1. Fungsi utama, yang harus dijalankan oleh administrator adalah administrasi, yakni pimpinan dan pengendalian daripada organisasi secara keseluruhan dan menyeluruh.
2. Fungsi kedua, yang harus dijalankan oleh administrator adalah melakukan kegiatan-kegiatan komersial untuk membuat organisasi makin maju dari segi pendapatan dan kekayaan modal, melakukan jual-beli, sewa-menyewa dan sebagainya.
3. Fungsi ketiga, yang harus dijalankan oleh administrator adalah menjalankan kegiatan-kegiatan produksi, meningkatkan teknologi dan mutu daripada produk jasa maupun barang.
4. Fungsi keempat, yang harus dijalankan oleh administrator adalah menjalankan kegiatan-kegiatan *finansiring* baik dalam arti mengusahakan dana-dana untuk investasi dan pembelanjaan maupun pengurusan dana-dana termasuk pembiayaan.
5. Fungsi kelima, yang harus dijalankan oleh administrator adalah mengembangkan dan menegakkan komptabilitas yang artinya menjalankan dan mengembangkan segala daya upaya agar supaya segala sesuatunya yang diperoleh dan dipergunakan dan dipertanggungjawabkan kepada negara secara lengkap.
6. Fungsi keenam, yang harus dijalankan oleh administrator adalah menjaga dan mengembangkan keamanan, yakni jangan sampai timbul kerugian pada harta milik negara.

Dengan melihat fungsi administrator publik di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa di dalam pemerintahan daerah memerlukan administrator publik untuk melaksanakan segala fungsi pemerintahan daerah. Administrasi pemerintahan daerah merupakan salah satu organisasi yang di dalamnya terdapat administrator publik yang melaksanakan kewenangan daerah.

3. Administrasi Pemerintahan Daerah

Menurut Bernard (dalam Syamsi, 1988:11-12), organisasi adalah kumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar, sehingga bisa juga dinyatakan sebagai

suatu sistem terdiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan. Di lain pihak Thomson (dalam Thoha,1992:28) mengatakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dari definisi organisasi di atas dapat diketahui bahwa organisasi memiliki makna antara lain :

1. Organisasi memiliki unsur kerjasama dari individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
2. Organisasi memiliki bentuk atau stuktur.
3. Anggota organisasi memiliki bakat tertentu untuk melakukan tugasnya.

Di lain pihak Allen (dalam Sutarto,1978:414) merumuskan organisasi sebagai proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan, melimpahkan tanggung jawab dan wewenang, menyusun hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan. Dari pengertian tersebut organisasi lebih menekankan proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab dan wewenangnya.

Sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia nomor 32 Tahun 2004, pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah daerah terdiri dari Gubernur, Bupati atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah. Sedangkan DPRD merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang juga sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.

Pemerintah daerah sering kali diistilahkan sebagai *local government*.

Josef R. Kaho (Jimung, 2005: 40) mendefinisikan *local government* adalah :

“Bagian dari pemerintah suatu negara atau bangsa yang berdaulat yang dibentuk secara politis berdasarkan undang-undang yang memiliki lembaga atau badan yang menjalankan pemerintahan yang dipilih masyarakat daerah tersebut, dan dilengkapi dengan kewenangan untuk membuat peraturan, memungut pajak serta memberikan pelayanan kepada warga yang ada di dalam wilayah Kekuasaannya.”

Sedangkan menurut Hoessin (Muluk, 2005:10) mengemukakan bahwa local government merupakan konsep yang mengandung 3 arti, yaitu:

1. berarti pemerintah lokal yang sering kali dipertukarkan dengan *local authority* yang mengacu pada organ atau badan pemerintah
2. mengacu pada pemerintahan lokal yang dilakukan pemerintah lokal (mengacu pada fungsi)
3. bermakna daerah otonom.

Secara historis, istilah *local government* di Indonesia pernah dikenal dengan daerah swatantra, yang sekarang ini dikenal dengan pemerintah daerah. Pemerintahan umum pusat di daerah pada masa kemerdekaan disebut pamong praja. Pemerintahan khusus pusat di daerah dalam keseharian disebut jawatan atau dinas pusat di daerah atau dinas vertikal. Jadi pemerintahan lokal tidaklah sama dengan pemerintahan daerah. Pemerintahan lokal meliputi pamong praja, jawatan vertikal dan pemerintahan daerah.

Perlu diketahui pula bahwa dalam pelaksanaan otonomi daerah, pemerintah daerah mempunyai hak, wewenang dan kewajiban (sebagai daerah otonom) untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

4. Kewenangan Pemerintahan Daerah

Dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintahan, pemerintahan daerah mempunyai kewenangan. Adapun kewenangan pemerintah daerah dalam hal ini adalah menjalankan otonomi yang seluas-luasnya untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Berdasarkan Undang-undang No.32 Tahun 2004 kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah pusat meliputi :

- 1 politik luar negeri
- 2 pertahanan
- 3 keamanan
- 4 yustisi
- 5 moneter dan fiskal nasional
- 6 agama.

Dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah, diselenggarakan berdasarkan kriteris eksternalitas,

akuntabilitas dan efisiensi dengan memperhatikan keserasian hubungan antarsusunan pemerintahan. Adapun hubungan antarsusunan pemerintahan tersebut meliputi hubungan antarprovinsi, kabupaten/kota dengan kabupaten/kota atau provinsi dengan kabupaten/kota.

Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah terdiri atas urusan wajib dan urusan pilihan. Untuk penyelenggaraan urusan pemerintahan yang bersifat wajib berpedoman pada standar pelayanan minimal yang dilaksanakan secara bertahap dan ditetapkan oleh Pemerintah. Sedangkan urusan yang bersifat pilihan merupakan urusan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi unggulan daerah yang bersangkutan.

Berdasarkan undang-undang tersebut, urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah provinsi merupakan urusan dalam skala provinsi yang meliputi:

- 1 Perencanaan dan pengendalian pembangunan
- 2 Perencanaan, pemanfaatan, dan pengawasan tata ruang
- 3 Penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentuan masyarakat
- 4 Penyediaan sarana dan prasarana umum
- 5 Penanganan bidang kesehatan
- 6 Penyelenggaraan pendidikan dan alokasi sumber daya manusia potensial
- 7 Penanggulangan masalah sosial lintas kabupaten/kota
- 8 Pelayanan bidang ketenagakerjaan lintas kabupaten/kota
- 9 Fasilitasi pengembangan koperasi, usaha kecil, dan menengah termasuk lintas kabupaten/kota
- 10 Pengendalian lingkungan hidup
- 11 Pelayanan pertanahan termasuk lintas kabupaten/kota
- 12 Pelayanan kependudukan dan catatan sipil
- 13 Pelayanan administrasi umum pemerintahan
- 14 Pelayanan administrasi penanaman modal termasuk lintas kabupaten/kota
- 15 Penyelenggaraan pelayanan dasar lainnya yang belum dapat dilaksanakan oleh kabupaten/kota
- 16 Urusan wajib lainnya yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan.

Dalam sistem pemerintahan Indonesia, dikenal organisasi pemerintahan. Organisasi ini dikenal dengan sebutan birokrasi pemerintahan. Birokrasi pemerintahan ini mempunyai struktur organisasi yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Sejalan dengan pelaksanaan UU No. 22 Th. 1999 tentang Pemerintahan Daerah maka organisasi pemerintahan dituntut untuk melakukan pengembangan organisasi, khususnya dalam kaitannya dengan tuntutan pelaksanaan otonomi daerah. Pengembangan organisasi ini berupa pembentukan struktur organisasi baru yang dibutuhkan dalam melaksanakan tuntutan Otonomi, dan di lain pihak juga merupakan peleburan dan likuidasi struktur organisasi yang sudah tidak sesuai dengan kebutuhan daerah. Berdasarkan Undang-Undang di atas Pemerintah Daerah terdiri dari Gubernur, Bupati, Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Sedangkan yang dimaksud pemerintah daerah propinsi terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, dan Lembaga Teknis Daerah. Sedangkan perangkat daerah terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, Kelurahan dan Pemerintahan Desa.

Untuk memberikan pedoman dalam penyusunan struktur perangkat daerah telah dikeluarkan PP No. 8 Th. 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Di dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan perangkat daerah adalah organisasi/lembaga pada pemerintah daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Satuan Polisi Pamong Praja sesuai dengan kebutuhan daerah (Pasal 1 No.7 PP No. 8 Th. 2003).

5. Perangkat Daerah

Perangkat Daerah sebagaimana tercantum dalam PP No 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah pasal 1 ayat 8 adalah unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, Kelurahan dan Pemerintahan Desa. Organisasi atau lembaga Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Perangkat daerah dibentuk oleh daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi, dan kebutuhan daerah. Organisasi perangkat daerah ditetapkan dengan Perda dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah. Mengacu pada PP No 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka dalam implementasi penataan kelambagaan daerah perangkat daerah menerapkan prinsip-prinsip organisasi, antara lain visi dan misi yang jelas, kelembagaan fungsi staf dan lini pendukung yang tegas, efisien, dan efektivitas yang jelas. Dalam hal ini dimaksudkan sebagai pemberian arah dan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional kepada daerah.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, Kepala Daerah dibantu oleh Perangkat Daerah yang terdiri dari:

- a. Unsur staf yang membantu penyusunan kebijakan dan koordinasi, diwadahi dalam sekretariat;
- b. Unsur pengawas yang diwadahi dalam bentuk inspektorat;
- c. Unsur perencana yang diwadahi dalam bentuk badan;
- d. Unsur pendukung tugas kepala daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik, diwadahi dalam lembaga teknis daerah; serta
- e. Unsur pelaksana urusan daerah yang diwadahi dalam Dinas daerah.

Dimana yang dimaksud dengan Perangkat daerah adalah organisasi atau lembaga pada pemerintah daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. (<http://www.wikipedia.org>)

Perangkat daerah dibentuk oleh masing-masing daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah. Dasar utama penyusunan perangkat daerah dalam bentuk suatu organisasi adalah adanya urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, yang terdiri dari urusan wajib dan urusan pilihan, namun tidak berarti bahwa setiap penanganan urusan pemerintahan harus dibentuk dalam organisasi tersendiri.

Perangkat daerah propinsi adalah unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang terdiri dari Sekretariat daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Sedangkan Perangkat Daerah Kabupaten/Kota adalah unsur pembantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari Sekretariat

Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Kelurahan.

Berdasarkan PP No. 41 tahun 2007 tentang organisasi Perangkat Daerah, implementasi penataan lembaga perangkat daerah menerapkan prinsip-prinsip organisasi, antara lain visi dan misi yang jelas, pelembagaan fungsi staf dan fungsi lini serta fungsi pendukung secara tegas efisien dan efektivitas, rentang kendali serta tata kerja yang jelas.

Sesuai dengan kebijakan PP No. 41 tahun 2007, Perangkat Daerah adalah organisasi/lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri dari:

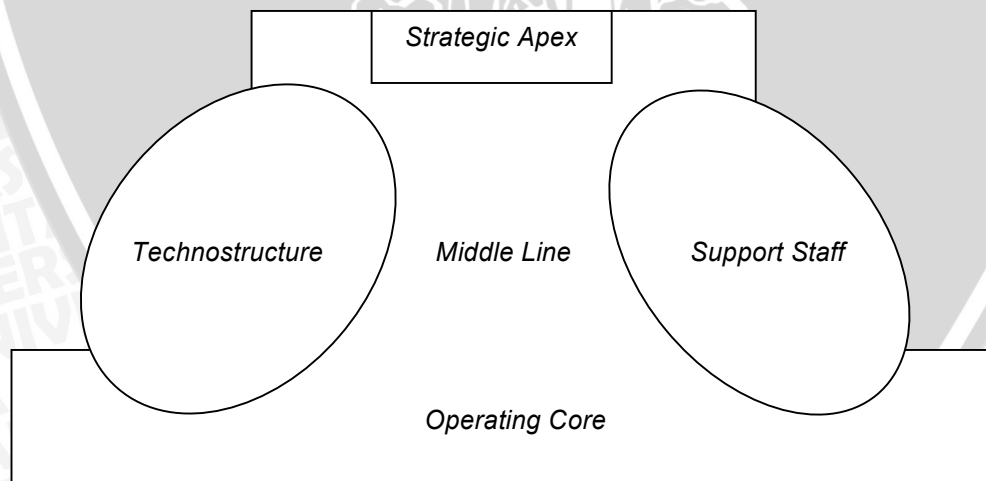
1. Sekretariat Daerah merupakan unsur staf. Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Gubernur, Bupati atau Walikota dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah.
2. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Sekretariat DPRD) merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD. Sekretariat DPRD mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, dan menyediakan serta mengoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah.
3. Badan Pengawasan Daerah yang selanjutnya disebut Inspektorat Provinsi, Inspektorat Kabupaten, dan Inspektorat Kota adalah unsur pengawasan daerah yang dipimpin oleh Inspektur, yang dalam pelaksanaan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada Gubernur, Bupati atau Walikota.
4. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah merupakan unsur perencanaan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah.
5. Dinas Daerah merupakan unsur pelaksana otonomi daerah. Dinas Daerah mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Unit Pelaksana Teknis adalah unsur pelaksana tugas teknis pada Dinas dan Badan.

6. Lembaga Teknis Daerah merupakan unsur pendukung tugas Kepala daerah. Lembaga Teknis Daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik.
7. Rumah Sakit Daerah adalah sarana kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat yang dikategorikan ke dalam Rumah Sakit Umum Daerah dan Rumah Sakit Khusus Daerah.
8. Kecamatan merupakan wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah Kabupaten dan daerah Kota. Camat mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati/Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, serta menyelenggarakan tugas umum pemerintahan.
9. Kelurahan merupakan wilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah Kabupaten/Kota dalam wilayah Kecamatan. Kelurahan dipimpin oleh lurah.

6. Struktur Dan Fungsi Institusi Pemerintah Daerah

Dalam organisasi atau institusi khususnya pada organisasi perangkat daerah memiliki lima bagian pokok pembentuknya dimana setiap bagian memiliki hubungan dengan bagian yang lain. Lima bagian pokok dalam organisasi yaitu:

Gambar 1 Bagian Pokok Pembentuk Struktur dan fungsi



Sumber: Mintzberg (1993:11)

Fungsi pokok institusi dalam Mintzberg (1993:11):

1. *Strategic Apex*

Strategic apex merupakan unit satuan organisasi yang berfungsi membuat kebijakan strategis untuk kelangsungan hidup dan pengembangan suatu organisasi. Fungsi ini terletak pada posisi tertinggi atau dijabat oleh pimpinan tertinggi suatu organisasi.

2. *The Middle Line*

Satuan organisasi ini berfungsi sebagai perantara yang menyalurkan kebijakan strategis untuk dilaksanakan oleh satuan pelaksana organisasi. Satuan organisasi ini merupakan mediator pengelola dari fungsi bantuan dan fasilitasi.

3. *The Technostructure*

Unit ini berfungsi sebagai analisis yang memberikan bantuan (hasil analisis) kepada pimpinan mengenai segala aspek yang berkaitan dengan tugas pokok organisasi untuk masukan dalam pengambilan kebijakan.

4. *The Operating Core*

Unit organisasi yang berfungsi melaksanakan tugas pokok suatu organisasi. Unit ini bertanggung jawab atas berhasil tidaknya pelaksanaan kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pimpinan. Unit ini berada di depan yang erat kaitannya dengan terwujudnya tugas pokok suatu organisasi.

5. *The Support Staff*

Unit organisasi ini terdiri dari satuan penunjang yang memperlancar pelaksanaan tugas pokok organisasi.

Di dalam organisasi pemerintah daerah ke lima unit pokok di atas dapat diklasifikasikan menurut bagian di dalam organisasi perangkat daerah. Tabel di bawah ini merupakan pengelompokan bagian pokok organisasi perangkat daerah berdasarkan lima unit pokok diatas.

Tabel 1

Bagian Pokok Organisasi Pemerintah Daerah

NO	Bagian	Organisasi Perangkat Daerah
1	<i>Strategic Apex</i>	Kepala Daerah Wakil Kepala Daerah DPRD
2	<i>The Middle Line</i>	Sekretaris Daerah Asisten Daerah
3	<i>The Technostructure</i>	Lembaga Teknis Daerah
4	<i>The Operating Core</i>	Dinas Daerah Kecamatan Kelurahan
5	<i>The Support Staff</i>	Sekretariat Daerah Sekretariat DPRD Sekretariat Dinas Sekretariat Lembaga Teknis Sekretariat Kecamatan Dan Kelurahan

Sumber BKD Kabupaten Kediri

Dengan melihat data tentang organisasi perangkat daerah di atas maka terdapat pemfokusan bagian di dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian daerah. Pemerintah daerah memiliki lembaga teknis di dalam pengelolaan kepegawaian daerah yaitu Badan Kepegawaian Daerah. Dengan memperhatikan relevansi dengan judul dan situs penelitian maka di dalam penelitian ini difokuskan pada birokrasi yang mengurus manajemen kepegawaian daerah.

B. Birokrasi Badan Kepegawaian Daerah

1. Pengertian Birokrasi

Menurut Zauhar (2003:18) birokrasi berasal dari kata *bureau* yang berarti kantor dan *kratia* yang berarti pemerintahan. Secara etimologi birokrasi dapat diartikan kekuasaan yang dijalankan oleh suatu pemerintahan atau biro, dan merupakan fenomena umum yang selalu ada baik pada organisasi publik maupun bisnis lainnya. Birokrasi dapat diartikan pelaksanaan perintah secara organisatoris yang harus dilaksanakan sedemikian rupa dan secara penuh pada pelaksanaan pemerintahan melalui instansi atau kantor. Birokrasi merupakan unsur yang ada dalam beberapa teori yang berkenaan dengan kekuasaan

hierarki, komunikasi, partisipasi dan pembuatan keputusan dalam suatu variasi organisasi yang luas.

Beberapa pemikiran tentang perspektif tentang birokrasi. Menurut Hegel (dalam Mindarti,2005:52) dipaparkan bahwa birokrasi didasarkan pada pandangan politiknya tentang masyarakat dan negara. Institusi atau birokrasi merupakan medium yang menghubungkan atau menjembatani antara kepentingan subjektif individu dengan kepentingan umum dari negara.

Menurut Karl Max (dalam Mindarti,2005:55), birokrasi banyak diwarnai filsafat politik tentang perjuangan kelas dan birokrasi pemerintah merupakan institusi yang diperlukan untuk melaksanakan kekuasaan politik negara.

Menurut Wilson (dalam Mindarti,2005:76), birokrasi sipil yang ideal bagi kita adalah sebuah birokrasi yang berbudaya, cukup mandiri untuk bertindak dengan tegas dan penuh makna serta terkait dengan pemikiran yang populer. Terdapat beberapa pemikiran tentang birokrasi Wilson (dalam Mindarti, 2005:87), meliputi:

1. Percaya dalam rasional manusia
2. Manusia dapat belajar dan dilatih dalam prinsip dan teknik administrasi
3. Prinsip dan teknik tersebut bersifat statis
4. Proses dan teknik administrasi adalah bersifat umum
5. Tugas-tugas administrasi adalah tidak memihak, detail, sistematis, dan penuh perhitungan
6. Administrasi merupakan bidang pengetahuan yang dipelajari dalam Universitas
7. Administrasi adalah terpisah dari politik dan pembuatan kebijakan dalam arti luas
8. Administrasi (pelaksanaan) kebijakan yang terbaik adalah pelaksanaan cepat tanpa *friksi* tidak memihak dan efisien
9. Sedikit kreatifitas dalam administrasi
10. Administrasi adalah suatu bidang karier
11. Administrasi tidak memikul tanggung jawab terhadap konsekuensi dari kebijakan yang dilaksanakan
12. Administrasi mungkin yang terbaik apabila digambarkan sebagai sebuah ilmu pengetahuan
13. Administrasi akan menjadi semakin penting bagi kebaikan hidup masyarakat
14. Studi administrasi harus mencakup data dan pengalaman dari sistem dan budaya pemerintah lain
15. Studi administrasi harus memfokuskan diri kepada segi kehidupan internal organisasi daripada segi eksternalnya
16. Kewenangan administratif harus didasarkan pada kewenangan legal
17. Perilaku birokrat adalah dapat diperhitungkan

Teori yang mendukung pengertian birokrasi lainnya yaitu menurut perspektif birokrasi Jefferson (dalam Mindarti,2005:93) dipaparkan bahwa administrasi yang baik memiliki ciri-ciri meliputi:

1. Administrasi yang sederhana
2. Administrasi yang harmonis/ selaras
3. Administrasi yang memberikan fasilitas untuk terjadinya perubahan
4. Administrasi yang bercorak desentralistis
5. Administrasi yang bertanggung jawab

Dengan beberapa teori yang dikemukakan terdapat teori yang sering digunakan dalam memandang suatu birokrasi itu sendiri, yaitu teori Weberian dari Max Weber. Max weber merupakan salah satu pelopor yang pertama kalinya mengemukakan konsep birokrasi. Teori birokrasi Weber menampakkan tentang perilaku sosial yang tujuannya bersifat teknis dan mengidentifikasi sifat-sifat dasar khusus bentuk formal Weber (dalam Mindarti,2005:57), antara lain:

1. Kegiatan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan dukungan distribusi tugas yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. Organisasi dengan prinsip-prinsip hierarki
3. Dengan operasi yang terencana dengan baik dan dilakukan secara teratur dan diatur oleh sistem yang konsisten
4. Adanya formalitas dalam pekerjaan
5. Kepegawaian dilakukan dengan langkah teknis dan sesuai aturan yang mengikat ketat
6. Birokrasi memiliki tingkat daya hasil yang tinggi

Birokrasi di dalam kenyataannya sering mendapat tanggapan yang negatif oleh orang awam karena istilah birokrasi sering diartikan dengan perwujudan dari ketidakteraturan, kerumitan administrasi seperti prosedur yang rumit dan berbelit-belit dalam penyelesaian suatu urusan kantor. Tetapi di lain pihak birokrasi merupakan organisasi yang benar-benar memacu efisiensi administrasi secara maksimum atau menjadi suatu metode yang melembaga guna meningkatkan efisiensi administrasi.

Untuk dapat lebih memahami dan mengerti konsep birokrasi maka setelah mengetahui pengertian birokrasi diperlukan pengetahuan tentang karakteristik birokrasi. Dengan mengetahui karakteristik birokrasi maka dapat menunjang pemikiran tentang konsep dan pelaksanaan mekanisme kinerja birokrasi atau instansi.

2. Karakteristik Birokrasi

Penelitian tentang birokrasi banyak menjelaskan bahwa fungsi staff pegawai administrasi harus memiliki cara-cara spesifik agar lebih efektif dan efisien, seperti dikemukakan Weber (dalam Zauhar, 2003:18) disebutkan bahwa karakteristik birokrasi meliputi:

1. Adanya pembagian tugas pekerjaan untuk masing-masing pegawai
2. Adanya prinsip hierarki dalam organisasi
3. Pelaksanaan tugas diatur oleh sistem peraturan yang terus menerus diberlakukan secara konsisten
4. Pegawai yang ideal adalah pegawai yang bekerja atas semangat
5. Adanya sistem karier

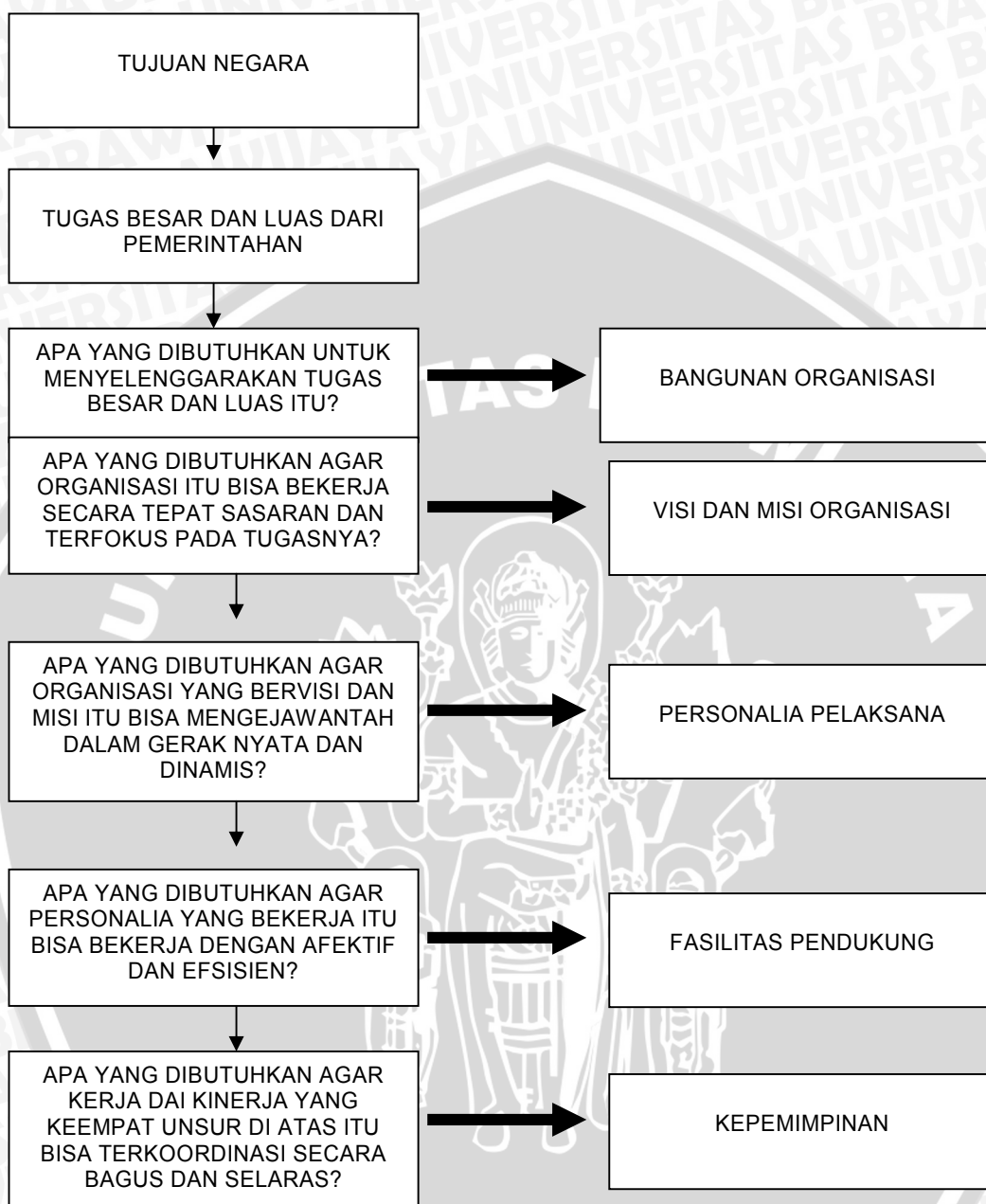
Dengan mengacu pada pernyataan Weber maka terdapat prinsip dasar dan karakteristik yang ideal dari birokrasi. Karakteristik tersebut yaitu kekuasaan, kekuasaan dipegang oleh orang-orang yang berada di belakang meja dan diatur secara legal formal oleh para birokrat, selanjutnya diharapkan terdapat pertanggungjawaban yang jelas.

Dengan mengetahui karakteristik birokrasi maka kita dapat menentukan komponen apa yang terdapat di dalam birokrasi. Pemetaan komponen birokrasi diharapkan bahwa suatu birokrasi dapat memiliki sistem tugas dan jabatan kepegawaian yang terorganisir.

3. Komponen Pokok Birokrasi

Komponen birokrasi merupakan bagian yang terdapat dalam suatu birokrasi yang dapat meliputi sekumpulan tugas dan jabatan yang terorganisasi secara formal, berkaitan dengan jenjang yang kompleks dan tunduk pada pembuat peran formal. Menurut Said (2007:91), terdapat elemen pokok birokrasi dapat memberikan peta anatomis mengenai batang tubuh birokrasi dimana setiap elemen atau komponen memiliki fungsi yang khas. Anatomi dan elemen birokrasi dapat digambarkan melalui beberapa tingkatan, Rohdewohld dalam Said (2007:92) memaparkan elemen birokrasi, sebagai berikut:

GAMBAR 2
TINGKATAN ELEMEN BIROKRASI



Komponen birokrasi dapat diartikan sebagai organ atau bagian yang membentuk struktur organisasi itu sendiri. Terdapat lima komponen birokrasi yang pada dasarnya dibentuk untuk mencapai tujuan. Lima komponen birokrasi meliputi bangunan atau struktur organisasi yang bertugas untuk dapat mencapai tujuan negara. Visi dan misi organisasi yang merupakan bentuk perencanaan dimana organisasi itu akan bekerja fokus pada tugas dan fungsinya. Aparatur atau personalia pelaksana yang bergerak secara dinamis di dalam

melaksanakan visi dan misi organisasi. Fasilitas pendukung dapat meliputi bangunan dan peralatan sebagai media di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi. Komponen kelima yaitu kepemimpinan yang merupakan koordinator sekaligus pengambil keputusan kinerja organisasi.

Salah satu faktor internal organisasi yang penting yaitu orang yang dipercaya dan diberi mandat oleh negara dan rakyat untuk mengelola pemerintahannya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang kita kenal sebagai komponen birokrasi atau aparatur negara.

Pemberdayaan sistem administrasi negara meliputi tiga elemen atau yang saling terkait, yaitu kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia. Optimalisasi ketiga elemen tersebut harus didasarkan pada prinsip atau tolok ukur efisiensi dan efektivitas kerja sehingga dapat menciptakan birokrasi yang profesional. Oleh sebab itu kegiatan pengoptimalan aparatur merupakan salah satu tugas penting pemerintah untuk dapat meningkatkan profesionalisme birokrasi pemerintahan.

Peningkatan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi suatu birokrasi atau badan memerlukan suatu mekanisme pengelolaan khususnya pengelolaan kepegawaian. Mekanisme pengelolaan kepegawaian memerlukan bentuk sistem koordinasi sehingga di dalam cakupan wilayah tertentu dapat menciptakan standarisasi pengelolaan ketiga elemen yaitu kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusianya. Badan Kepegawaian Daerah merupakan suatu birokrasi yang bertugas untuk mengelola kepegawaian di daerah, dengan berlandaskan pada sistem dan administrasi kepegawaian.

4. Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan PP Nomor 8 Tahun 2003 merupakan lembaga teknis daerah, yang bertindak sebagai *leading sector* dalam pengelolaan kepegawaian yang terdapat pada pemerintah daerah. BKD merupakan badan yang diharapkan mampu melakukan manajemen kepegawaian yang dapat merespon dan menghadapi tantangan dan masalah yang lebih kompleks pada era persaingan bebas dengan memfokuskan pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pemerintah daerah.

Perda Kabupaten Kediri Nomor 9 Tahun 2004 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah memaparkan bahwa Badan

Kepegawaian Daerah kabupaten merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah kabupaten yang dipimpin oleh seorang kepala badan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah kabupaten.

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di kabupaten diperlukan sumber daya manusia aparatur yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Untuk membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil diperlukan upaya manajerial Pegawai Negeri Sipil yang meliputi perencanaan, penempatan, pengawasan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Sebagai sebuah instansi sektor publik, Badan Kepegawaian Daerah kabupaten harus mampu menjawab pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam rangka mendorong terwujudnya *good governance*. pembinaan kepegawaian adalah bagian dari program pembangunan daerah kabupaten. pembinaan kepegawaian ini menempati posisi yang sangat strategis khususnya pada otonomi daerah saat ini.

Faktor pendukung dalam proses pelaksanaan percepatan pembangunan di daerah ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia aparatur sebagai pemikir, perencana dan pelaksana pembangunan. Pembinaan kepegawaian perlu terus ditingkatkan secara bertahap untuk dapat mendorong terciptanya penyelenggaraan administrasi kepegawaian yang semakin tertib, efisien dan efektif serta diharapkan terciptanya aparatur yang profesional. Sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab bahwa Institusi Kepegawaian dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah kabupaten berupaya untuk membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu mendukung lancarnya gerak roda pemerintahan dan pembangunan. Tujuan Badan Kepegawaian Daerah secara normatif di dalam peraturan yang berlaku adalah sebagai berikut (Sergai@serdangbedagai.go.id) :

1. Meningkatkan kinerja aparatur yang sinergis dan bertanggung jawab
2. Meningkatkan pembinaan mental dan disiplin pegawai negeri sipil
3. Meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri sipil
4. Meningkatkan tertib administrasi kepegawaian
5. Meningkatkan suasana pelayanan yang kondusif

Adapun sasaran Badan Kepegawaian Daerah adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya pola karir PNS sesuai dengan kompetensi dan kualitas
2. Terciptanya gerak roda organisasi secara maksimal dan sinergis
3. Terwujudnya tingkat dan kualitas layanan instansi
4. Terwujudnya sumber daya aparatur berdisiplin dan profesional
5. Meningkatkan motivasi dan etos kerja karena tertingkatnya PNS

Arah kebijakan Badan Kepegawaian Daerah kabupaten adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kompetensi PNS untuk melaksanakan tugas
2. Peningkatan pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan karir
3. Penegakan disiplin PNS
4. Mewujudkan PNS profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil
5. Peningkatan kesejahteraan PNS
6. Pemberian kemudahan bagi PNS untuk mendapatkan fasilitas perumahan dan kesehatan
7. Pemberian beasiswa bagi anak PNS berprestasi
8. Pemberian penghargaan kepada PNS berprestasi
9. Penyediaan data dan informasi kepegawaian yang akurat dan *up to date*
10. Peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian
11. Peningkatan selektifitas mutasi PNS berdasarkan kompetensi
12. Penyediaan sarana dan prasarana perkantoran
13. Perbaikan sistem dan prosedur kerja

Tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah yaitu mempunyai tugas pokok membantu pejabat pembina kepegawaian daerah dalam melaksanakan manajemen PNS daerah di lingkungan kabupaten berdasarkan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian (Sergai @serdangbedagai.go.id). Adapun fungsi yang diemban oleh BKD adalah sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan teknis dibidang kepegawaian daerah
2. Pengelolaan umum ketatausahaan kepegawaian dan keuangan daerah
3. Mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan serta melaksanakan kegiatan analisa formasi jabatan yang meliputi analisis jabatan, tata kerja, metode kerja, prosedur kerja dan beban kerja
4. Menyiapkan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan pemerintah
5. Merencanakan pengembangan kepegawaian daerah
6. Menyiapkan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian
7. Melaksanakan pembinaan disiplin Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku
8. Menyiapkan dan melaksanakan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan
9. Melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan
10. Menyiapkan dan menetapkan pensiun Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan
11. Menyiapkan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil daerah sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan

12. Menyelenggarakan administrasi Pegawai Negeri Sipil daerah
13. Menyiapkan informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara
14. Merumuskan dan menyusun perencanaan kebutuhan pendidikan dan latihan pegawai
15. Melaksanakan pendidikan dan latihan pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
16. Melaksanakan seluruh kewenangan yang sesuai dengan bidang tugasnya
17. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah (KDH)
18. Menyiapkan dan mengusulkan pemberian piagam penghargaan Satya Lencana Karya Satya bagi PNS yang telah memenuhi syarat

Dengan melihat Badan Kepegawaian Daerah secara teoritis di atas maka terdapat langkah peningkatan fungsi dari BKD untuk mengelola kepegawaian daerah menjadi lebih baik. Salah satu langkah yang ditempuh yaitu dengan meningkatkan mekanisme koordinasi antar instansi dalam wilayah pemerintah daerah. Mekanisme koordinasi dalam mengelola kepegawaian daerah merupakan kewajiban dari BKD selaku badan yang mengelola urusan dan sistem kepegawaian di daerah.

C. Koordinasi

1. Pengertian Koordinasi

Koordinasi merupakan suatu upaya untuk mencapai suatu kesatuan sikap pandangan dan gerak langkah melalui kegiatan yang meliputi penentuan pembagian pekerjaan, hubungan kerja dan penyaluran tanggung jawab masing – masing unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan suatu tugas untuk menghindari adanya kesimpang siuran dan atau tumpang tindih (<http://Penataanpemda.pu.go.id/ta/Lapdul04/P3/BKPRDwilteng/.pdf>.)

Menurut J. Panglaykim (dalam Praptapa,2007:4) koordinasi adalah pengaturan yang tertib dari kumpulan atau gabungan usaha untuk menciptakan kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Luther Gullick (dalam Praptapa,2007:4) koordinasi adalah kewajiban yang penting untuk menghubungkan bermacam-macam kegiatan dari pekerjaan

Thompson (dalam Hatch,1997:147) memaparkan bahwa suatu objek yang sedang diproses dan atau proses pekerjaan dari suatu teknologi bisa saling berhubungan sehingga perubahan atau permasalahan dalam suatu bagian dari sistem teknis bisa mempengaruhi bagian yang lain. Pernyataan Thompson menggambarkan bahwa terdapat saling ketergantungan tugas karena terdapat pekerjaan suatu unit atau bagian dengan proses yang bersifat tergantung pada

unit atau bagian lain di dalam pemenuhan dan penyelesaian tugas. Saling ketergantungan tugas pekerjaan tersebut diperlukan suatu pengaturan di dalam pencapaian suatu identitas koheren organisasi bersifat konsisten antar unit, dengan melalui pemakaian aturan-aturan dan prosedur-prosedur standar yang disebut dengan koordinasi.

Koordinasi di dalam suatu lingkup tugas membutuhkan adanya teknologi yang bersifat intensif dan berkelanjutan. Kebutuhan akan teknologi dapat dilihat dari kebutuhan pertukaran informasi antar para karyawan atau pekerja pada kinerja dari tugas mereka (Hatch,1997:149). Pertukaran informasi menurut Thompson menguraikan adanya saling ketergantungan timbal balik dikarenakan terdapat penyesuaian *Reciprocal* pada pihak atau unit-unit dalam lingkup tugas mereka.

Teknologi yang bersifat intensif juga melibatkan saling ketergantungan tugas yang berurutan (*Sequential*) dan disatukan (*Pooled*) (Hatch,1997:150). Penyesuaian timbal balik, perencanaan, penjadwalan, aturan-aturan, dan prosedur-prosedur semua berperan di dalam melaksanakan tugas pada saat diperlukan. Saling tergantungnya tugas dapat dilihat peningkatannya mulai dari disatukannya tugas (*Pooled*) ke diurutkannya tugas (*Sequential*) sampai timbal balik.

Mekanisme koordinasi di dalam suatu organisasi tidak tergantung pada hanya bentuk hierarki organisasi tetapi perlu adanya integrasi dengan penggambaran pembagian kerja. Di dalam organisasi yang modern dan kompleks mekanisme koordinasi juga dipengaruhi oleh ukuran organisasi tersebut (Hatch,1997:166), sehingga terdapat mekanisme-mekanisme tambahan yang harus dipikirkan untuk mengisi kesenjangan, celah koordinasi yang disediakan oleh hierarki dan dituntut oleh pembagian kerja, aturan dan prosedur, jadwal dan komunikasi.

Koordinasi membantu untuk memaksimalkan hasil-hasil yang dicapai suatu kelompok dengan jalan mengusahakan adanya suatu keseimbangan pada aktivitas-aktivitas komponen pelaksana program dimana dianjurkan partisipasi kelompok pada taraf permulaan perencanaan dan ditekankan setiap anggota menerima tujuan kelompok. Koordinasi adalah kegiatan dan upaya yang dilaksanakan dalam rangka mencapai keselarasan, keserasian dan keterpaduan kegiatan Instansi-instansi di daerah sejak perencanaan, pelaksanaan maupun pengendalian.

Bawono (2001:4) memaparkan bahwa mekanisme koordinasi adalah alur dan prosedur yang harus dilalui oleh beberapa Instansi dalam pelaksanaan kegiatannya dengan melibatkan instansi lainnya untuk mencapai tujuan. Sasaran koordinasi yaitu dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh sinkronisasi program sehingga penyelenggaraan tugas dan fungsi dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta mendapatkan hasil yang optimal.

Indikator tercapainya koordinasi dengan optimal ditunjukkan oleh Bawono (2001:4-5) meliputi:

1. Terwujudnya sinkronisasi program kerja bidang organisasi antara instansi pemerintah kabupaten/kota dengan tersusunnya berbagai program baik program bersama maupun program yang difasilitasi oleh pemerintah sebagai program pemerintah kabupaten/kota yang dilaksanakan secara otonom.
2. Terwujudnya persamaan persepsi dan kesepakatan bersama dalam menyikapi isu-isu penting dalam kaitannya dengan penataan organisasi maupun dalam hal pendayagunaan aparatur negara.

Marwan (2007:5) menjelaskan bahwa mekanisme koordinasi di dalam sistem pemerintahan daerah dapat dilakukan dengan dengan jenjang dan susunan antar instansi pemerintahan. Karena itu terdapat 2 (dua) mekanisme koordinasi, yaitu:

1. Koordinasi berjenjang (vertikal) yang dilakukan secara terstruktur dari kabupaten/kota ke provinsi dan kemudian diteruskan ke pusat (Departemen Dalam Negeri) secara timbal balik.
2. Koordinasi fungsional (horisontal) merupakan koordinasi yang dilaksanakan dalam satu tingkatan pemerintahan meliputi :
 - a Pada tingkatan pemerintahan kabupaten/kota (antar unit/lembaga dalam satu kabupaten/kota);
 - b Pada tingkatan pemerintahan provinsi (antar unit/ lembaga provinsi)
 - c Pada tingkatan pemerintah pusat (antar Departemen dan Lembaga Pemerintah Non-Departemen).

Untuk melihat kemampuan seorang manajer dalam memimpin dan melakukan koordinasi dilihat dari besar kecilnya jumlah bawahan yang ada dalam tanggung jawabnya, yang dikenal sebagai rentang manajemen. Koordinasi didefinisikan sebagai proses penyatuan tujuan-tujuan perusahaan dan kegiatan pada tingkat satu kesatuan yang terpisah dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Koordinasi dibutuhkan oleh para karyawan, sebab tanpa koordinasi setiap karyawan tidak mempunyai pegangan mana yang harus diikuti dan pada akhirnya akan merugikan organisasi itu sendiri. Terdapat pedoman koordinasi yang dijadikan tolok ukur sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang meliputi ([Http/www.anakciremai.blogspot.com](http://www.anakciremai.blogspot.com)):

1. Pedoman Koordinasi

- a. Koordinasi harus terpusat, sehingga ada unsur pengendalian guna menghindari tiap bagian bergerak sendiri-sendiri yang merupakan kodrat yang telah ada dalam setiap bagian, ingat bahwa organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang punya kebutuhan dan keinginan berbeda.
- b. Koordinasi harus terpadu, keterpaduan pekerjaan menunjukkan keadaan yang saling mengisi dan memberi.
- c. Koordinasi harus berkesinambungan, yaitu rangkaian kegiatan yang saling menyambung, selalu terjadi, selalu diusahakan dan selalu ditegaskan adanya keterkaitan dengan kegiatan sebelumnya.
- d. Koordinasi harus menggunakan pendekatan multi instansional, dengan wujud saling memberikan informasi yang relevan untuk menghindarkan saling tumpang tindih tugas yang satu dengan tugas yang lain.

2. Kebaikan dan kelemahan koordinasi yang efektif

a Kebaikan:

- 1) Beban tiap bagian tidak terlalu berat, karena adanya keseimbangan antar bagian.
- 2) Tiap bagian akan memperoleh informasi yang jelas dalam partisipasi pencapaian tujuan dan tahu peranannya masing-masing sehingga dapat memberikan saran terhadap kemungkinan ketidak serasian antar bagian.
- 3) Skedul kerja saling terkait sehingga menjamin penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya.

b Kelemahan:

- 1) Perbedaan tiap bagian dalam orientasi pencapaian tujuan.
- 2) Perbedaan dalam orientasi waktu
- 3) Perbedaan orientasi antar pribadi
- 4) Perbedaan dalam formalitas struktur

3. Pendekatan untuk mencapai koordinasi yang efektif

- a. Menggunakan pendekatan teknik-teknik dasar manajemen yang berupa hierarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai dasar bertindak.
- b. Meningkatkan koordinasi potensial bila tiap bagian saling tergantung satu dengan lainnya serta lebih luas dalam ukuran dan fungsi. Koordinasi ini dapat ditingkatkan dengan melalui dua cara, yaitu :
 - 1) Sistem informasi vertikal, penyaluran data-data melalui tingkatan-tingkatan organisasi. Komunikasi ini bisa di dalam atau di luar rantai perintah.
 - 2) Hubungan lateral (horizontal), dengan membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat dimana informasi diperlukan.

Dari konsep pengertian tentang koordinasi tersebut dapat kita telah lebih lanjut terhadap bentuk dan klasifikasi dari koordinasi. Dengan mengetahui klasifikasi dari koordinasi maka dapat melihat dan mengklasifikasikan model-model pengelolaan tugas dan fungsi suatu instansi di dalam pencapaian tujuan organisasinya.

2. Klasifikasi koordinasi

Kondisi keharmonisan hubungan orang-orang dan pekerjaannya dalam kerjasama yang selaras dan serasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Koordinasi dapat dilakukan dengan (<http://fkip.uns.ac.id/pspe/ia2.pdf>):

1. Integrasi : usaha menyatu padukan unsur kegiatan sehingga tercipta kesatuan yang utuh.
2. Simplifikasi : usaha membuat pekerjaan yang ruwet menjadi mudah.
3. Sinkronisasi : upaya menciptakan hubungan selaras, serasi dan seimbang antar orang-orang dalam organisasi

Bentuk koordinasi menurut Guttman (dalam Hatch, 1997:147-151) meliputi tiga pola yaitu *Pooled*, *Sequential*, dan *Reciprocal*. Koordinasi yang dilakukan menggunakan mekanisme koordinasi penyesuaian timbal balik karena hubungan antar individu/unit satuan pengamanan memiliki kesalingtergantungan timbal balik (*Reciprocal*); sedangkan antara hubungan kesalingtergantungan berurutan (*Sequential*) sehingga mekanisme koordinasi berdasarkan perencanaan. Adapun hubungan antara kesalingtergantungan terpisah (*polled*) sehingga jenis koordinasi dilakukan berdasarkan suatu standar tertentu.

TABEL 2 Skala Guttman

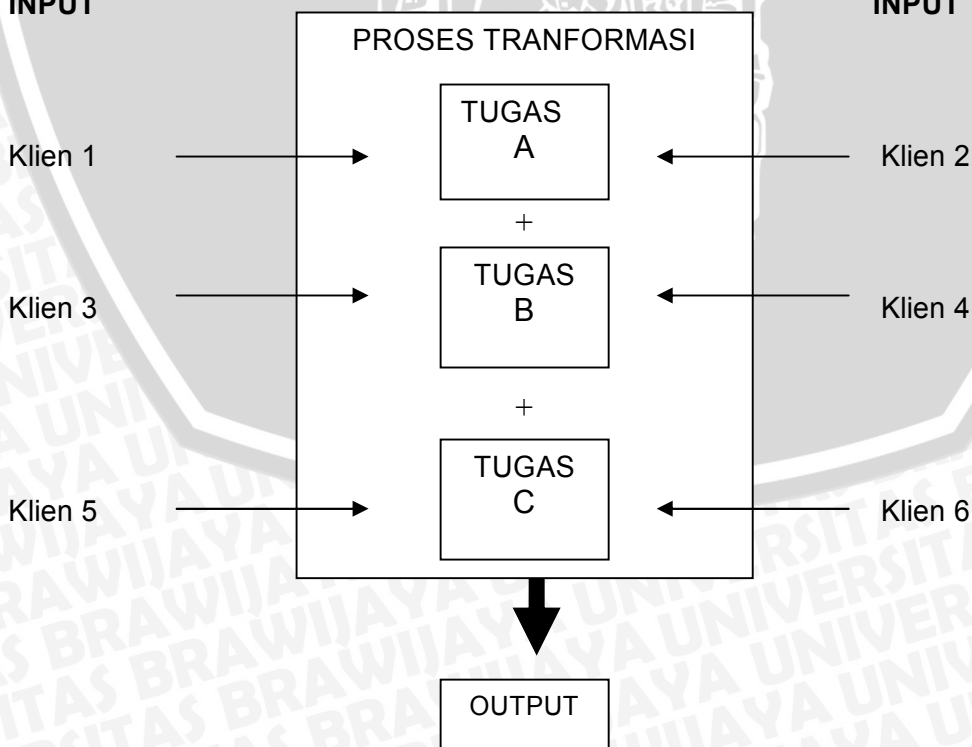
Skala Guttman Hubungan Antara Jenis-Jenis Dari Saling Ketergantungan Tugas Dan Mekanisme-Mekanisme Koordinasi			
<i>Task interdependence</i>	<i>Rules and procedures</i>	<i>Schedules and plans</i>	<i>Mutual adjustment</i>
<i>Pooled</i>	√		
<i>Sequential</i>	√	√	
<i>Reciprocal</i>	√	√	√

Thompson (dalam Hatch,1997:151)

Dalam skala Guttman (Hatch,1997:150) disebutkan bahwa bentuk koordinasi saling ketergantungan yang disatukan (*Pooled*) hanya memerlukan peraturan dan prosedur, saling ketergantungan berurutan (*Sequential*) memerlukan adanya peraturan dan prosedur serta penjadwalan dan perencanaan, sedangkan saling ketergantungan timbal balik (*Reciprocal*) menggunakan peraturan dan prosedur, penjadwalan dan perencanaan dan penyesuaian timbal balik. Ketiga pola koordinasi menurut Guttman tersebut dapat dijelaskan secara sistematis pada gambar di bawah ini (Hatch 1997:47-151):

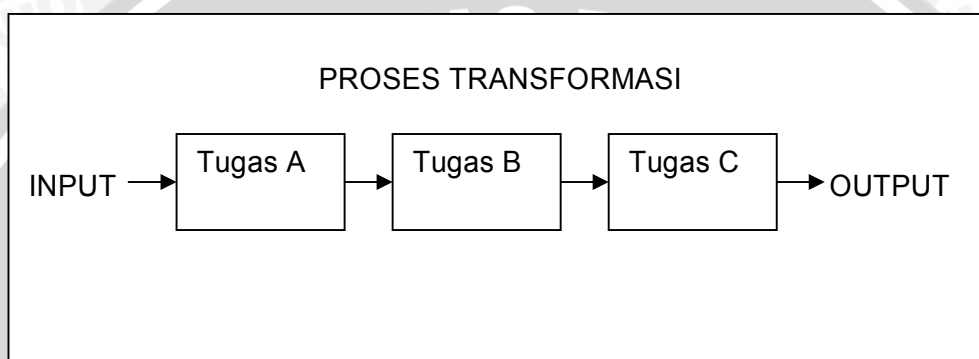
1. Gambar 3 Sistem Koordinasi yang disatukan (*pooled*);

INPUT



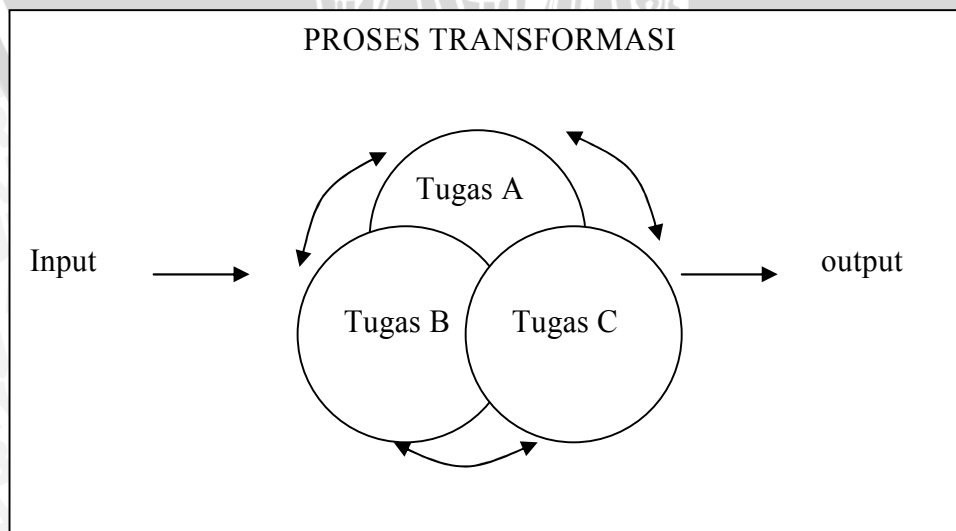
Sistem koordinasi yang disatukan disebutkan dalam Hatch merupakan suatu bentuk koordinasi dimana seluruh instansi dan perseorangan mendapatkan penjelasan mengenai tugas apa yang akan dilaksanakan dengan mengetahui perencanaan dan prosedur secara keseluruhan. Klien dalam hal ini instansi atau perseorangan mengetahui input secara terpadu menjadi satu antara beberapa instansi atau perseorangan sehingga dapat menghasilkan output yang dapat terselenggara secara bersamaan satu instansi dengan instansi lain.

2. Gambar 4 Sistem koordinasi berurutan (*sequential*);



Sistem koordinasi berurutan atau sequential dimaksudkan bahwa adanya peraturan dan prosedur serta penjadwalan dan perencanaan. Di dalam bentuk koordinasi ini proses transformasi koordinasi melalui tahapan penjelasan tugas dan tanggung jawab yang dipisahkan dan diurutkan sesuai dengan urutan pelaksanaan program dan tanggung jawab instansi atau perseorangan.

3. Gambar 5 Sistem koordinasi timbal balik (*reciprocal*)



Sistem koordinasi timbal balik atau reciprocal menggunakan peraturan dan prosedur, penjadwalan dan perencanaan dan penyesuaian timbal balik di dalam pengkoordinasian tugas dan tanggung jawab pelaksana. Dalam bentuk ini adanya proses transformasi yang dilakukan dengan mengetahui keterkaitan antara beberapa tugas atau keterkaitan antara beberapa instansi sehingga di dalam proses koordinasinya memerlukan mekanisme terpadu antara satu tugas dengan tugas lainnya.

Dalam Marwan (2008:4) bentuk koordinasi juga dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Asistensi yaitu koordinasi dalam bentuk bantuan kediklatan, seperti penyelenggaraan, program, tenaga pengajar, modul dsb.
2. Supervisi, yaitu koordinasi dalam bentuk bantuan kajian, monitoring dan evaluasi.
3. Konsultasi, yaitu koordinasi dalam bentuk bantuan ide, gagasan dan konsep guna menyelesaikan suatu masalah.

Koordinasi dan kerjasama diperlukan karena disebabkan oleh beberapa hal diantaranya,(Djumara,2007:11):

1. Kebutuhan organisasi akan kualitas beragam
2. Tidak ada lembaga yang kompeten untuk menyelenggarakan berbagai jenis yang diperlukan
3. Masing-masing lembaga memiliki unggulan & fungsionalisasi sendiri-sendiri
4. Terbatasnya sarana dan fasilitas koordinasi
5. Perlunya pembakuan dan akreditasi program, sekaitan dengan *civil effect* kepada pembinaan karir
6. Perlunya standard kualitas, jaminan kualitas dan kontrol kualitas
7. Perlu percepatan dalam rangka membangun kompetensi dalam jabatan

Tujuan pengadaan koordinasi yaitu terjadinya sinkronisasi lintas sektor atau antar instansi. Faktor-faktor dalam koordinasi dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas dan fungsi dari badan pengelolaan khususnya dalam hal kepegawaian.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Koordinasi

Faktor yang mempengaruhi efektifitas koordinasi, Djumara (2007:13), sebagai berikut:

1. Kemampuan Berkoordinasi
 - a Efektifitas komunikasi/hubungan,
 - b Teknologi informasi / komunikasi
 - c Jarak antar lembaga dan *assesabilitas*
 - d Ketersediaan waktu

- e Ketersediaan biaya
- f Kejelasan tugas, tanggung jawab, wewenang
- g Kejelasan Petunjuk Pelaksana
- h Kejelasan Petunjuk Teknis

2. Kesiadaan / kemampuan berkoordinasi

- a Koordinasi vertikal/hierarkhis biasanya lebih mudah
- b Koordinasi fungsional, horisontal, diagonal & teritorial lebih sulit
- c Kolaborasi, yaitu kesepahaman visi, misi, nilai-nilai dan urgensi diklat
- d Kerjasama yang saling menguntungkan
- e Membangun *Teamwork*

3. Bangunan Jejaring Kerja (Sistem Informasi Diklat Aparatur = SIDA)

- a Saling mengakses memanfaatkan secara cepat dan tepat
- b Program, fasilitas dan informasi melalui informasi yang selalu *on-line*
- c Lebih murah, rinci/lengkap
- d Mengurangi *Direct Personal Contact*

Manfaat koordinasi dan kerjasama disebutkan Djumara (2007:17), yaitu meliputi:

1. Mempercepat proses/upaya membangun kompetensi aparatur melalui diklat teknis
2. Adanya kesejalan pola diklat dan pola karir / *Civil Effect* secara nasional
3. Adanya standard / kebakuan unsur dan komponen diklat teknis, sehingga adanya kesetaraan kualitas lulusan dimanapun diselenggarakan
4. Adanya kemudahan proses penetapan standarisasi anggaran, perencanaan penyelenggaraan, pengajuan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban
5. Adanya norma-norma akuntabilitas dan indikator kinerja penyelenggaraan
6. Memperlancar jaringan informasi, kontrol kualitas, jaminan kualitas sesuai standar kualitas
7. Pelayanan yang lebih prima

Dalam Praptapa (2007:3) kerjasama dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk lebih meningkatkan hasil kerja serta lebih mengoptimalkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu sebagai akibat keterbatasan sumber daya yang ada.

Dalam teknis operasional di lapangan, kerjasama yang dimaksudkan adalah kerjasama lintas sektoral atau dalam Pemerintahan Daerah disebut dengan lintas badan atau dinas dalam satu lingkup Pemerintah Daerah. Adapun tujuan dari kerjasama lintas program tersebut antara lain sebagai berikut, (Praptapa,2007:4):

1. Adanya sistem manajemen sederhana dengan cara penggalangan kerjasama antar staf
2. Terciptanya semangat kerjasama dalam satu tim atas dasar kemauan dan kesempatan yang dimiliki
3. Adanya Inventarisasi hasil kegiatan
4. Adanya pembagian tugas
5. Adanya tim pelayanan terpadu dan menentukan daerah binaan/ pelayanan masing-masing
6. Tersusunnya rencana kerja harian untuk bulan yang akan datang

Kerjasama lintas sektoral sering sukar diwujudkan, jika tidak dilandasi oleh saling pengertian dan keterbukaan masing-masing sektor dan mekanisme kerjanya. Adapun tujuan kerjasama lintas sektoral tersebut antara lain sebagai berikut, (Praptapa,2007:4):

1. Terjalannya kerjasama lintas sektoral dalam rangka peran serta masyarakat secara baik.
2. Adanya saling mengetahui dan saling mengenal program pembinaan peran serta masyarakat masing-masing sektor yang terkait.
3. Adanya saling mengetahui peran masing-masing sektor yang saling mendukung untuk membina peran serta masyarakat dalam bidang keseharian.

Mekanisme pengelolaan dengan peningkatan sistem koordinasi antar instansi merupakan salah satu langkah yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja badan pengelola kepegawaian. BKD merupakan salah satu badan yang mengelola kepegawaian khususnya di daerah. Dengan melihat latar belakang maka perlu diadakannya peningkatan fungsi dari BKD untuk dapat meningkatkan kualitas dan menciptakan standarisasi kepegawaian daerah.

D. Pelaksanaan Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Daerah Pada Badan Kepegawaian Daerah

Dalam UU No 43 tahun 1999 tentang kepegawaian mengamanatkan bahwa pengelolaan sistem kepegawaian di pusat yaitu pada Badan Kepegawaian Negara di bawah kewenangan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Sedangkan di daerah terdapat Badan Kepegawaian Daerah dimana bertanggung jawab langsung terhadap Bupati. Terdapat hubungan fungsional diantara keduanya dan semua kewenangan di Indonesia mengenai kepegawaian merupakan wewenang dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

Peningkatan kapasitas dan kapabilitas aparatur negara memerlukan manajemen pengelolaan kepegawaian yang tepat untuk mendukung

profesionalisme kinerjanya pada era otonomi daerah. Peranan pemerintah sebagai faktor penentu dalam proses pengelolaan kepegawaian dapat terlihat umum pada Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan badan yang menangani manajemen kepegawaian dalam sistem administrasi kepegawaian.

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas dalam pengelolaan administrasi kepegawaian, penyusunan program, koordinasi pengelolaan kepegawaian, serta pembinaan pengembangan kepegawaian di daerah. Beberapa hal yang mendasari tugas Badan Kepegawaian Daerah yang menyangkut fungsi koordinasi pengelolaan kepegawaian antar instansi yang terdapat di daerah yaitu (Kaho,1982:13),yaitu untuk menjaga standar minimum dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat agar tetap dapat dipertahankan oleh pejabat-pejabat daerah, untuk mempertahankan atau menjaga mutu standar administrasi dengan cara menjalankan koordinasi antara berbagai macam tingkatan pemerintahan yang ada.

Pada lingkungan pemerintahan daerah perubahan yang paling mendasar pada lingkungan adalah:pergeseran fungsi pemerintahan dan pembangunan dari pusat ke daerah, dan tuntutan netralitas birokrasi dari kegiatan politik. Terdorong oleh semangat tersebut, daerah akan menuntut adanya kewenangan yang lebih besar dalam menyelenggarakan pemerintahan di daerah. Sebagai respon terhadap tuntutan tersebut, dan dalam rangka mendorong pemerataan pembangunan secara cepat di daerah maka pemerintah pusat akan memberikan otonomi luas kepada daerah di dalam pengelolaan kepegawaian.

Beberapa kebijaksanaan pemerintah yang baru, misalnya UU Pemerintahan Daerah serta peraturan pelaksanaannya sudah menerapkan asas desentralisasi sehingga dapat mempercepat upaya penciptaan kemakmuran secara adil dan merata antara daerah dan pusat. Desentralisasi tugas dan kewenangan tersebut membawa implikasi langsung terhadap kebijaksanaan pembinaan dan pengembangan PNS agar aparatur daerah secara keseluruhan memiliki kemampuan dan kapabilitas yang sama untuk melaksanakan tugas-tugas yang semakin berat tersebut.

Sedarmayanti dalam Bawono (2008:4) memaparkan bahwa aspek standarisasi dalam manajemen kepegawaian daerah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaannya adalah untuk mencapai tujuan dan berorientasi pada:

- 1 Orientasi ideal, yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional. Orientasi ini bertitik tolak pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen konstituennya seperti : *legitimacy* (apakah pemerintah)

- dipilih dan mendapat kepercayaan dari rakyat, *accountability* (akuntabilitas), pengamanan otonomi hak asasi manusia.
2. Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Orientasi kedua ini tergantung pada sejauh mana pemerintah mempunyai kompetensi dan sejauh mana struktur serta mekanisme politik serta administratif berfungsi secara efektif dan efisien.

Koordinasi pada suatu birokrasi pengelola kepegawaian dilakukan guna pembelajaran dan untuk menyamakan persepsi dalam penataan organisasi perangkat daerah. Penataan kepegawaian di daerah dengan menyikapi implementasi kebijakan pemerintah pasca perubahan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom. Tujuan diadakannya koordinasi yaitu terciptanya kesamaan persepsi dan peningkatan kemampuan melaksanakan penataan organisasi Perangkat Daerah serta terciptanya kesamaan persepsi dan peningkatan kemampuan melaksanakan penataan sumber daya aparatur. Hasil yang dicapai adalah meningkatnya wawasan dan terciptanya pemahaman yang sama bagi pejabat di lingkungan pemerintah daerah dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan daerah yang salah satunya pelayanan kepada publik.

Administrasi yang ideal tentunya membutuhkan pendayagunaan aparatur atau peningkatan sistem kepegawaian. Dalam pemerintahan sehingga dapat diwujudkan antara pemerintah pusat dan daerah serta swasta dan masyarakat dalam rangka mewujudkan pembangunan berkelanjutan.

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di kabupaten diperlukan standar dan kriteria pengelolaan kepegawaian yang dapat menciptakan SDM yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Untuk membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil diperlukan upaya manajerial Pegawai Negeri Sipil yang meliputi perencanaan, penempatan, pengawasan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Sebagai sebuah instansi sektor publik, Badan Kepegawaian Daerah harus mampu menjawab pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam rangka mendorong terwujudnya *good governance*. Pembinaan kepegawaian adalah bagian dari program pembangunan daerah. Pembinaan kepegawaian ini menempati posisi yang sangat strategis khususnya pada otonomi daerah saat ini.

Adapun faktor pendukung dalam proses pelaksanaan percepatan pembangunan di daerah ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia aparatur sebagai pemikir, perencana dan pelaksana pembangunan. Pembinaan kepegawaian perlu terus ditingkatkan secara bertahap untuk dapat mendorong terciptanya penyelenggaraan administrasi kepegawaian yang semakin tertib, efisien dan efektif serta diharapkan terciptanya aparatur yang profesional. Sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab bahwa institusi kepegawaian dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah berupaya untuk membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu mendukung lancarnya gerak roda pemerintahan dan pembangunan. Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh seorang kepala badan yang bertanggungjawab kepada Bupati dalam lingkup tugas dan fungsi pembinaan dan penataan kepegawaian daerah.

Untuk dapat tercapainya suatu pemerintahan yang baik perlu ada upaya strategik pendayagunaan aparatur negara yang meliputi upaya perampingan, kelenturan dan efektivitas organisasi, tatalaksana pelayanan publik yang non diskriminatif, serta sumber daya manusia aparatur yang mempunyai daya saing yang memadai dalam mengakomodasikan tuntutan masyarakat dan mengantisipasi tantangan global, dan kesemuanya itu hanya dapat terlaksana jika BKD menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan yang ada.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan kegiatan guna mendapatkan sesuatu yang dilakukan secara sistematis, terencana dan mengikuti konsep ilmiah yang ada. Penelitian pada dasarnya mempunyai tujuan-tujuan dengan cara-cara tertentu untuk memahami suatu obyek (fenomena) yang ada. Uraian yang jelas dan sistematis atas data yang dikumpulkan diharapkan memberi hasil yang maksimal sehingga dapat dikategorikan sebagai tulisan yang mempunyai nilai ilmiah.

Memperhatikan tujuan penelitian yang sedang diteliti, peneliti, menggunakan jenis penelitian kualitatif yang mendeskripsikan peristiwa atau kejadian yang ada pada masa sekarang. Beberapa definisi mengenai penelitian kualitatif, pertama dinyatakan oleh Bagdan dan Taylor seperti dikutip (Moleong, 2007:4), yang mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan kualitatif ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistic* (utuh). Individu yang sedang diamati haruslah dipandang sebagai bagian yang dari suatu keutuhan dan tidak hanya mengisolasi suatu objek penelitian.

Selanjutnya (Arikunto, 2002:10) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif menekankan pada kondisi lapangan dengan mengutamakan pada proses daripada hasil, lebih pada gejala yang muncul dari hasil penelitian lapangan dengan merefleksikan kondisi sebenarnya tanpa menekankan pada penggunaan angka dalam pengumpulan data dan penafsiran pada hasilnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian ini bermaksud menemukan, memahami, menjelaskan dan memperoleh gambaran tentang pelaksanaan koordinasi pada Badan Kepegawaian Daerah dalam lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri, sehingga diperoleh gambaran yang lengkap dari hasil analisis pelaksanaan koordinasi pada pemerintah Kabupaten Kediri. Dengan memfokuskan pada proses dan pencarian makna dibalik fenomena yang muncul dalam penelitian, yang bertujuan agar informasi yang dikaji lebih bersifat komprehensif dan mendalam.

Dasar pertimbangan digunakannya pendekatan kualitatif ini adalah karena kelompok-kelompok atau individu yang terlibat dan terkait dengan urusan pemerintahan di daerah perbatasan ini, memiliki keragaman latar belakang dan

pengalaman, sehingga dalam mempersepsi permasalahan seringkali memiliki makna subyektif. Dengan pengamatan yang mendalam dan menyeluruh oleh peneliti, diharapkan makna dan fenomena yang mendasari tingkah laku aktor yang terlibat bisa diketahui.

B. Fokus Penelitian

Pengertian fokus penelitian adalah data yang akan diamati, dikumpulkan, diolah, dan dianalisa oleh peneliti dalam suatu penelitian yang akan dilakukan. Fokus penelitian merupakan pusat perhatian yang bermaksud untuk membatasi suatu permasalahan yang diteliti agar tidak terjadi kesalahan persepsi dalam mengkaji masalah yang diteliti. Seperti yang dilakukan oleh Moleong (2005:93) bahwa penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batasan dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai permasalahan dalam penelitian. Terdapat beberapa hal yang melandasi alasan tersebut yang meliputi batas menentukan kenyataan jamak yang kemudian mempertajam fokus, penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus.

Menurut Moleong (2005:97-98) fokus penelitian dalam sebuah penelitian kualitatif memiliki landasan sebagai berikut:

1. Suatu penelitian tidak dimulai dari suatu yang vakum atau kosong
2. Fokus pada dasarnya adalah masalah pokok yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah atau kepustakaan lainnya
3. Tujuan penelitian adalah pada dasarnya memecahkan masalah yang dirumuskan. Implikasinya, masalah perlu dirumuskan dahulu, barulah tujuan penelitian ditetapkan.
4. Masalah yang bertumpu pada fokus yang ditetapkan bersifat *tentatif* atau dapat diubah sesuai dengan situasi latar penelitian. Implikasinya, peneliti tidak perlu kecewa jika masalah dan fokusnya berubah.

Batas yang ditentukan dalam penelitian didasarkan pada fokus disebabkan oleh beberapa hal Moleong (2005:12) meliputi:

1. Batas menentukan kenyataan jamak dan mempertajam fokus.
2. Penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus penelitian.

Dengan ulasan di atas maka dapat diketahui bahwa penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui dan menganalisis peningkatan profesionalisme birokrasi dengan fokus penelitian pada mekanisme koordinasi pada BKD Kabupaten Kediri. Dengan analisis di atas maka tujuan yang hendak dicapai yaitu mewujudkan birokrasi pemerintahan yang akuntabel, transparan, efisien,

efektif, *responsiveness*, *responsibel* dalam pelayanan publik, Dalam penelitian ini peneliti mencoba memberikan batasan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Pelaksanaan koordinasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri
 - a Pelaksanaan koordinasi pengelolaan kepegawaian pada BKD
 - 1) Koordinasi berjenjang (vertikal)
 - 2) Koordinasi fungsional (horisontal)
 - 3) Koordinasi Diagonal
 - 4) Media koordinasi
 - b Langkah-langkah koordinasi pengelolaan pegawai daerah
 - 1) Penerapan aturan dan prosedur koordinasi (*rules and procedures*)
 - 2) Penerapan jadwal dan rencana koordinasi (*schedules and plans*)
 - 3) Penyesuaian mekanisme koordinasi (*mutual adjustment*)
2. Koordinasi pengelolaan kepegawaian daerah pada BKD Kabupaten Kediri
 - d *Pooled coordination* (kesalingtergantungan terpisah) yaitu jenis koordinasi dilakukan berdasarkan suatu standar tertentu.
 - e *Sequential coordination* (memiliki hubungan kesalingtergantungan berurutan) yaitu mekanisme koordinasi berdasarkan perencanaan.
 - f *Reciprocal coordination* (mekanisme koordinasi penyesuaian timbal balik) yaitu hubungan antar individu/unit satuan memiliki kesalingtergantungan timbal balik.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan koordinasi pengelolaan kepegawaian
 - a Faktor pendukung
 - b Faktor penghambat

C. Pemilihan lokasi dan situs penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian akan dilakukan. Yang menjadi lokasi penelitian dalam skripsi ini adalah BKD Kabupaten Kediri, sedangkan situs penelitian merupakan tempat dimana peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan. Penelitian dilaksanakan di BKD Kabupaten Kediri dengan alasan praktis bahwa penelitian dilakukan untuk efisiensi baik waktu, biaya, tenaga sehingga bisa dimaksimalkan hasilnya. Alasan metodologis penelitian pada BKD Kabupaten Kediri yaitu BKD merupakan pusat dari koordinasi pengelolaan kepegawaian daerah dan dapat dinilai secara

homogenitas, maka peneliti memiliki asumsi bahwa dengan mengefektifkan di daerah domisili peneliti maka peneliti dapat memberikan kontribusi yang baik baik daerahnya di dalam mengatasi permasalahan kepegawaian. Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, maka penetapan situs pada penelitian ini adalah kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri di Jalan Soekarno Hatta No 1 Kediri.

Dengan melihat alasan dan tupoksi BKD di atas merupakan alasan mengapa penulis tertarik meneliti "Fungsi Badan Kepegawaian Daerah, dengan analisis intensif pada pelaksanaan koordinasi pengelolaan kepegawaian di daerah.

D. Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2005:157) menjelaskan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lainnya. Berkaitan dengan hal tersebut bagian ini jenis datanya dibagi ke dalam tindakan, pernyataan, sumber data tertulis.

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh berasal dari dua sumber yaitu:

1. Data Primer, merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya atau data yang di dapat sendiri dari lapangan secara langsung. Adapun sumber data langsung dari penelitian adalah:
 - a Kepala BKD Kabupaten Kediri
 - b Kepala/ Staff Bagian Tata Usaha
 - c Kepala/ Staff Bidang Perencanaan Dan Pembinaan
 - d Kepala/ Staff Bidang Pendidikan Dan Pelatihan
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh tidak langsung dari sumbernya data ini berupa dokumen-dokumen, laporan-laporan, artikel-artikel yang terdapat kaitannya dengan masalah yang diteliti. Dalam hal ini data sekunder didapat dari buku mengenai pengelolaan kepegawaian, Undang-undang Kepegawaian, data-data yang berasal dari BKD Kabupaten Kediri.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut Arikunto (1998:134) adalah cara atau metode yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang

dimana cara tersebut menunjuk pada suatu yang abstrak, tidak dapat diwujudkan dalam benda yang terlihat penglihatan tetapi dapat diperlihatkan penggunaannya.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1 Observasi, yaitu proses pengumpulan data dengan melakukan penelitian secara langsung ataupun tidak langsung pada objek penelitian dan juga pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki dalam hal ini berkenaan dengan profesionalisme birokrasi dalam pengkoordinasian masalah kepegawaian pemerintah pusat dengan daerah pada BKD Kabupaten Kediri.
- 2 Wawancara, yaitu mendapatkan data atau informasi dengan cara yang ditempuh untuk memperoleh data melalui tanya jawab secara langsung dengan beberapa orang yang dianggap berkompeten guna diminta keterangan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian.
- 3 Dokumentasi, yaitu teknik yang dilakukan dengan mencatat atau menyalin data-data yang ada dalam dokumen di lokasi penelitian, khususnya yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut Moleong (2005:240) merupakan alat bantu yang dipergunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam proses penelitian. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan meliputi:

- 1 Pedoman wawancara, yaitu alat yang berupa daftar pertanyaan yang sesuai dengan objek yang akan dituju oleh penelitian ini.
- 2 Catatan lapangan, yaitu catatan-catatan yang sistematis yang disusun berdasarkan temuan lapangan pada saat observasi dilaksanakan.
- 3 Peneliti sendiri, yaitu dengan cara menyaksikan dan mengamati secara langsung peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

G. Metode Analisis Data

Analisa data merupakan suatu kegiatan pengolahan agar menjadi lebih sederhana, mudah dipahami dan dapat dipergunakan dalam pemecahan masalah atau dapat dipergunakan untuk menggambarkan kondisi yang terjadi secara jelas. Pada penelitian ini data yang diperoleh akan dianalisis dan diinterpretasikan, dimana data yang dipergunakan adalah model analisa

kualitatif, yang menurut Patton (dalam Moleong, 2005:249) bahwa analisis data dalam suatu penelitian adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan urutan data sehingga dapat ditemukan tema dan dirumuskan hasilnya. Data yang terkumpul kemudian diolah mulai dari mengedit data, mengklasifikasi, mereduksi, menyajikan, dan menyimpulkan.

Dalam bukunya Miles dan Huberman (1992:16) menyatakan bahwa analisis data yang terdiri dari alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan dan analisa data kualitatif menggunakan alur kegiatan sebagai berikut:

1. Pengumpulan data, yaitu semua data yang terkumpul dari hasil interview, observasi, dan dokumentasi.
2. Reduksi data, merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang muncul dari catatan yang tertulis di lapangan. Dalam reduksi ini data yang diperoleh dari lokasi penelitian dituangkan dalam laporan yang lengkap. Kemudian laporan itu akan direduksi, dirangkum, dan di seleksi hal-hal pokok, kemudian difokuskan pada hal yang penting, kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian yang berlangsung.
3. Penyajian data, merupakan suatu bentuk yang dibuat untuk dapat memudahkan peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Sehingga dengan melihat penyajian kita dapat memahami apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang di dapat dari penyajian tersebut.
4. Penarikan Kesimpulan, merupakan verifikasi data dalam penelitian kualitatif yang dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian dilakukan. Sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang telah dikumpulkan yaitu mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat sementara.

Komponen analisis data di atas merupakan sesuatu yang dijalin pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar, untuk dapat membangun wawasan universal.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data Umum

1. Sejarah Kabupaten Kediri

a Jaman Kerajaan

Asal mula nama Kediri berasal dari nama tokoh Dewi Kilisuci yang bertapa di Gua Selomangleng, "KEDI" berarti Suci atau Wadad, disamping itu kata Kediri berasal dari kata "DIRI" yang berarti Adeg, Angdhiri, atau menjadi Raja (Bahasa Jawa Jumenengan). Nama Kediri semula lalu berkembang menjadi nama sebuah Kerajaan yaitu Kerajaan Panjalu yang nama besar dan sejarahnya terkenal hingga sekarang. Diantara dua masa kerajaan di Jawa Tengah, berdiri pusat kerajaan baru di Jawa Timur. Hal ini kita ketahui dari sebuah prasasti bertahun 726 Saka (840 M) yaitu "*PRASASTI HARINJING*" di desa Sukabumi Kec. Kepung Kab. Kediri. Prasasti tersebut ditulis dalam bahasa Sansekerta dengan huruf Kawi (Jawa Kuno). Pada tahun 928 sewaktu pemerintahan Mpu Sendok tanah air kita terbagi atas dua daerah yang berpengaruh, yaitu sebelah barat dibawah pengaruh Sriwijaya, sedang sebelah Timur dibawah pengaruh Mataram. Mpu Sendok seorang bangsawan dari Mataram mendirikan kerajaan baru di Jawa Timur, dengan gelar *Rakai Hino Mpu Sendok Sri Icana Wikramadharma Tunggadewa* (929-947 M), ibukota negara Icana tidak jelas, tetapi kira-kira di Loceret Nganjuk (ini ditandai dengan ditemukannya Candi Lor) pada tahun 929-1222 M.

Setelah Mpu Sendok meninggal tahun 947 M digantikan oleh putranya Sri Isyana Tunggalwijaya yang kawin dengan Lokapala dan kemudian diganti oleh putranya *Sri Makutawangsa Whardana*. Selanjutnya pada tahun 990-1007 yang menjadi raja adalah *Sri Dharmawangsa Teguh Ananta Wikrama Tunggadewa*. Pada waktu pemerintahan Dharmawangsa memutuskan perhatiannya pada politik luar negeri, membina kerajaan maritim yang kuat dan berusaha menguasai perdagangan di lautan. Pada tahun 1007 ketika Dharmawangsa sedang mengadakan pesta perkawinan putrinya dengan Airlangga, tiba-tiba istana diserbu dan dibakar. Dharmawangsa mati terbunuh. Sedangkan Airlangga dapat meloloskan diri dari peristiwa itu dengan diiringi oleh Narotama, kemudian hidup selama 4 tahun di hutan dekat Wonogiri. Setelah kejadian di atas maka selanjutnya terdapat sejarah masa pemerintahan Airlangga.

1) Pemerintahan Airlangga

Pada tahun 1019 atas permintaan beberapa Adipati dan kaum Brahmana yang masih setia, Airlangga diangkat menduduki kembali tahta. Ia bertahta dan bergelar *Crimaharaja Rakelahu Crilo-Keswara Dharmawangsa Airlangga Ananta Wikrama-Tunggadewa*. Pada masa pemerintahannya, Airlangga menyatukan daerah-daerah kerajaan Dharmawangsa yang telah pecah-belah akibat pengaruh Sriwijaya dengan beberapa kebijakan Airlangga sebagai berikut:

- a) Memindahkan ibukota kerajaan dari Wuwutan Mas ke Kahuripan kembali.
- b) Mengadakan perbaikan sistem pengadilan dengan menghapus hukuman siksa diganti hukuman denda.
- c) Memajukan pertanian dengan mendirikan pematang-pematang besar di desa dari Wringin Sapta pada sungai Brantas, sehingga desa dan sawah-sawah terhindar dari banjir, Bandar Ujung Galuh dekat Surabaya menjadi Makmur.
- d) Memperhatikan dan memajukan perdagangan baik di dalam maupun di luar negeri ke Champa, India Utara dan India Selatan.
- e) Memerintahkan menyalin buku Mahabarata kedalam bahasa Jawa Kuno sehingga rakyat dapat membaca dan terpengaruh oleh peradaban Hindu. Mpu Kanwa menyalin buku Arjuna Wiwaha sebagai lambang perkawinan Airlangga, dan Gatot Kaca Sraya.
- f) Mendirikan pertapaan yang indah di Pucangan, serta memperbaiki tempat-tempat suci.

Sumber: Bakesbang Pemerintah Kabupaten Kediri

Sesuai dengan kehidupan orang Hindu, Airlangga ingin memenuhi kewajibannya yaitu menjadi pertapa, dan sebelum mengundurkan diri pada tahun 1041 ia membagi kerajaan menjadi dua bagian untuk kedua putranya. Adapun pembagian kerajaan sebagai berikut :

1. Bagian Timur : Kerajaan Jenggala dengan ibukota Kahuripan meliputi daerah Surabaya, Malang dan Besuki.
2. Bagian Barat : Kerajaan Panjalu atau Kadiri meliputi daerah Kediri, Madiun dengan ibukota Dahapura.

Sumber: Bakesbang Pemerintah Kabupaten Kediri

Ketika Airlangga menjadi pertapa terkenal dengan nama *Jatiwindra* atau *Maharesi Gentayu* kemudian Airlangga wafat pada tahun 1049 dan menurut cerita abu jenasahnya dimakamkan di lereng Gunung Penanggungan, kemudian mulai dikenal adanya Kerajaan Kadiri.

2) Kerajaan Kadiri

Berawal mula dari raja-raja Jenggala yang tidak cakap, sehingga menimbulkan Jenggala tidak terdengar lagi sebagai sebuah kerajaan yang besar, sebaliknya kerajaan Panjalu menjadi lebih terkenal dengan nama Dhaha letak ibukota kira-kira di Kediri sekarang ini. Pada pertengahan abad ke-11

mulailah sejarah kerajaan Kadiri, *Sri Jayawarsa* sebagai raja pertama memerintah pada tahun 1104-1115 M.

Kamiswara menggantikan Sri Jayawarsa ia memerintah pada tahun 1115-1130 M, untuk mengakhiri pertentangan dengan Jenggala, ia kawin dengan SRI KIRANA (sebagai perkawinan politik). Pada jaman pemerintahannya hidup pujangga termasyur yaitu Mpu Dharmaja pengarang kitab *Semara Dahana* dan Mpu Tanakung mengarang *Kitab Lubdaka* dan *Wertasantya*. Sri Jayabaya memerintah pada tahun 1135-1157 M, yang terkenal sebagai pujangga dan sering dihubungkan dengan buku Jayabaya, pada jamannya hidup dua pujangga yaitu Mpu Sedah yang menyalin buku *Bharatayuda* dari *Mahabarata* yang kemudian diselesaikan oleh Mpu Panuluh.

Setelah Jayabaya, kerajaan Dhaha diperintah oleh antara lain :

- a) Sarwosworo pada tahun 1159-1161
- b) Aryosworo pada tahun 1171-1174
- c) Gandra pada tahun 1181
- d) Kamesworo II pada tahun 1182-1185

Sumber: Bakesbang Pemerintah Kabupaten Kediri

Raja Kadiri terakhir adalah Kertajaya yang memerintah pada tahun 1185-1222 M, ia memerintah dengan sewenang-wenang hingga timbul pemberontakan yang melemahkan kerajaan seperti pertentangan-pertentangan antara Kertajaya dengan golongan Pendeta. Golongan Pendeta menyingkir ke Tumapel (Ken Arok) dan selanjutnya mengadakan pemberontakan. Penyerangan Tumapel (Ken Arok) pada tahun 1222 telah meruntuhkan kerajaan Kadiri, mulailah tahta kerajaan diduduki oleh Ken Arok dan Kerajaan dipindah ke Singosari. Waktu Kerajaan Singosari di pegang oleh Kertanegara, maka Pemerintahan Kartanegara berhasil melakukan beberapa hal yang meliputi :

1. Mempersatukan Nusantara
2. Pembinaan menjadi Negara Maritim yang teguh
3. Membantu perkembangan agama Syiwa dan Budha

Sumber: Bakesbang Pemerintah Kabupaten Kediri

Sewaktu pemikiran Kartanegara dipusatkan untuk menghadapi kerajaan Cina, Jayakatwang keturunan Raja Kadiri (Kertajaya) tetap bercita-cita merebut kembali tahta kerajaan dari tangan Singosari. Pada tahun 1292 M, meletuslah pemberontakan menyerbu Singosari dan dapat merebut tahta kerajaan dan memindahkan pusat kerajaan kembali ke Kadiri.

Dalam penyerangan tersebut Kartanegara tewas dalam pertempuran, sedangkan R. Wijaya dapat melarikan diri ke Utara dan menyeberang ke Madura

diterima oleh Arya Wiraraja. Pada tahun 1293 Kubilai Khan mengirim pasukan ke Jawa untuk membalas penghinaan kartanegara, dalam kesempatan ini R. Wijaya menggunakan siasat bersekutu dengan pasukan Cina yang akan menghukum Kartanegara, dialihkan untuk menyerang Jayakatwang di Kadiri, akhirnya Jayakatwang menyerah dan ditahan hingga meninggal.

Selanjutnya pasukan Cina dihancurkan oleh pasukan R. Wijaya dengan meninggalnya Jayakatwang runtuhlah kerajaan Kadiri, keruntuhan ini seakan-akan mengakhiri sejarah kerjaan Kadiri dan sejarah beralih pada jaman keemasan kerajaan Majapahit. Dengan melihat sejarah Kediri di jaman kerajaan maka dapat dilihat bahwa Kediri merupakan salah satu kerjaan yang pernah terdapat di nusantara dengan sejarah yang mengatakan bahwa Kerajaan Kediri merupakan salah satu kerajaan yang kuat dan besar. Selanjutnya sejarah Kediri jika dilihat pada sudut pandang jaman penjajahan juga merupakan sejarah yang dapat menunjukkan bahwa Kediri memiliki andil yang cukup besar membentuk karakter bangsa Indonesia.

b Jaman Penjajahan Hindia Belanda

1) Kedatangan Bangsa Belanda Di Indonesia

Belanda yang berdagang di Lisbon untuk mengambil barang dagangan yang didatangkan dari Asia Selatan oleh bangsa Portugis pada tahun 1580 menghadapi kesukaran, karena kesukaran-kesukaran tersebut Belanda yang dipimpin oleh Cornelis de Hautman datang ke Indonesia (Banten) pada tahun 1596. Dalam hal ini Belanda mendapat rintangan dari orang-orang Portugis sehingga mereka berusaha untuk mempersatukan pedagang-pedagang Belanda dalam satu badan perdagangan yaitu VOC (*Verenigde Oost Indische Compagnie*) pada tahun 1602. Pada tahun 1799 VOC mengalami kerugian besar sehingga dibubarkan. Segala hal dan kewajibannya diambil oleh Pemerintah Republik Bataaf (*Bataafsche Republik*) pada tahun 1799-1807.

Pada tahun 1807 *Republik Bataafsche* dihapus oleh Kaisar Napoleon Bonaparte dan diganti bentuknya menjadi Kerajaan Belanda (*Koninkrijk Holland*), dengan perubahan ketatanegaraan ini menyebabkan Indonesia menjadi bagian Kerajaan Belanda. Kemudian beberapa data yang menunjukkan perkembangan Kediri pada abad ke 18 dimulai dengan pembentukan *Gemeente* Kediri sebagai tempat kedudukan *Resident* Kediri.

2) Pemerintahan Kabupaten Kediri Mulai Tahun 1906

Berdasarkan *Staasblad* No. 148 tertanggal 1 maret 1906, mulai berlaku tanggal 1 April 1906 dibentuk *Gemeente Kediri* sebagai tempat kedudukan *Resident Kediri*, sifat pemerintahan otonom terbatas dan sudah mempunyai *Gemeente Road* sebanyak 13 orang, yang terdiri atas 8 orang golongan Eropa dan yang disamakan, 4 orang Pribumi (*Inlander*) dan 1 orang Bangsa Timur Asing, dan berdasarkan STBL No. 173 tertanggal 13 Maret 1906 ditetapkan anggaran keuangan sebesar 15.240 dalam satu tahun, pada tanggal 1 Nopember 1928 berdasarkan STBL No. 498 menjadi *Zelfstanding Gemeenteschap* mulai berlaku tanggal 1 Januari 1928 (menjadi otonom penuh).

Meskipun telah dibentuk "*de Gemeente Kediri*" pemerintah dalam negeri atau *de Algemene bestuursvoering* tidak dipegang oleh *Gemeente Kediri* tetapi dipegang oleh *Het Inlandeche Bestuur* yang dipimpin oleh *Regent Van Kediri* (Bupati) wewenang *gemeente Bestuur* hanya meliputi pengurusan got, pungutan karcis pasar, pemeliharaan jalan dan pungutan penneng sepeda.

Pemerintah umum dipegang oleh Assisten Wedono dan Bupati sehingga tidak ada hubungan *heararchis* didalam pemerintahan umum dengan *Bestuur* hanya merupakan hubungan kerja dan kepomongprajaan dipegang oleh Bupati Kediri. Setelah ini maka terdapat terdapat sejarah pemerintahan Kediri dengan jaman pendudukan Jepang.

c Jaman Pendudukan Jepang

Setelah Belanda menyerah kepada Jepang pada tanggal 10 Maret 1942, maka Kediri pun mengalami perubahan pemerintahan. Karena wilayah kerja *Gemeente Kediri* yang begitu kecil dan tugasnya sangat terbatas oleh pemerintah Jepang daerahnya diperluas menjadi daerah daerah Kediri Shi dikepalai oleh *Shicho*.

Kediri Shi terdiri dari 3 Son dikepalai oleh Shoncho Son itu terdiri dari beberapa Ku dikepalai Kucho Pemerintahan Kediri Shi dipimpin oleh seorang *Shicho* (Walikotamadya) tidak saja menjalankan pemerintahan otonomi tetapi juga menjalankan *algemeen bestuur* (Pemerintahan Umum). Hanya di bidang otonomi tidak didampingi oleh DPRD. Wewenang penuh ditangan Kediri *Shicho*.

d Periode Jaman Kemerdekaan

Dengan dijatuhkannya bom atom di Hiroshima dan Nagasaki pada tanggal 6 Agustus 1945 dan 9 Agustus 1945, pada tanggal 14 Agustus 1945 Jepang menyerah kepada sekutu tanpa syarat. Dengan penuh kesabaran disertai keberanian dan bertekad “lebih baik mati berkalang tanah daripada dijajah” setelah Indonesia memproklamkan kemerdekaan kemerdekaanya pada tanggal 17 Agustus 1945 muncullah di Kediri *Syodancho Bismo* (Mayor Bismo) bersama-sama tokoh Gerakan Pemuda beralihlah kekuasaan Pemerintah dari tangan Jepang. Pertemuan besar-besaran dikalangan tokoh masyarakat Kediri dengan pemuda bertempat di Perguruan Taman Siswa (Jl. Pemuda No. 16 Kediri) dengan pokok pikiran :

- (1) Perlu segera diumumkan sikap pernyataan Daerah RI dan aparaturnya Pemerintah RI
- (2) Segera melucuti senjata bala tentara Jepang

Sumber: Bakesbang Pemerintah Kabupaten Kediri

Sikap yang tidak ragu-ragu diteruskan dengan pertemuan yang dihadiri oleh perwakilan tokoh masyarakat, pejabat-pejabat di Gedung Nasional Indonesia (GNI). Mayor Bismo mengawali masuk dan membimbing Fuko Cho Kan Alm. Abdul Rochim Pratolikrama dan ditengah-tengah gelora massa mengumumkan kesediaanya berdiri dibelakang Pemerintah RI dan mengangkat diri sebagai Resident RI Daerah RI. Massa Rakyat dengan pimpinan Mayor Bismo dengan disertai teriakan “Merdeka-Merdeka-Merdeka” menyerang markas *Ken Pe Tai* (Jl. Brawijaya 27), kemudian dilangsungkan perundingan. Sebagai hasil perundingan, Jepang menurunkan benderanya dan diganti bendera Merah Putih.

Demikian sekilas perebutan kekuasaan dari bangsa Jepang di Kediri, habislah sejarah Pemerintah Jepang di Kediri, maka Pemerintah beralih kepada RI. Mula-mula walikota didampingi oleh Komite Nasional, kemudian daerah berkembang sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya ditetapkan surat Keputusan Bupati Kepada Daerah Tingkat II Kediri tanggal 22 Januari 1985 nomor 82 tahun 1985 tentang Hari Jadi Kediri, dengan pasal 1 yang berbunyi " Tanggal 25 Maret 804 Masehi ditetapkan menjadi Hari Jadi Kediri.

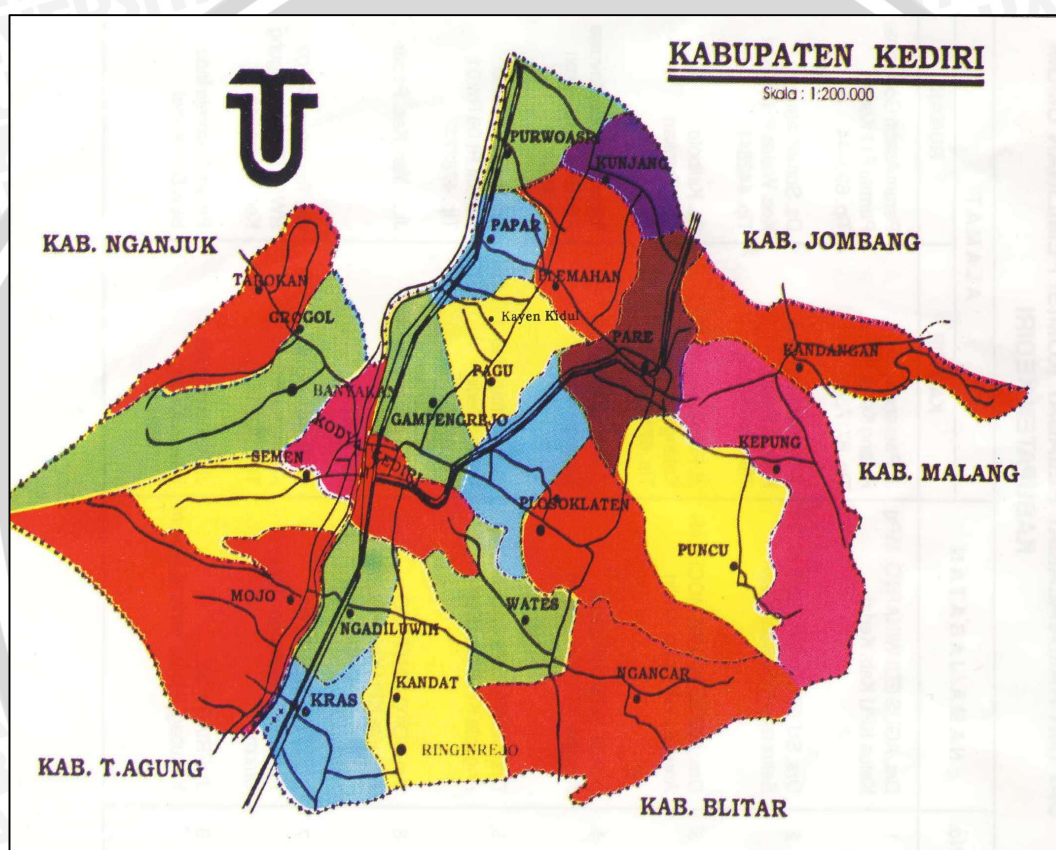
Setelah melihat perjalanan sejarah Kabupaten Kediri maka selanjutnya mengenai beberapa penjelasan dan data konkret tentang letak geografis wilayah Kabupaten Kediri

2. Letak Geografis Pemerintah Kabupaten Kediri

a Keadaan Daerah

Secara geografis Kabupaten Kediri terletak diantara 736'12" s.d 80"32" Lintang Selatan dan antara 111 47"05" s.d 112 18"20" Bujur Timur. Dengan peta wilayah dan batas wilayah Kabupaten Kediri yang ditunjukkan pada Gambar di bawah ini:

Gambar 6
Peta Wilayah Kabupaten Kediri



Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2007-2010)

Dengan melihat Peta Wilayah Kediri maka dapat diketahui perbatasan wilayah kabupaten Kediri yang terdiri atas:

Sebelah utara : Kab. Nganjuk dan Jombang

Sebelah Timur : Kab. Jombang dan Malang

Sebelah Selatan : Kab. Blitar dan Tulungagung

Sebelah Barat : Kab Tulungagung dan Nganjuk

Selain berbatasan dengan beberapa kabupaten di atas, Kabupaten Kediri memiliki kondisi wilayah yang meliputi:

b Klasifikasi Luas Daerah Kabupaten Kediri dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3
Klasifikasi Luas Daerah Kabupaten Kediri

NO	Klasifikasi Daerah	Luas Daerah
1	Sawah teknis	35.068 Ha
2	Sawah setengah teknis	4.059 Ha
3	Sawah sederhana	6.986 Ha
4	Sawah tadah Hujan	1.322 Ha
5	Sawah Lainnya	579 Ha
6	Tanah pekarangan	29.646 Ha
7	Tegal/Ladang/Kebun	27.189 Ha
8	Hutan Kayu	135 Ha
9	Perkebunan Rakyat	10.744 Ha
10	Hutan Negara	16.961 Ha
11	Kolam/Empang	26 Ha
12	Lainnya	5.890 Ha
	Luas daerah seluruhnya	138.605 Ha

Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2007-2010)

Setelah mengetahui letak Kabupaten Kediri secara geografis maka selanjutnya akan terdapat pemaparan dengan acuan data yang konkret tentang keadaan topografi Kabupaten Kediri.

c Keadaan Topografi Kabupaten Kediri meliputi:

Kondisi topografi terdiri dari dataran rendah dan pegunungan yang dilalui aliran sungai Brantas yang membelah dari selatan ke utara. pada tahun 2005 suhu udara berkisar antara 23° C sampai dengan 31° C dengan tingkat curah hujan rata-rata sekitar 1652 mm per hari. secara keseluruhan luas wilayah ada sekitar 1.386.05 KM² atau $\pm$ 5%, dari luas wilayah propinsi Jawa Timur, dengan peta wilayah topografi sebagai berikut:

Gambar 7
Peta Wilayah Topografi Wilayah Kediri



Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2007-2010)

Dengan melihat peta wilayah topografi Kediri maka dapat ditinjau dari jenis tanahnya, Kabupaten Kediri dapat dibagi menjadi 5 (lima) golongan. yaitu.

- 1) Regosol coklat kekelabuan seluas 77.397 Ha atau 55,84 %, merupakan jenis tanah yang sebagian besar ada di wilayah kecamatan Kepung, Puncu, ngancar, Plosoklaten, Wates, Gurah, Pare, kandangan, kandat, Ringinrejo, Kras, papar, Purwoasri, Pagu, Plemahan, Kunjang dan Gampengrejo
- 2) Aluvial kelabu coklat seluas 28,178 Ha atau 20,33 %, merupakan jenis tanah yang dijumpai di Kecamatan Ngadiluwih, Kras, Semen, Mojo, Grogol, Banyakan, Papar, Tarokan dan Kandangan
- 3) Andosol coklat kuning, regosol coklat kuning, litosol seluas 4.408 Ha atau 3,18 %, dijumpai di daerah ketinggian di atas 1.000 dpl seperti Kecamatan Kandangan, Grogol, Semen dan Mojo.

- 4) Mediteran coklat merah, grumosol kelabu seluas 13.556 Ha atau 9,78 %, terdapat di Kecamatan Mojo, Semen, Grogol, banyakan, tarokan, Plemahan, Pare dan Kunjang.
- 5) Litosol coklat kemerahan seluas 15.066 Ha atau 10.87%, terdapat di kecamatan Semen, Mojo, Grogol, banyakan, tarokan dan kandang.

Wilayah Kabupaten Kediri diapit oleh dua gunung yang berbeda sifatnya, yaitu Gunung Kelud di sebelah Timur yang bersifat Vulkanik dan Gunung Wilis disebelah barat yang bersifat non vulkanik, sedangkan tepat di bagian tengah wilayah Kabupaten Kediri melintas sungai Brantas yang membelah Wilayah Kabupaten Kediri menjadi dua bagian, yaitu bagian Barat sungai Brantas: merupakan perbukitan lereng Gunung Wilis dan Gunung Klotok. dan bagian timur Sungai Brantas Pembagian Daerah/ Wilayah Kabupaten Kediri dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4
Pembagian Daerah/Wilayah Kabupaten Kediri

NO	Pembagian daerah/wilayah	jumlah
1	Wilayah kerja Pembantu Bupati	4
2	Kecamatan	24
3	Jumlah Desa	343
	Terdiri atas: 1. Desa Swasembada	25
	2. Desa Swakarya	318
4	Kelurahan	1
5	RT/RW	8954/2804

Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2007-2010)

Dengan mengetahui keadaan topografi di atas dapat dilihat pemusatan penduduk dengan berbagai tipe mata pencaharian penduduk Kediri. Selain itu akan dipaparkan keadaan demografi Kabupaten Kediri.

d. Keadaan Demografi Kabupaten Kediri

Jumlah penduduk yang kurang lebih berjumlah 1.445.695 Jiwa merupakan jumlah yang cukup besar dan didukung dengan tingginya angka kelahiran yang mencapai 13.914 jiwa per tahun, dan dengan angka kematian mencapai 9208 jiwa membuat Kediri merupakan salah satu kabupaten dengan jumlah penduduk yang besar. Dengan 1.351.421 Jiwa penduduk di Kabupaten Kediri terdapat klasifikasi antara lain perbandingan jenis kelamin yaitu 11L : 19P yaitu 495.521 laki-laki dan 855.900 perempuan. Kepadatan penduduk di Kabupaten Kediri

mencapai ± 10.000 jiwa per km^2 . Data jumlah penduduk pertengahan dan akhir tahun di hitung berdasarkan hasil registrasi penduduk oleh Dinas Catatan Sipil dan Kependudukan.

Jumlah penduduk kabupaten Kediri pada akhir tahun 2007 tercatat ada 1.445.695 jiwa. Ada penambahan 6.912 jiwa, dibandingkan tahun 2005. jumlah kelahiran dan kematian selisih 5.502 jiwa, masing-masing sebanyak 13.863 dan 8.361 jiwa. Selanjutnya dapat di hitung ada net-Migrasi sebanyak 1.410 jiwa.

Menurut catatan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kediri, pada tahun 2007 tercatat ada sekitar 9.144 lowongan kerja baru, naik 1.04 kali lipat dibandingkan kondisi tahun 2005. sedangkan jumlah pencari kerja baru yang tercatat ada sebanyak 11.642 orang. Jumlah penempatan Tenaga Kerja ada sebanyak 9.144. ini berarti penyerapan lowongan kerja baru adalah 100 %, 6 penyerapan pencari kerja baru adalah 78,54 %. Penyerapan lowongan kerja terbanyak adalah untuk kategori antar daerah dan lokal daerah. Sedangkan kategori antar negara dapat dilihat pada jumlah TKI yang berhasil ditempatkan. Pada tahun 2007 penyerap lowongan kerja untuk kategori antar negara sebanyak 2.706 orang, meningkat dibandingkan pada tahun 2005 yang sebanyak 2300 orang. Sebagian besar TKI tersebut ditempatkan di negara Malaysia dan Hong kong.

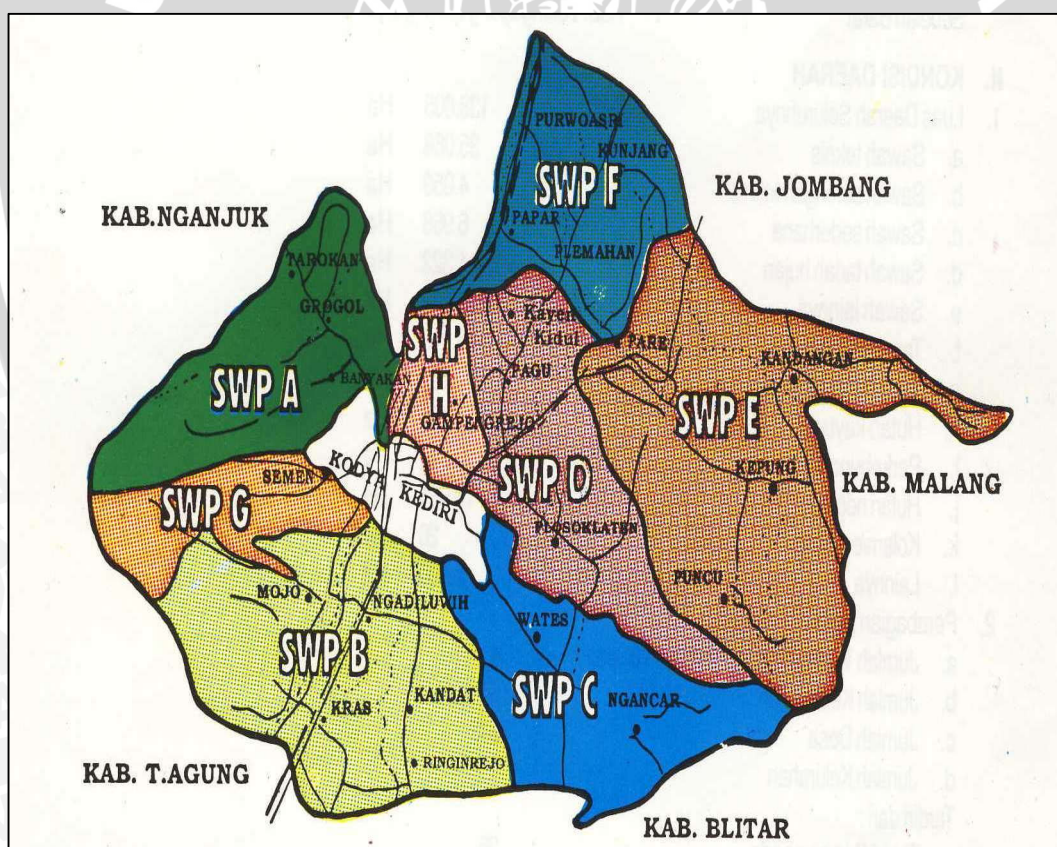
Berdasarkan tingkat pendidikannya penduduk di Kabupaten Kediri sebagian besar lulusan SLTA (53 %), Perguruan tinggi (33 %) SLTP (11 %) dan SD (3 %). Jumlah PNS pada era Otoda yang bekerja di Kabupaten Kediri pada tahun 2007 sebanyak 13.071 PNS, yang terbesar di institusi Kecamatan 540 orang, di institusi dinas 11.710 orang, di institusi badan 205 orang, di institusi Kantor 98 orang, di institusi Sekretariat 341 orang, di institusi BUMD 5 orang, di institusi Kepala Desa 6 orang dan di KPUD 13 orang. Selain itu terdapat CPNS sebanyak 153 orang. Sebanyak 69,50 % dari total PNS di Kabupaten Kediri bekerja di Dinas Pendidikan, yakni sebanyak 9.284 Pegawai. Berdasarkan golongannya sebagian besar PNS di Kabupaten Kediri bergolongan III sebanyak 7841 PNS. Sedangkan golongan I,II,dan IV masing-masing sebanyak 209 PNS, 2.061 PNS, dan 2.960 PNS.

Kepadatan penduduk Kabupaten Kediri tidak menunjukkan tingginya tingkat pendidikan masyarakat Kediri karena sebagian besar hingga mencapai 65% penduduk Kediri berpendidikan setara SMU, 10% di bawah tingkat SMU, dan 25% berpendidikan Diploma sampai Sarjana. Dengan tingkat pendidikan

yang beragam maka dapat dilihat beragamnya pula mata pencaharian yang terdapat pada lingkup wilayah Kabupaten Kediri yang terdiri dari Pertanian, Industri, Perdagangan, Perhubungan, Pendidikan, Peternakan, Pariwisata, Pertambangan dan sebagainya. Beragamnya agama juga menjadi ciri dari Kabupaten Kediri yang meliputi 5 agama (Islam, Kristen, Katolik, Budha, Hindu) dan 1 kepercayaan (Konghucu).

Dengan melihat data yang bersumber dari sumber data Pemerintah Kabupaten Kediri di atas mengenai keadaan geografis dan demografis Kabupaten Kediri diatas maka terdapat banyak potensi di Kabupaten Kediri. Pemerintah Kabupaten Kediri telah membuat pemetaan wilayah pengembangan yang terdapat pada lingkup wilayah Kediri. Skala prioritas pengembangan berbagai bidang wilayah Kediri dapat dilihat dari gambar di bawah ini:

Gambar 8
Pemetaan Wilayah Kabupaten Kediri



Sumber : Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2007-2010)

Dengan pemetaan wilayah pengembangan beberapa bidang di Kabupaten Kediri maka dari beberapa sektor prioritas bidang dapat dilihat secara detail pada tabel di bawah ini:

Tabel 5
Prioritas Pengembangan Sistem Perwilayahan Kabupaten Kediri

No	Wilayah Pengembangan	Wilayah Kecamatan	Prioritas
1.	SWP A	Terdiri Dari Kec Grogol, Tarokan, Banyakan, Pusat Pengembangan Di Grogol	Pertanian, Perdagangan, Industri, Pendidikan Dan Pariwisata
2.	SWP B	Terdiri Dari Kec Ngadiluwih, Kras, Mojo, Ringin Rejo, Dan Kandat, Pusat Pengembangan Di Ngadiluwih.	Pertanian, Perhubungan, Industri, Dan Pendidikan
3.	SWP C	Terdiri Dari Kecamatan Wates, Dan Ngancar Dengan Pusat Pengembangan Di Kec Wates	Pertanian, Perkebunan, Perdagangan, Industri, Peternakan Dan Pariwisata
4.	SWP D	Terdiri Dari Kec Gurah, Pagu, Plosoklaten, Kayen Kidul, Pusat Pengembangan Di Kec Gurah	Pertanian, Perdagangan, Perhubungan, Pendidikan Dan Pariwisata
5.	SWP E	Terdiri Dari Kec Pare, Puncu, Kepung, Dan Kandangan Dengan Pusat Pengembangan Di Kec Pare	Pertanian, Industri, Perdagangan, Perhubungan, Pendidikan, Peternakan, Pariwisata, Pertambangan
6.	SWP F	Terdiri Dari Purwoasri, Papar, Kujang, Plemahan	Pertanian, Pendidikan, Perdagangan, Peternakan, Industri
7.	SWP G	Wilayah Kec Semen Orientasi Ke Kab Kediri	Perdagangan, Industri, Pariwisata
8.	SWP H	Wilayah Kec Gampengrejo Orientasi Ke Kab Kediri	Pemerintahan, Perdagangan, Jasa, Dan Industri

Sumber : Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2007-2010)

Pemetaan wilayah pengembangan di atas menunjukkan kekayaan alam dan kekayaan Sumber Daya Manusia dari Kabupaten Kediri yang meliputi bidang Pertanian, Industri, Perdagangan, Perhubungan, Pendidikan, Peternakan, Pariwisata, Pertambangan dan sebagainya. Wilayah pengembangan berbagai bidang pada lingkup daerah yang luas khususnya daerah Kabupaten Kediri

dengan luas wilayah 138.605 Ha memerlukan suatu sistem pemerintahan yang baik untuk mengelolanya. Pada era Otonomi Daerah seperti sekarang ini dituntut Pemerintahan Daerah memiliki kinerja yang lebih di dalam mengembangkan ciri khas keunggulan setiap daerahnya. Dengan melihat pentingnya Sistem Pemerintahan Daerah maka perlu dibentuk suatu kelembagaan perangkat daerah untuk menjalankannya. Perangkat daerah yang dimaksud yaitu terdapat pada kelembagaan perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Kediri.

3. Kelembagaan Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Kediri

Aparatur pemerintah pada era Otonomi Daerah merupakan kunci penentu di dalam kelancaran pelaksanaan pemerintahan terutama di dalam upaya mengimplementasikan visi, misi pembangunan yang dituliskan sebagai berikut:

Visi Kabupaten Kediri

Berdasarkan kondisi umum Kabupaten Kediri saat ini dan tantangan yang dihadapi di masa mendatang, maka visi pembangunan Kabupaten Kediri yaitu:

"Terwujudnya masyarakat Kabupaten Kediri yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, damai dan sejahtera, berbasis pertanian didukung perdagangan dan perindustrian serta penyelenggaraan pemerintahan daerah yang profesional."

Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2007-2010)

Dalam mewujudkan visi pembangunan Kabupaten Kediri tersebut maka ditempuh dengan 6 misi pembangunan Kabupaten Kediri yang meliputi:

Misi Kabupaten Kediri

1. Melaksanakan/ mengamalkan ajaran agama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara sebagai wujud peningkatan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Mengembangkan kehidupan yang bermasyarakat untuk terwujudnya tatanan masyarakat yang taat terhadap peraturan perundang-undangan dalam rangka meningkatkan kehidupan masyarakat yang aman, tertib, tenteram, dan damai serta meningkatkan persatuan dan kesatuan dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
3. Terwujudnya peningkatan kualitas kehidupan masyarakat yang ditandai terpenuhinya kebutuhan pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan, dan lapangan kerja.
4. Mengembangkan industri dan perdagangan berbasis pertanian dan berorientasi pada mekanisme pasar.
5. Pemberdayaan ekonomi kerakyatan, khususnya UMKM (Usaha Mengengah, Kecil, dan Mikro) yang berdaya saing tinggi.
6. Meningkatkan kemajuan dan kemandirian melalui penyelenggaraan Otonomi Daerah yang bertanggung jawab didukung penyelenggaraan pemerintah yang profesional.

Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2007-2010)

Dengan Visi dan Misi yang jelas maka Kabupaten Kediri memerlukan suatu kelembagaan pemerintah atau Satuan Kerja Perangkat Daerah untuk mewujudkannya. Dengan diberlakukannya Undang-Undang No 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dan berdasarkan Peraturan Pemerintah No 41 Tahun 2007 dan Perda No 16 Tahun 2005 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah maka Pemerintah Kabupaten Kediri memiliki Satuan Kerja Perangkat Daerah sebagai berikut:

1. Sekretariat Daerah, yang membawahi beberapa asisten yaitu:

a. Asisten Administrasi, yang terdiri dari:

- 1) Bagian Perlengkapan
- 2) Bagian Umum
- 3) Bagian Keuangan
- 4) Bagian Organisasi

b. Asisten Ekonomi Dan Pembangunan, yang terdiri dari:

- 1) Bagian Bina Sosial
- 2) Bagian Perekonomian
- 3) Pembangunan

c. Asisten Tata Praja, yang terdiri dari:

- 1) Bagian Pemerintahan
- 2) Bagian Hukum
- 3) Bagian Humas Dan Protokol

2. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat (DPRD)

3. Dinas daerah, yang meliputi:

- a. Dinas Catatan Sipil dan Kependudukan
- b. Dinas Perhutanan, Perkebunan, dan Lingkungan
- c. Dinas Informasi dan Komunikasi
- d. Dinas Kehewan
- e. Dinas Kesehatan
- f. Dinas Pemukiman dan Prasarana Wilayah
- g. Dinas Pemasaran
- h. Dinas Pendidikan
- i. Dinas Pendapatan
- j. Dinas Pengairan
- k. Dinas Perhubungan
- l. Dinas Pertanian Tanaman Pangan

- m. Dinas Tenaga Kerja
- n. Dinas Kesejahteraan Sosial

4. Lembaga Teknis daerah, yang meliputi:

- a. Badan Kesejahteraan Dan Pengembangan Lingkungan Masyarakat
- b. Badan Perencanaan Daerah
- c. Badan Pengawas Daerah
- d. Bina Sosial
- e. Badan Kepegawaian Daerah
- f. Badan Pembangunan Masyarakat Desa
- g. Kantor Arsip
- h. Kantor Pariwisata, Seni Dan Budaya
- i. Kantor Satuan Polisi Pamong Praja

5. Kecamatan, yang terdiri dari 4 wilayah klasifikasi wilayah kecamatan, yaitu:

Tabel 6
Klasifikasi Wilayah Kecamatan Di Kediri

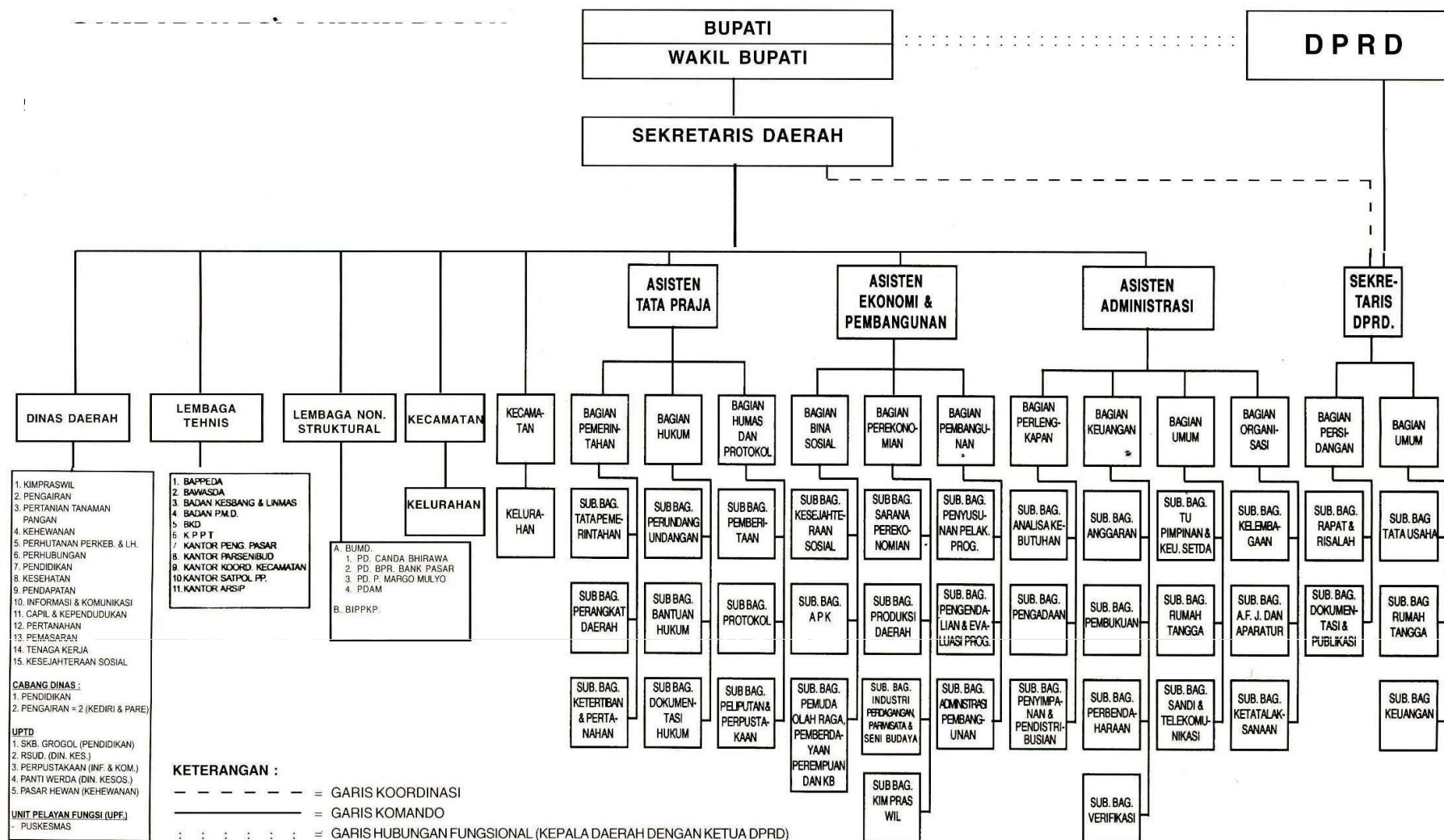
No	Koordinator Kecamatan	Kelompok Kecamatan
1	Kec KEDIRI	Kec Gampengrejo, Kec Semen, Kec Mojo, Kec Grogol, Kec Tarokan, Kec Banyakan, Kecamatan Gampengrejo
2	Kec NGADILUWIH	Kec Ngadiluwih, Kec Kras, Kec Kandat, Kec Ringin Rejo, Kec Wates, Kec Ngancar
3	Kec PARE	Kec Pare, Kec Kandangan, Kec Kepung, Kec Plosoklaten, Kec Puncu, Kec Gurah
4	Kec PAPAR	Kec Kayen Kidul, Kec Kunjang, Kec Pagu, Kec Papar, Kec Plemahan, Kec Purwosari

Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2007-2010)

6. Kelurahan dan Desa

Dengan mengetahui susunan Satuan Perangkat Daerah Kabupaten Kediri (SKPD) di atas maka dapat kita lihat secara sistematis tentang struktur organisasi SKPD Pemerintah Kabupaten Kediri seperti gambar di bawah ini

GAMBAR 9
STRUKTUR ORGANISASI SATUAN PERANGKAT DAERAH KABUPATEN KEDIRI



Sumber: Buku Kerja Pemerintah Kabupaten Kediri (2007-2010)

Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan suatu kumpulan dari kesatuan perangkat daerah yang menduduki bagian dan bidang kerja suatu pemerintahan. Dengan mengacu pada hal tersebut maka dapat diketahui keadaan umum pegawai yang dibutuhkan untuk mengisi masing-masing bidang atau bagian sehingga dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di dalam menjalankan suatu Sistem Pemerintahan Daerah.

4. Keadaan Umum Pegawai Pemerintah Kabupaten Kediri

Pemerintah Kabupaten Kediri memiliki sejumlah pegawai yang merupakan komponen utama untuk menggerakkan suatu organisasi. Perhatian utama terhadap pegawai menjadi sangat penting, dengan tidak meninggalkan faktor lainnya seperti struktur dan tata kerja, peralatan, dan prasarana lainnya.

Berdasarkan data terakhir yang diperoleh bahwa pegawai yang ada pada pemerintah daerah Kabupaten Kediri adalah sebanyak 13.284 orang pegawai secara keseluruhan mulai dari pangkat / golongan yang terendah sampai pangkat/ golongan tertinggi. Untuk mengetahui lebih jelasnya tentang komposisi pegawai yang mendukung pelaksanaan tugas pemerintah daerah Kabupaten Kediri, berikut merupakan data konkret tentang beberapa klasifikasi pegawai pemerintah daerah Kabupaten Kediri yang berdasar tingkat pendidikan, pangkat golongan.

a Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap berbagai tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karena dengan kualifikasi pendidikan tertentu akan disesuaikan dengan jenis dan sifat pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan keahliannya. Adapun komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan pada pemerintah daerah Kabupaten Kediri ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 7
Komposisi Pegawai Pemerintah Kabupaten Kediri
Berdasarkan Tingkat Pendidikan Periode 31 Agustus 2008

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	PROSENTASE
1	SD	341	2.56%
2.	SLTP	458	3.44%
3.	SLTA	3084	23.21%
4.	D-I	258	1.94%
5.	D-II	2582	19.43%
6.	D-III	816	6.14%
7.	D-IV	11	0.08%
8.	S-1	5419	40.79%
9.	S-2	315	2.37%
JUMLAH		13.284	100%

Sumber data : BKD Kabupaten Kediri

Berdasarkan tabel di atas maka diketahui bahwa sebagian besar pegawai pada pemerintah daerah Kabupaten Kediri mayoritas adalah berpendidikan sarjana strata 1 yaitu sebanyak 5419 orang (40,79%), urutan kedua adalah pegawai yang berjenjang Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dengan 3084 orang (23,21 %), urutan ketiga yaitu D-II dengan 2582 orang (19,43%), urutan keempat yaitu D-III dengan 816 (6,14%), urutan kelima Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dengan 458 orang (458 %), urutan keenam yaitu 341 orang (3,44%), urutan ketujuh yaitu S-2 dengan 315 orang (2,37%), urutan kedelapan yaitu D-I yaitu dengan 258 orang (1,94%), dan urutan terakhir yaitu D-IV dengan 11 orang (0,08%).

Dengan melihat data tersebut di atas maka jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan S-2 berjumlah 315 dan pada tingkat pendidikan ini mereka tersebar pada jabatan-jabatan struktural yang terdapat di wilayah pemerintah Kabupaten Kediri. Dengan data di atas maka selanjutnya terdapat komposisi pegawai berdasarkan pangkat/golongan.

b Komposisi Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan

Golongan atau pangkat merupakan suatu bentuk kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS dan rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penggajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan

tertentu. Oleh karena seorang PNS yang diangkat dalam jabatan tertentu, semakin tinggi pula kedudukannya dalam suatu jabatan.

Dalam tabel di bawah ini terdapat komposisi pegawai pada pemerintah daerah Kabupaten Kediri berdasarkan pangkat / Golongan.

Tabel 8

**Komposisi Pegawai Pemerintah Kabupaten Kediri
Menurut Pangkat/Golongan Per 31 Oktober 2008**

NO	PANGKAT/GOLONGAN	JUMLAH	PROSENTASE
1	I	250	1.88%
2	II	2235	16.82%
3	III	6100	45.91%
4	IV	4699	35.37%
JUMLAH		13284	100%

Sumber : BKD Kabupaten Kediri

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa dari keseluruhan pegawai di pemerintah Kabupaten Kediri yang berjumlah 13.284 orang, yang memiliki golongan I sebanyak 250 orang (1.88%), golongan II yaitu sebanyak 2235 orang (16.82%). Golongan III 6100 orang (45.91%), sedangkan pegawai yang memiliki golongan IV sebanyak 4699 orang (35.37%).

Dengan memperhatikan data tersebut di atas, dimana banyak para pegawai yang mempunyai golongan III, tetapi meskipun demikian mereka belum mendapatkan jabatan sebagaimana yang telah dipersyaratkan. Hal ini disebabkan oleh karena latar belakang pendidikan saat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang rata-rata berpendidikan SLTA. Untuk itu perlu adanya pembinaan yang nantinya mereka benar-benar siap untuk dapat menduduki jabatan atau menjadi pimpinan yang berkualitas, mempunyai mentalitas yang baik, profesional dan berdisiplin tinggi.

Mengingat relevansi judul dan permasalahan tentang Koordinasi Dalam Rangka Peningkatan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah, maka penulis membatasi objek penelitian pada salah satu lembaga teknis daerah yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri. Selanjutnya merupakan penyajian data fokus penelitian tentang situs dan lokus yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri.

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

Salah satu Lembaga teknis Pemerintah Kabupaten Kediri yaitu BKD yang lokasi kantor tepatnya di Jalan Soekarno Hatta No 1 Kediri. Kelembagaan BKD Kabupaten Kediri mengacu pada Perda Kabupaten Kediri No 9 Tahun 2000 dan Peraturan Bupati No 16 Tahun 2005 Tentang Tugas Dan Fungsi BKD. Dengan mengacu pada kedua peraturan tersebut maka BKD sebagai lembaga teknis harus mampu bertindak sebagai koordinator pengelola manajemen kepegawaian yang ada pada wilayah pemerintahan daerah.

Kedudukan BKD sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Kediri pada bidang manajemen kepegawaian yaitu memperhatikan tuntutan kinerja dan kualitas aparatur yang dapat bekerja secara profesional, sesuai dengan visi dan misi BKD sebagai satu kesatuan dengan rangkaian kebijakan kepegawaian. Adapun yang menjadi visi dan misi BKD Kabupaten Kediri yaitu :

Visi Badan Kepegawaian Daerah

Menjadi fasilitator bagi terwujudnya sumber daya Pegawai Negeri Sipil yang profesional

Sumber : BKD Kabupaten Kediri

Untuk mewujudkan visi tersebut menurut Bpk Untung Supriyono selaku Kepala BKD menjelaskan makna yang terkandung pada visi tersebut yaitu:

"Menjadi fasilitator berarti BKD Kabupaten Kediri dalam melaksanakan TUPOKSI mempersiapkan dan menyediakan fasilitas yang diperlukan untuk menunjang TUPOKSI, Sumberdaya adalah segala sesuatu yang dapat dijadikan alat atau bahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, PNS adalah seorang yang diangkat dan digaji oleh pemerintah berdasarkan peraturan perundang-undangan, Profesional adalah menguasai bidang tugasnya masing-masing disamping juga terkandung pengertian yang efektif dan efisien (Wawancara pada hari Selasa 7 Oktober pkl 9.45 wib di kantornya)"

Untuk dapat mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka Badan Kepegawaian Daerah memiliki misi yang jelas untuk dapat menyelaraskan antara potensi, peluang dengan kendala yang dihadapi. Pelaksanaan misi diharapkan dapat membentuk penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme dan pelaksanaan Otonomi Daerah yang sesuai dengan tujuan semula yaitu demi kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, misi dari BKD terdiri dari:

Misi Badan Kepegawaian Daerah

1. Meningkatkan Kualitas Aparatur Sesuai Dengan Tuntutan Pelaksanaan OTODA
2. Meningkatkan Pelayanan Dan Tertib Administrasi Kepegawaian Secara Optimal Kepada Pegawai Dan Masyarakat

Sumber: BKD Kabupaten Kediri

Di dalam misi tersebut terdapat beberapa penjelasan, menurut Bpk Untung Supriyono selaku Kepala BKD Kabupaten Kediri memaparkan penjelasannya sebagai berikut:

"Bahwa BKD Memiliki Sasaran Dan Tujuan Yang Meliputi Meningkatkan Pengetahuan Dan Keterampilan Aparatur Negara Sesuai Dengan Bidang Tugasnya Masing-Masing, Meningkatkan Pelayanan Dan Tertib Administrasi, Terbentuknya Sistem Kelembagaan Pemerintahan Yang Efektif Dan Efisien, Menata Dan Menyempurnakan Sistem organisasi dan manajemen pemerintahan dalam wadah OTODA.(Wawancara pada hari selasa 7 oktober pkl 9.45 wib di kantornya)".

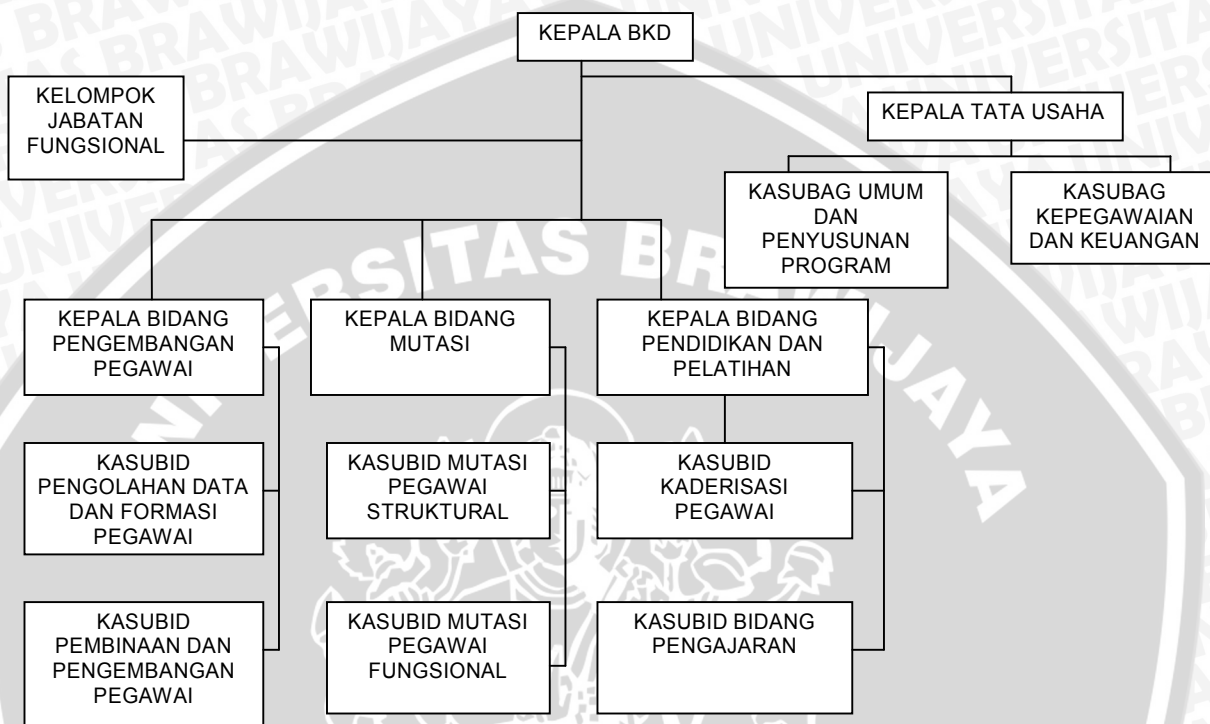
Dengan Visi dan Misi BKD yang jelas maka diharapkan tugas dan fungsi BKD sebagai lembaga teknis dalam pengelolaan kepegawaian pada lingkup pemerintahan daerah dapat berjalan dengan baik. Visi dan Misi saja tidaklah cukup di dalam melaksanakan tugasnya yaitu mengelola manajemen kepegawaian di daerah, oleh sebab itu BKD juga harus didukung oleh struktur organisasi yang baik. Selanjutnya dapat dipaparkan tentang struktur organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri.

a Struktur Organisasi BKD

Penataan kelembagaan pemerintah di daerah dilakukan secara berkesinambungan sesuai dengan perkembangan pemerintahan dan pembangunan oleh pemerintah, dengan berdasarkan atas pertimbangan beban tugas serta kebutuhan daerah maka terdapat perkembangan beberapa lembaga di pemerintah daerah Kabupaten Kediri. Untuk memudahkan pejabat/pegawai dalam memahami dan mengikuti penataan serta kelembagaan pemerintahan, dan dalam rangka menunjang pelaksanaan koordinasi antar satuan organisasi maka perlu mengacu pada satu aturan yang mengaturnya. Penataan kelembagaan pada lingkup daerah Kabupaten Kediri harus memperhatikan kewenangan, karakteristik, potensi, dan kebutuhan daerah Kabupaten Kediri serta mempertimbangkan pula prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, rasionalitas, serta visi dan misi yang jelas.

Pada gambar di bawah ini ditunjukkan struktur organisasi BKD Kabupaten Kediri per 31 Oktober 2008, yaitu

GAMBAR 10
STRUKTUR ORGANISASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN KEDIRI



Sumber: BKD Kabupaten Kediri

Dengan melihat bagan struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah maka kita dapat mengklasifikasikan tugas dan fungsi pokok masing-masing bagian, adapun pengklasifikasian dan penggolongan TUPOKSI masing-masing bagian yaitu:

b Tugas Pokok Dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Bupati Kediri No 16 Tahun 2005 tentang Penjabaran Tugas Dan Fungsi Badan Kepegawaian Kediri menetapkan bahwa Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas dan fungsi sebagaimana diatur dalam Pasal 4 Perda Kabupaten Kediri Nomor 9 Tahun 2004 Tentang Susunan Organisasi Dan Tatakerja BKD.

- 1) Kepala Badan Kepegawaian Daerah memiliki tugas pokok dan fungsi yaitu menyusun program dan menyelenggarakan administrasi kepegawaian, pembinaan, pengembangan karir pegawai. Melaksanakan

mutasi pegawai serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah sesuai aturan hukum yang berlaku.

- 2) Kepala Bagian Tata Usaha mempunyai tugas menyusun rencana program dari anggaran, menyelenggarakan urusan umum, kehumasan, keuangan, rumah tangga, kepegawaian, pembinaan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai tidak tetap, kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil dan pegawai tidak tetap serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan kepala badan kepegawaian daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Di dalam wewenang Kepala Bagian Tata Usaha terdapat 2 Kepala Sub Bagian yang terdiri dari:
 - a) Kepala Sub Bagian Umum Dan Penyusunan Program mempunyai tugas menyelenggarakan urusan administrasi umum, rumah tangga dan penyusunan program serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian tata usaha sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - b) Kepala Sub Bagian Kepegawaian Dan Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian dan keuangan serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian tata usaha sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Kepala Bidang Pengembangan Pegawai mempunyai tugas mengumpulkan dan mengolah data pengembangan karir PNS, pembinaan PNS dan pegawai tidak tetap, penghargaan dan tanda jasa PNS dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala badan kepegawaian daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Di bawah Kepala Bidang Pengembangan Pegawai terdapat dua Kepala Sub Bidang yang terdiri dari:
 - a) Kepala Sub Bidang Pengolahan Data Dan Formasi Pegawai mempunyai tugas mengumpulkan, mengolah serta mengevaluasi data dalam rangka pengembangan karir PNS dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang pengembangan pegawai sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - b) Kepala Sub Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Pegawai mempunyai tugas menyusun rencana dan penyiapan bahan

pembinaan dan pengembangan PNS, penghargaan dan tanda jasa PNS serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang pengembangan pegawai sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- 4) Kepala Bidang Mutasi mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala BKD sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Di bawah Kepala Bidang Mutasi terdapat dua Kepala Sub bidang yang terdiri dari:

- a) Kepala Sub Bidang Mutasi Pegawai Struktural mempunyai tugas memproses dan menyelesaikan administrasi pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dari dan dalam jabatan struktural serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang mutasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b) Kepala Sub Bidang Mutasi Pegawai Fungsional mempunyai tugas memproses dan menyelesaikan administrasi pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dari dan jabatan fungsional serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Mutasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- 5) Kepala Bidang Pendidikan Dan Pelatihan mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur di lingkungan pemerintah Kabupaten Kediri dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Di bawah Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdapat dua Kepala Sub Bidang yang terdiri dari:

- a) Kepala Sub Bidang Kaderisasi Pegawai mempunyai tugas melaksanakan psikotest, ujian penyesuaian ijazah, ujian dinas, memfasilitasi penyelenggaraan pendidikan formal, penerimaan dan pengiriman praja IPDN, tugas relajar dan proses ijin relajar dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pendidikan Dan Pelatihan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- b) Kepala Sub Bidang Pengajaran mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, latihan prajabatan (LPJ) dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pendidikan Dan Pelatihan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 6) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pemerintah daerah sesuai keahlian dan kebutuhan. Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah tenaga kerja, dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam beberapa kelompok sesuai dengan keahliannya ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Kelompok jabatan fungsional ini dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh kepala badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala badan atau pejabat lain yang ditunjuk oleh kepala badan.

Dengan melihat klasifikasi dan penjelasan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan jabatan yang terdapat di BKD Kabupaten Kediri maka dapat kita telaah lebih lanjut tentang kebutuhan pegawai suatu Badan Kepegawaian. Sebelum mengetahui kebutuhan pegawai maka dapat dilihat keadaan umum pegawai yang terdapat di BKD Kabupaten Kediri.

c Keadaan umum pegawai BKD

Pegawai dalam suatu instansi atau organisasi memiliki peranan penting di dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Pegawai dari organisasi menentukan output dari organisasi, pegawai disini menyangkut aspek kualitas. Jumlah pegawai yang banyak namun kualitasnya rendah akan menghambat pencapaian tujuan organisasi, demikian juga jika kualitasnya baik namun jumlah kurang juga dapat berdampak kurang lancarnya jalannya suatu instansi.

Pegawai mempunyai peranan yang penting di dalam penentuan kedudukan dan penentuan tingkat keberhasilan suatu organisasi. Output dari kualitas pegawai yaitu kinerja yang bagus, semuanya tidak akan dapat terlaksana jika tidak terdapat komunikasi yang baik antara pimpinan dengan karyawan yang akan menerima jenis dan spesifikasi pekerjaan. Koordinasi merupakan kunci

pokok untuk efektivitas jalannya kinerja karyawan agar sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Penyelenggaraan pemerintahan daerah pada era otonomi daerah dimana pemerintah kabupaten sebagai unsur staf yang membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administratif, organisasi, dan tatalaksana pelayanan administratif kepada seluruh masyarakat agar dapat berjalan baik. Pelaksanaan pemerintahan dapat berjalan lancar dengan dukungan keuangan, peralatan, manajemen organisasi yang baik, dan juga ditentukan oleh kapasitas pelaksanaanya.

Badan Kepegawaian Daerah merupakan salah satu lembaga teknis yang bertugas menangani bidang manajemen dan administrasi kepegawaian di daerah. Melihat fenomena di atas maka perlu dilihat apakah lembaga pengelola kepegawaian sudah memiliki kapasitas dan kualitas pegawai yang baik di dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sebelum mengadakan pengelolaan kepegawaian di daerahnya.

Dengan melihat tugas dan tanggung jawab lembaga ini maka terdapat tingkatan kebutuhan akan pegawai yang salah satu menurut tingkat pendidikan. Tabel di bawah ini menunjukkan komposisi pegawai BKD menurut tingkat pendidikan.

1) Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 9

Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan Pada BKD Kabupaten Kediri Per 31 Oktober 2008

NO	Tingkat Pendidikan	jumlah	prosentase
1	SD	2	4.08%
2	SLTP	-	-
3	SLTA	9	18.36%
4	D-I	-	-
5	D-II	-	-
6	D-III/ STPDN	7	14.28%
7	S-1	24	49.9%
8	S-2	7	14.28%
JUMLAH		49	100%

Sumber data : BKD Kabupaten Kediri

Data yang terdapat pada tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai pada BKD dilihat dari tingkat pendidikannya paling tinggi berjumlah 49 orang dengan spesifikasi pendidikan yaitu pada tingkat S-1 sebanyak 24 orang (49.9%), kemudian urutan kedua yaitu tingkat pendidikan SLTA yang mempunyai jumlah personil yaitu 9 (18.36%), kemudian S-2 dan D-III sebanyak 7 orang (14.28%) dan yang terakhir tingkat pendidikan SD sebanyak 2 orang (4.08%). Dengan melihat jumlah pegawai yang cukup pada kualitas memberikan asumsi yang positif bahwa BKD hendaknya mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Meskipun sudah terdapat jumlah yang memadai tetapi di lain pihak BKD juga memerlukan tenaga ahli fungsional untuk menyelesaikan berbagai tugas teknis, oleh sebab itu pemerintah daerah menunjuk 13 tenaga honorer untuk membantu BKD di dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya. Dalam hal ini tenaga honorer diperkerjakan sebagai tenaga fungsional yang membawahi tugas-tugas pekerjaan yang bersifat teknis fungsional. Tenaga honorer atau fungsional ini dibawah oleh seorang senior pada bidangnya masing-masing di dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

2) Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pangkat / Golongan

Tabel 10

**Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pangkat /Golongan Ruang
Pada BKD Kabupaten Kediri Per 31 Oktober 2008**

NO	PANGKAT/GOL RUANG	JUMLAH
1	Pembina Tk I (IV/b)	1 orang
2	Pembina (IV/a)	1 orang
3	Penata Tk I (III/d)	4 orang
4	Penata (III/c)	5 orang
5	Penata Muda Tk I (III/b)	7 orang
6	Penata (III/a)	11 orang
7	Pengatur Tk I (II/d)	1 orang
8	Pengatur (II/c)	2 orang
9	Pengatur Muda Tk I (II/b)	1 orang
10	Pengatur (II/a)	3 orang
11	Tenaga Honorer	13 orang
	JUMLAH	49 orang

Sumber data : BKD Kabupaten Kediri

Berdasarkan data penelitian, dari sejumlah 36 orang Pegawai Negeri Sipil dan 13 tenaga honorer pada BKD Kabupaten Kediri, maka dapat dilihat bahwa golongan kepangkatan yang memiliki jumlah yang paling banyak adalah golongan III baik ruang (a,b,c,d) dengan total 27 orang, kemudian golongan II ruang (a,b,c,d) dengan total 7 orang, dan urutan berikutnya yaitu golongan IV ruang (a,b) dengan jumlah hanya 2 orang.

Komposisi pegawai pada organisasi di atas yaitu BKD Kabupaten Kediri merupakan gambaran organisasi pada tingkatan staf lebih banyak dibutuhkan dengan pangkat dan tingkat pendidikan yang cukup tinggi. Sedangkan untuk tingkatan pimpinan atau kepala dibutuhkan pegawai dengan tingkatan golongan dan pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang telah ditentukan pada peraturan kepegawaian.

3) Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon

Tabel 11
Komposisi Pegawai Menurut Eselon
Pada BKD Kabupaten Kediri Per 31 Oktober 2008

NO	ESELON	JUMLAH
1	II b	1 orang
2	III a	4 orang
3	IV a	8 orang

Sumber data : BKD Kabupaten Kediri

Berdasarkan data penelitian terdapat beberapa orang yang termasuk pada komposisi pegawai berdasarkan eselon yaitu 1 orang dengan eselon IIb, 4 orang IIIa, dan 8 orang dengan eselon IVa. Komposisi pegawai menurut tingkat pendidikan, pangkat, golongan dan eselon merupakan salah satu ciri bahwa pada BKD terdapat sumber daya manusia yang berkualitas sehingga diharapkan dapat mewujudkan output kinerja yang berkualitas. Dengan kualitas Sumber Daya Manusia dalam suatu instansi yang baik belum memiliki jaminan di dalam baiknya pelaksanaan kinerja yang menjadi tugas pokok dan tanggung jawab setiap personil. Terdapat salah satu kunci pokok yang dapat digunakan untuk memperlancar jalannya suatu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi seorang pegawai yaitu koordinasi.

Koordinasi yang merupakan salah satu langkah yang digunakan untuk dapat menyelaraskan, menyamakan, menyeimbangkan persepsi di dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh kepala suatu instansi atau organisasi. Oleh sebab itu koordinasi merupakan hal vital yang perlu dioptimalkan pelaksanaannya. Pada BKD sebagai lembaga yang memiliki tugas dan tanggungjawab di dalam administrasi dan manajemen kepegawaian pelaksanaan koordinasi yang optimal merupakan kunci keberhasilan dalam mengelola kepegawaian daerah. Selanjutnya akan diketahui pelaksanaan koordinasi yang terdapat pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri.

2. Pelaksanaan Koordinasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri

a Koordinasi Kepegawaian Dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

Pelaksanaan koordinasi dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kediri yang terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis, Kecamatan, kelurahan dan Desa dilaksanakan dengan jalan perwakilan pada suatu bagian dari organisasi yang terdapat pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di atas. Bagian tersebut yaitu Bagian Kepegawaian atau Personalia yang terdapat pada masing-masing SKPD.

Seperti dipaparkan oleh Bpk Untung Supriyono selaku Kepala BKD Kabupaten Kediri yaitu:

"Di dalam pengurusan pegawai dalam satu lingkup wilayah Kabupaten Kediri atau khususnya dalam satu SKPD Pemerintah Kabupaten Kediri dilakukan dalam bentuk perwakilan bagian kepegawaian yang terdapat pada masing-masing SKPD (wawancara pada 7 Oktober 2008 pkl 09.45 di kantornya)"

Selain pemaparan di atas Bpk Untung juga menjelaskan bahwa di dalam pengkoordinasian tersebut hanya berhubungan dengan beberapa masalah, seperti yang diungkapkan oleh beliau sebagai berikut:

"Beberapa kasus yang wajib dikoordinasikan oleh BKD dengan bagian kepegawaian yang terdapat pada SKPD meliputi masalah naik turunnya kepangkatan pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai, mutasi pemberian penghargaan atau *reward* bagi pegawai yang berprestasi. (wawancara pada 7 Oktober 2008 pkl 09.45 di kantornya)"

Beberapa kepentingan di atas tidak dapat dilakukan sendiri oleh BKD yang membawahi semua bagian kepegawaian yang terdapat pada SKPD, oleh sebab itu perlu diadakannya koordinasi. Koordinasi yang dilakukan yaitu bentuk koordinasi diagonal dimana Bagian Kepegawaian pada masing-masing SKPD

melaporkan beberapa catatan baik harian, bulanan, tahunan kepada *database* kepegawaian yaitu pada BKD. Data yang dimaksud seperti yang dijelaskan oleh Kepala BKD Bpk Untung Supriyono sebagai berikut:

"Data-data yang masuk pada kita pihak BKD Kabupaten Kediri yang berasal dari masing-masing Bagian Kepegawaian setiap SKPD meliputi data; daftar prestasi kerja masing-masing personal pegawai, data tentang *Curriculum Vitae* lengkap setiap personal pegawai, semua data yang berhubungan dengan persyaratan kenaikan pangkat dan data yang mendukungnya. (wawancara pada 7 Oktober 2008 pkl 09.45 di kantornya)"

Dengan penjelasan tentang koordinasi yang terdapat pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di atas maka terdapat beberapa langkah di dalam koordinasi menurut Bpk Untung Supriyono yaitu:

"Jika terdapat bagaimana langkah pengoptimalan koordinasi dalam rapat koordinasi maka ada beberapa diantaranya pertama tema yang akan dibicarakan jelas, dengan demikian kombinasi pengetahuan dan pengalaman dari peserta dapat memperlancar suatu putusan, kedua ciptakan penyaluran gagasan yang berguna dalam komunikasi, arah dan menyerahkan koordinasi dalam moral yang tinggi, ketiga mengembangkan keyakinan pribadi dan penampilan keceriaan ekspresi, keempat jaga kebersamaan, sebab partisipasi group dalam keputusan dan kesimpulan yang dicapai akan menentukan orientasi kerja kelompok, dan kelima usahakan agar rapat tidak terlalu lama. Waktu yang digunakan untuk rapat $\pm$ 2 jam terus menerus, lakukan istirahat. (wawancara pada 7 Oktober 2008 pkl 09.45 di kantornya)"

Melihat beberapa pendapat dari Kepala BKD di atas maka sejalan dengan pernyataan tersebut juga telah dilakukan observasi atau pengamatan langsung terhadap pelaksanaan koordinasi di Pemerintah Kabupaten Kediri. Beberapa hal yang diperoleh dari observasi dapat diperinci sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Rapat Koordinasi antara Kepala BKD dengan Kepala Daerah tentang pengelolaan kepegawaian pada Pemerintah Kabupaten Kediri memiliki jadwal dan perencanaan yang teratur. Penjadwalan dan perencanaan diatur oleh sekretaris BKD yaitu Ibu Linda.
2. Beberapa bentuk penerapan jadwal dan rencana koordinasi yang dilakukan oleh Kepala BKD meliputi perencanaan kegiatan, bentuk dan metode kegiatan, dan pelaksanaan kegiatan. (Data hasil observasi langsung peneliti 7 Oktober 2008 pkl 09.00 di BKD Kabupaten Kediri Ruang Sekretaris Kepala BKD)"

Dengan melihat langsung pelaksanaan koordinasi yang telah melalui penjadwalan dan perencanaan yang dibuat oleh sekretaris Kepala BKD maka terdapat beberapa langkah penyesuaian yang dilakukan di dalam melaksanakan suatu koordinasi. Pelaksanaan koordinasi antara BKD dalam SKPD tidaklah selalu diwakili oleh Kepala BKD hal ini ditunjukkan oleh pernyataan Kepala Tata Usaha BKD Bpk Teguh yaitu:

"Saat dipanggil oleh Bapak Bupati atau Kepala Daerah Kediri Badan Kepegawaian tidak selalu Bpk Untung selaku Kepala BKD yang mewakili tetapi saya juga pernah ditunjuk untuk memaparkan laporan tentang jalannya pengelolaan koordinasi di depan Bpk Bupati. Oleh karena itu koordinasi yang dilakukan secara vertikal dengan sistem yang terpisah antara satu badan dengan badan lainnya. (wawancara pada 7 Oktober 2008 pkl 11.00 di kantornya)"

Pernyataan dari Bpk Teguh dibenarkan oleh beberapa Kepala Bidang dengan beberapa pernyataannya. Beberapa diantaranya yaitu oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Bapak Sugeng dengan pernyataannya yaitu:

"Proses pengkoordinasian dalam lingkup SKPD selain dilakukan oleh Kepala BKD kita yang membawahi beberapa bidang juga memiliki tanggung jawab untuk melakukan suatu bentuk koordinasi sesuai dengan peraturan yang ada diantaranya koordinasi yang perlu kita lakukan yaitu beberapa dinas atau badan membutuhkan pegawai baru, kemudian adanya kenaikan pangkat atau jabatan maka kita yang wajib menanganinya dan mengkoordinasikan hal tersebut. (wawancara pada 7 Oktober 2008 pkl 12.00 di kantornya)"

Sejalan dengan pernyataan tersebut terdapat pernyataan Bpk Doni selaku Kepala Bidang Pengembangan Pegawai menyatakan bahwa:

"Setiap Kepala Bidang pada BKD yang membawahi masing-masing tugasnya menghadap secara bersama kepada Kepala Daerah tetapi khusus kami dari pihak BKD saja yang menghadap sehingga laporan kami terpisah antara dinas atau badan lain dalam koordinasinya". (wawancara pada 7 Oktober 2008 pkl 13.00 di kantornya)"

Koordinasi yang terpisah antara satu badan dengan badan atau dinas lain dalam lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri memiliki beberapa alasan yang mendasar. Observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut dilakukan guna efisiensi waktu dan tempat untuk dilakukannya rapat koordinasi terpisah. Hal ini dapat ditunjukkan oleh beberapa data yang diambil yaitu terdapat beberapa badan dalam satu lingkup lokasi Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri tidak terkecuali BKD. Oleh sebab itu dengan jadwal yang teratur maka terdapat perencanaan yang terjadwal beberapa pekan setiap dinas atau badan untuk dapat melaporkan hal yang menjadi

wewenanganya kepada Kepala Daerah atau Bupati. (Data hasil observasi langsung peneliti di lokasi Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri)

Lokasi pemerintah daerah kabupaten kediri yang di dalam satu tempat terdapat beberapa badan dan dinas mendukung terlaksananya koordinasi yang baik di dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah. Dengan pelaksanaan koordinasi tersebut di atas diharapkan pesan yang akan disampaikan melalui koordinasi langsung searah dan terjadwal dapat berjalan dengan baik. Dengan mengetahui gambaran umum pengelolaan kepegawaian dalam lingkup Pemerintah Kediri maka selanjutnya sesuai dengan lokus dan situs penelitian maka peneliti akan memfokuskan pemaparan pada pengelola induk kepegawaian daerah yaitu oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

b Pelaksanaan Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Pada BKD

BKD sebagai Badan yang bertanggung jawab dalam administrasi dan manajemen kepegawaian daerah melihat pentingnya kooordinasi sebagai salah satu kegiatan yang harus ada dan dijalankan dalam mewujudkan kinerja karyawan yang baik pada suatu organisasi tidak terkecuali pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri. Secara umum koordinasi (*coordination*) merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Oleh karena itu tanpa koordinasi, individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi.

Koordinasi yang efektif adalah suatu keharusan untuk mencapai Administrasi/Manajemen yang baik dan merupakan tanggung jawab yang langsung dari pimpinan, sebagaimana pemaparan dari Bpk Untung Supriyono selaku Kepala BKD Kabupaten Kediri, yaitu:

"Koordinasi merupakan suatu langkah penyelarasan ragam tugas dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. (wawancara pada hari selasa 7 oktober 2008 pkl 9.45 wib di kantornya)."

Selanjutnya Kepala BKD juga memaparkan bahwa output dari proses koordinasi yaitu kinerja dengan ulasan langsung oleh Kepala BKD sebagai berikut:.

"Kinerja yang baik merupakan cerminan dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional seperti penjelasan dari Kepala BKD Kabupaten Kediri: PNS yang profesional dapat diperoleh jika mereka dapat bekerja dengan baik, seperti pada UU no 43 Tahun 1999, tentunya pegawai yang profesional memerlukan beberapa hal yang dapat meliputi; pendidikan, pembinaan. Cara tersebut diwujudkan misalnya dengan adanya izin atau tugas belajar baik tenaga fungsional maupun struktural. Koordinasi merupakan faktor penting dalam hal peningkatan kualitas kinerja pegawai. (wawancara pada Selasa 7 Oktober 2008 pukul 9.45 WIB di kantornya)".

Kinerja yang baik sebagai output dari baiknya koordinasi tidak jauh dari tugas dan tanggung jawab koordinator tertinggi pada Badan Kepegawaian Daerah yang dalam hal ini kepala BKD Kabupaten Kediri memaparkan bahwa koordinasi merupakan suatu langkah untuk penyeragaman tugas dan tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.

Pengkoordinasian pegawai di dalam peningkatan standar kompetensi PNS dalam hal ini disesuaikan dengan bidang, kepangkatan, kapabilitas, dan komunikasi. Koordinasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri sebagai langkah dapat dikatakan berjalan dengan baik apabila disiplin dan kinerja pegawai sesuai dengan TUPOKSI dalam peraturan yang berlaku.

Selain pengertian yang dipaparkan oleh Kepala BKD maka terdapat pula pengertian koordinasi yang diungkapkan oleh beberapa Kepala Bagian dan Kepala Sub Bidang di BKD Kabupaten Kediri, yang diantaranya oleh Bpk Supriyanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi, yaitu:

"Koordinasi adalah kegiatan kerjasama dalam proses pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Koordinasi yang efektif apabila dilakukan secara timbal balik saling mengisi dan memberikan dukungan sehingga dapat tercapai tujuan bersama. (wawancara pada 14 Oktober 2008 pukul 10.00 WIB di kantornya)".

Selanjutnya pengertian koordinasi juga dipaparkan oleh salah satu Kepala bidang pada BKD khususnya oleh Bpk Doni selaku Kepala Bidang Pengembangan Pegawai, yaitu:

"Koordinasi, terdapat dua orang atau lebih terdapat satu hal atau bahan yang akan dikoordinasikan dengan tujuan menjadi jelas tugas-tugas yang akan diberikan. (wawancara pada 14 Oktober 2008 pukul 11.00 WIB di kantornya)".

Sejalan dengan pengertian di atas Kepala Bidang Pendidikan Dan Pelatihan Bpk Sugeng juga mengeluarkan pendapatnya tentang konsep koordinasi yaitu:

"Koordinasi merupakan proses yang dilakukan untuk penyampaian tugas dan fungsi oleh koordinator yang jika pada BKD yaitu Kepala BKD, kepada Kabid dan staff pada rapat koordinasi. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 14.00 wib di kantornya)".

Dengan melihat beberapa pernyataan konsep koordinasi oleh beberapa kepala bidang dan kepala sub bidang menunjukkan bahwa koordinasi merupakan suatu proses yang dilakukan sebagai langkah penyampaian hal dan pada BKD merupakan penjelasan tentang tugas pokok dan fungsinya masing-masing pegawai dalam lingkup BKD.

Koordinasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri memiliki beberapa bentuk yaitu diantaranya ; koordinasi vertikal, koordinasi horizontal, dan koordinasi diagonal. Selain ketiga bentuk koordinasi tersebut faktor penting kelancaran koordinasi juga ditentukan oleh media koordinasi yang digunakan. Beberapa koordinasi pada BKD Kabupaten Kediri memiliki bentuk dan sifat yang saling terkait satu sama lainnya, seperti penjelasan di bawah ini:

1) Koordinasi Vertikal

Koordinasi vertikal atau koordinasi struktural, yaitu koordinasi dimana antara yang mengkoordinasikan dengan yang dikoordinasikan secara struktural terdapat hubungan hirarkhis. Hal ini dapat juga dikatakan koordinasi yang bersifat hirarkhis, karena satu dengan lainnya berada pada satu garis komando (*line of command*). Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh seorang Kepala BKD terhadap para kepala bidang yang berada dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah.

Penjelasan tentang konsep bentuk koordinasi vertikal dikeluarkan oleh dua kepala bidang dan satu kepala sub bidang, yang diantaranya oleh Bpk Supriyanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi, yaitu:

"Koordinasi vertikal merupakan koordinasi yang dilakukan dengan perbedaan level kepangkatan, contohnya kepala BKD berkoordinasi dengan Kepala bidang. Koordinasi ini sering berupa perintah untuk melaksanakan tugas tertentu. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 10.00 wib di kantornya)"

Senada dengan konsep koordinasi yang diungkapkan oleh KasuBid Mutasi, Bpk Doni selaku Kepala Bidang Pengembangan Pegawai memaparkan bahwa:

"Koordinasi vertikal digunakan untuk pemberian perintah langsung dari atasan misalnya kepala BKD kepada saya selaku kepala bidang pengembangan pegawai di dalam rekrutmen CPNS. Koordinasi ini bisa secara tertulis, lembar disposisi perintah koordinasi dan surat-surat perintah. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 11.00 wib di kantornya)".

Sejalan dengan pendapat di atas Kepala Bidang Pendidikan Dan Pelatihan Bpk Sugeng juga mengeluarkan pendapatnya tentang bentuk koordinasi vertikal yaitu:

"Koordinasi vertikal merupakan bentuk koordinasi yang melibatkan 2 orang atau lebih tetapi memiliki perbedaan kedudukan misalnya saya dengan kepala BKD, saya dengan Kepala sub bidang. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 14.00 wib di kantornya)."

Dengan melihat beberapa pendapat di atas maka terdapat beberapa persamaan yang dapat ditarik kesimpulan yaitu koordinasi vertikal merupakan suatu bentuk koordinasi dengan jenjang koordinator dan yang dikoordinasikan memiliki perbedaan tingkat, koordinasi ini memiliki beberapa contoh misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala badan dengan kepala bidang, koordinasi yang dilakukan oleh kepala bidang dengan kepala sub bidang. Koordinasi ini memiliki beberapa media seperti surat perintah, perintah lisan langsung, dan lembar-lembar disposisi.

Selain bentuk koordinasi vertikal yang dipaparkan di atas terdapat bentuk koordinasi horizontal yang juga dilaksanakan pada BKD Kabupaten Kediri. Selanjutnya merupakan pemaparan beberapa hasil penelitian tentang konsep dan jalannya koordinasi horizontal.

2) Koordinasi Horisontal

Koordinasi horizontal terjadi dimana terdapat tingkatan kedudukan antara koordinator dan yang dikoordinasikan mempunyai kedudukan setingkat eselonnya atau kepangkatannya. Menurut tugas dan fungsi keduanya mempunyai kaitan satu dengan yang lain sehingga perlu dilakukan koordinasi. Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh Kepala Bidang Mutasi dengan Kepala Bidang Pengembangan Pegawai pada lingkup Badan Kepegawaian Daerah.

Pengertian bentuk koordinasi horizontal menurut Bpk Supriyanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi, yaitu:

"Koordinasi horizontal merupakan koordinasi yang dilakukan dengan persamaan level kepangkatan atau kedudukan , contohnya antara kedua kepala sub bidang pengembangan pegawai. Koordinasi ini sering berupa persamaan persepsi tentang perintah atasan dalam hal ini kepala Bidang Pengembangan pegawai. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 10.00 wib di kantornya)"

Senada dengan konsep koordinasi horizontal yang diungkapkan oleh KasuBid Mutasi, Bpk Doni selaku Kepala Bidang Pengembangan Pegawai memaparkan bahwa:

"Koordinasi horizontal digunakan sebagai bentuk tukar pemikiran dan saling menjelaskan antara beberapa tugas atau pekerjaan yang saling terkait, misalnya saya selaku kepala bidang pengembangan pegawai memberi tugas kepada kedua kasubid saya dan koordinasi horizontal berlangsung pada keduanya misalnya sharing mengenai tugas yang saya berikan. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 11.00 wib di kantornya)"

Sejalan dengan pendapat di atas Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Bpk Sugeng juga mengeluarkan pendapatnya tentang bentuk koordinasi horizontal yaitu:

"Koordinasi horizontal merupakan bentuk koordinasi yang melibatkan 2 orang atau lebih dengan tingkatan kedudukan yang sama misalnya antara kedua Kasubid saya di bidang pendidikan dan pelatihan. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 14.00 wib di kantornya)"

Melihat beberapa pendapat di atas maka terdapat beberapa persamaan yang dapat disimpulkan yaitu bahwa koordinasi horizontal dilakukan antara dua pihak yang memiliki tingkat kedudukan yang sama meski berbeda bidang, sebagai contoh koordinasi antara Kasubid pada bidang yang sama. Koordinasi ini dilakukan secara formal dan informal sehingga masing-masing bidang mengetahui dengan jelas dan pasti bentuk kerja yang saling terkait.

Bentuk ketiga koordinasi selain vertikal dan horizontal yaitu bentuk koordinasi diagonal yang juga bentuk koordinasi yang dilaksanakan pada BKD Kabupaten Kediri. Selanjutnya dipaparkan data hasil penelitian mengenai konsep dan penjelasan koordinasi diagonal.

3) Koordinasi Diagonal

Pengertian koordinasi diagonal yaitu suatu bentuk koordinasi antara koordinator dengan yang dikoordinasikan dengan bercirikan kepemilikan tingkatan kedudukan yang sama tetapi berlainan badan atau dinas, contohnya kepala bidang pengembangan pegawai berkoordinasi dengan kepala Bakesbanglinmas pada lingkup Pemerintah Daerah. Terdapat pengertian yang juga menyebutkan bahwa koordinasi ini dilakukan dimana koordinator dengan yang dikoordinasikan memiliki tingkatan kedudukan yang berbeda dan koordinasi dilakukan pada bidang tugas yang berbeda, contohnya seorang Kepala Bagian Pendidikan dan Pelatihan berkoordinasi dengan Kasubid Bidang Pengembangan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah.

Penjelasan bentuk koordinasi diagonal dikeluarkan oleh Bpk Supriyanto selaku Kepala Sub Bidang Mutasi, yaitu:

"Koordinasi diagonal merupakan koordinasi yang dilakukan dengan persamaan atau perbedaan level kepangkatan atau kedudukan dengan

sifat lintas departemen atau bidang, contohnya kepala bidang pengembangan pegawai berkoordinasi dengan Kepala bidang mutasi pegawai. Koordinasi ini sering berupa persamaan persepsi tentang perintah atasan dalam hal ini kepala BKD. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 10.00 wib di kantornya)”

Senada dengan konsep koordinasi diagonal yang diungkapkan oleh KasuBid Mutasi, Bpk Doni selaku Kepala Bidang Pengembangan Pegawai memaparkan bahwa:

“Koordinasi diagonal digunakan sebagai bentuk tukar pemikiran dan saling menjelaskan antara beberapa tugas atau pekerjaan yang saling terkait, misalnya saya selaku kepala bidang pengembangan pegawai di berkoordinasi dengan Kepala bidang pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan pegawai baik baru atau lama. Koordinasi ini bisa secara tertulis, dan secara lisan. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 11.00 wib di kantornya)”

Sejalan dengan pendapat di atas Kepala Bidang Pendidikan Dan Pelatihan Bpk Sugeng juga mengeluarkan pendapatnya tentang bentuk koordinasi diagonal yaitu:

“Koordinasi diagonal merupakan bentuk koordinasi yang melibatkan 2 orang atau lebih dengan tingkatan kedudukan yang sama tetapi juga bisa berbeda misalnya saya dengan Kepala bidang mutasi atau pengembangan pegawai, atau dengan kasubidnya dengan hal pelaksanaan tugas yang saling terkait dsb. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 14.00 wib di kantornya)”

Dapat disimpulkan bahwa koordinasi ini merupakan bentuk koordinasi yang dilakukan oleh 2 orang yang berbeda atau sama kedudukannya pada badan dengan sifat lintas bidang atau departemen. Koordinasi harus menggunakan media koordinasi yang baik sehingga dapat berjalan dengan lancar. Media koordinasi merupakan salah satu komponen yang wajib terdapat pada suatu proses pengkoordinasian tugas pokok dan fungsi suatu instansi.

4) Media koordinasi

Media koordinasi merupakan sarana yang digunakan di dalam menunjang kegiatan koordinasi. Media koordinasi memiliki peran yang vital di dalam menunjang kelancaran proses koordinasi yang melahirkan output kinerja yang sesuai dengan tujuan awal TUPOKSI yang ada. Koordinator tertinggi suatu Badan Kepegawaian Daerah memerlukan media ini untuk menyampaikan beberapa kebijakan yang akan dilaksanakan, Seperti Kasubid Bidang Mutasi Pegawai Bpk Supriyanto mengatakan bahwa :

"media yang kami gunakan dalam berkoordinasi diantaranya komunikasi langsung, surat-surat dinas, dan komputer beserta alat tulis". (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 10.00 wib di kantornya)

Terdapat tambahan tentang beberapa media yang digunakan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri, sebagaimana yang diungkapkan oleh Bpk Doni selaku Kepala Bidang Pengembangan Pegawai, yaitu:

"Disposisi atau perintah secara tertulis yang berupa lembar disposisi perintah koordinasi yang berdasarkan surat dinas, rapat staff, rapat koordinasi baik pribadi maupun kelompok pernah dilakukan pada BKD Kabupaten Kediri sebagai media koordinasi, (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 11.00 di kantornya)."

Hasil observasi langsung peneliti menunjukkan pada Badan Kepegawaian Daerah terdapat beberapa media yang digunakan di dalam menunjang kegiatan koordinasi baik media dalam bentuk formasi dan informal yang meliputi komunikasi langsung, alat komunikasi seperti ponsel, surat-surat dinas, komputer, alat tulis kantor. Beberapa media ini merupakan media standar yang wajib dimiliki oleh setiap badan, departemen, atau dinas yang terdapat pada lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri.

Pada BKD Kabupaten Kediri rapat merupakan salah satu media koordinasi yang sering digunakan, rapat ini dapat dibedakan menjadi beberapa macam, tergantung pada segi peninjauannya:

1. Menurut tujuannya, rapat dapat dibedakan menjadi :
 - a Rapat penjelasan
 - b Rapat pemecahan.
 - c Rapat perundingan
2. Menurut sifatnya rapat dibedakan menjadi :
 - a Rapat Formal
 - b Rapat Informal
 - c Rapat Terbuka
 - d Rapat Tertutup.
3. Menurut jangka waktunya, rapat dapat dibedakan menjadi :
 - a Rapat mingguan
 - b Rapat bulanan
 - c Rapat semesteran
 - d Rapat tahunan
4. Menurut frekuensinya, dapat dibedakan menjadi :
 - a Rapat rutin
 - b Rapat insidental

Sumber: BKD Pemerintah Kabupaten Kediri

Rapat diadakan apabila masalah yang dihadapi merupakan masalah yang penting dan menyangkut kelancaran kinerja di BKD itu sendiri oleh karena itu harus segera dipecahkan. Selain kita mengenal berbagai macam rapat seperti

yang telah diutarakan di atas, kita mengetahui satu jenis rapat yaitu yang dinamakan rapat kerja. Istilah-istilah lain yang mempunyai pengertian yang sama, ialah rapat dinas, musyawarah kerja.

Rapat kerja ialah pertemuan para karyawan/ pemimpin yang membahas hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas suatu instansi. Suatu rapat atau pertemuan dapat disebut sebagai rapat kerja apabila mempunyai ciri-ciri seperti yang telah diungkapkan oleh Bpk Teguh selaku Kepala Tata Usaha BKD Kediri yaitu:

“Terdapat beberapa ciri rapat yang saya amati yang meliputi pertama adanya tujuan pertemuan itu, kedua adanya pimpinan dan kelompok peserta dalam pertemuan atau rapat itu, ketiga adanya tukar menukar pendapat di antara para peserta rapat, keempat Tidak ada pidato-pidato atau sambutan dari pimpinan. (wawancara pada senin 10 November 2008 pkl 08.45 di kantornya).”

Terlepas dari istilah yang dipergunakan, Bpk Teguh juga mengungkapkan apakah itu dinamakan rapat kerja atau rapat dinas atau istilah lain, dan suatu pertemuan dikatakan rapat apabila :

“Suatu pertemuan dikatakan rapat jika dalam pertemuan itu dibicarakan suatu masalah yang berhubungan dengan tujuan organisasi, dan harus dipecahkan secara musyawarah. setiap peserta harus berpartisipasi aktif, pembicaraan harus bersifat terbuka, tidak ada prasangka atau praduga yang bersifat negatif diantara para peserta. adanya unsur pemimpin dalam suatu pertemuan, yang memberikan pengarahan, bimbingan terhadap jalannya pertemuan. (wawancara pada senin 10 November 2008 pkl 08.45 di kantornya).”

Rapat menggunakan media yang disebut media koordinasi yang merupakan salah satu variabel yang harus ada untuk kelancaran proses langkah-langkah koordinasi. Koordinasi memiliki mekanisme atau langkah-langkah yang wajib ditempuh guna dapat mencapai tujuan dari koordinasi yaitu penyampaian pesan koordinator.

c Langkah-Langkah Koordinasi Pengelolaan Pegawai Daerah

1) Penerapan Aturan dan Prosedur Koordinasi (*Rules And Procedures*)

Peraturan kepegawaian telah diterapkan dalam pelaksanaan koordinasi, dengan mengacu pada aturan dan prosedur koordinasi maka terdapat penyesuaian langkah-langkah koordinasi yang berupa pembuatan *dateline* dan penyusunan perencanaan diadakannya rapat koordinasi. Observasi pendahuluan terdapat beberapa dasar di dalam pengadaan koordinasi pada BKD yaitu dengan mengacu pada penjelasan Tupoksi masing-masing bidang dalam BKD. Dengan

mengacu pada dasar tersebut koordinator tertinggi yang dalam hal ini Kepala BKD dapat melaksanakan langkah koordinasi sesuai dengan aturan dan prosedur yang ada.

Bpk Supriyanto selaku kasubid Mutasi pegawai memaparkan bahwa peraturan kepegawaian telah diterapkan dalam pelaksanaan koordinasi telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang ada. Menurut Bpk Supriyanto koordinasi yang dilakukan dengan aturan dan prosedur yang ada memiliki tujuan diantaranya :

1. Mengkoordinasikan, mengintegrasikan dan mensinkronisasikan penyelenggaraan tugas-tugas umum BKD.
2. Mengevaluasi dan melakukan penilaian pegawai (PNS).
3. Menentukan sistem, prosedur dan mekanisme operasional (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 10.00 wib di kantornya)

Agar terselenggara rapat yang baik, Bpk Supriyanto juga menambahkan persiapan terlebih dahulu dilakukan. Adapun persiapan-persiapan tersebut adalah :

1. Agenda
2. Working paper
3. Pemimpin rapat
4. Jumlah peserta rapat
5. Undangan rapat
6. Pengaturan ruang rapat
7. Alat perlengkapan rapat
8. Akomodasi

(wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 10.00 wib di kantornya)

Persiapan akan perencanaan suatu rapat koordinasi atau proses koordinasi menurut suatu aturan dan prosedur tertentu juga dapat dilihat dari beberapa agenda rapat yang telah dibuat oleh Sekretaris Kepala BKD Kabupaten Kediri. Di dalam observasi peneliti melihat agenda rapat yang berisi tentang aturan dan materi rapat apa yang akan dilaksanakan baik di dalam maupun di luar badan.

Pelaksanaan koordinasi di dalam BKD menggunakan acuan beberapa peraturan yang mengatur tentang tugas dan fungsi bagian atau bidang yang terdapat di BKD seperti pernyataan yang telah dipaparkan oleh Bu Linda selaku Sekretaris Kepala BKD di bawah ini.

Di dalam suatu rapat koordinasi BKD terdapat aturan dan prosedur yang dijadikan acuan bagi Koordinator tertinggi di BKD yaitu Bpk Untukng selaku Kepala BKD untuk memberikan petunjuk teknis akan kinerja beberapa bidang di bawahnya. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 11.00 wib di kantornya)

Aturan dan prosedur koordinasi atau dalam suatu pemerintahan disebut dengan rapat koordinasi dilaksanakan dengan mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor 9 Tahun 2004 Tentang Susunan Organisasi Dan Tatakerja Badan Kepegawaian Daerah, yang diundangkan Dalam Lembaran Daerah Kabupaten Kediri Tahun 2004 No 2 Seri D dijelaskan bahwa Penjabaran Tugas dan Fungsi Bagian-Bagian yang terdapat pada BKD, khususnya pasal 4 yang menjelaskan Kewajiban Kepala BKD di dalam menjelaskan Tupoksi masing-masing bidang yang terdapat di BKD Kabupaten Kediri.

Hasil pengamatan langsung terhadap Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor 9 Tahun 2004 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata kerja Badan Kepegawaian Daerah menunjukkan bahwa di dalam Perda tersebut terdapat beberapa perundang-undangan yang mengatur dan mendasari susunan organisasi dan tata kerja yang terdapat di BKD secara lengkap dan detail. Data yang di dapat berisi tentang penjabaran tugas pokok dan fungsi mulai dari Kepala BKD, ketiga bidang yang terdapat pada BKD, dan kelompok jabatan fungsional yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri.

Penjabaran TUPOKSI pada BKD juga didukung oleh pernyataan Kepala Tata Usaha BKD Kabupaten Kediri yang dalam hal ini dijabat oleh Bpk Teguh dengan pernyataannya sebagai berikut:

TUPOKSI atau tugas pokok dan fungsi dari BKD Kabupaten Kediri itu sendiri diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor 9 Tahun 2004, yang di dalamnya terdapat rincian yang detail yang selama ini digunakan oleh koordinator pelaksanaan kerja Badan Kepegawaian. Selain itu juga terdapat aturan dan prosedur pelaksanaan koordinasi misalnya berupa acuan pelaksanaan koordinasi baik waktu, metode yang digunakan, urutan pelaksanaan, perumusan materi atau permasalahan yang akan dikoordinasikan. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 11.00 wib di kantornya)

Beberapa aturan dan prosedur di atas dijadikan suatu pedoman dimana sekretaris badan akan membuat perencanaan dalam pelaksanaan rapat koordinasi. Dalam pengamatan langsung juga ditunjukkan bahwa beberapa memo dari Kepala BKD kepada sekretaris untuk segera dibuatkan perencanaan akan jalannya rapat koordinasi. Kepala BKD memberikan memo dalam bentuk surat berwarna kuning yang berisi tentang beberapa materi yang wajib diberikan kepada pihak-pihak yang berkaitan misalnya beberapa bidang untuk mempersiapkan materi yang akan dirapatkan. Dengan prosedur yang dilaksanakan seperti di atas maka akan meminimalisir sikap pasif bagi masing-masing bidang pada saat rapat dilaksanakan hal ini dikarenakan adanya

persiapan yang dilakukan oleh masing-masing bidang untuk mempersiapkan materi yang akan disampaikan di rapat koordinasi bersama Kepala BKD.

Dengan melihat prosedur pelaksanaan rapat koordinasi yang berupa acuan pelaksanaan koordinasi, metode yang digunakan, urutan pelaksanaan, perumusan materi atau permasalahan yang akan dikoordinasikan di atas maka terdapat suatu gambaran yang jelas bahwa pada BKD di dalam melaksanakan kewajibannya didasari oleh hasil keputusan rapat bersama. Koordinasi dilakukan oleh Kepala BKD dengan mengacu pada peraturan yang berlaku sehingga hal tersebut dapat dijadikan pelaksanaan kerja bagi beberapa bidang yang dibawahinya.

2) Penerapan Jadwal Dan Rencana Koordinasi (*Schedules And Plans*)

Penjadwalan koordinasi atau *schedule time* dibuat secara fleksibel dengan penyesuaian pada kegiatan penyelesaian tugas dan fungsi pokok para pekerja di BKD. Penerapan jadwal dan perencanaan koordinasi dibuat secara berkala antara dua mingguan, satu bulanan, tiga bulanan, enam bulanan, dan satu tahunan. Dengan jadwal tersusun di atas tidak menutup kemungkinan terdapat jadwal diluar perencanaan sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan kepegawaian yang ada. Tetapi tidak menutup kemungkinan di lain waktu juga terdapat surat perintah dari atasan atau BKN selaku koordinator BKD dalam wilayah teritorinya, dengan beberapa hal diluar kebiasaan di atas maka tidak menutup kemungkinan terdapat rapat koordinasi di luar jadwal dan perencanaan yang telah dibuat.

Menurut Bpk Supriyanto dalam wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 10.00 wib, dipaparkan bahwa

“koordinasi yang dilakukan dengan jadwal dan rencana sebagai contohnya terdapat perencanaan kegiatan, bentuk dan metode kegiatan, dan pelaksanaan kegiatan itu sendiri (sumber data wawancara yang diolah):”

Dengan mengetahui beberapa langkah awal dalam pelaksanaan koordinasi pada suatu rapat koordinasi di atas menurut Bpk Supriyanto maka terdapat beberapa keterangan dan contoh dari perencanaan kegiatan, bentuk dan metode kegiatan, dan pelaksanaan kegiatan yang dipaparkan di bawah ini:

a) Perencanaan kegiatan

Perencanaan merupakan penentuan program pelaksanaan kegiatan yang akan membantu tercapainya tujuan kegiatan. Dibawah ini tercantum beberapa hal yang perlu diperhatikan yang berkaitan dengan perencanaan:

1. Pelaksanaan kegiatan tergantung pada baik buruknya perencanaan
2. Perencanaan harus diarahkan pada tercapainya tujuan
3. Perencanaan harus didasarkan atas kenyataan-kenyataan obyektif dan rasional
4. Perencanaan harus mengandung atau dapat memproyeksikan kejadian-kejadian pada masa yang akan datang
5. Perencanaan harus bisa memikirkan secara matang, jelas dan mendetil, serta terarah
6. Perencanaan harus memberikan pedoman dasar kerja dan latar belakang bagi fungsi-fungsi manajemennya

Sumber: Data Wawancara yang Diolah

Di dalam suatu perencanaan kegiatan seperti contoh di atas maka dapat dilihat bahwa terdapat beberapa persyaratan yang harus ada di dalam pelaksanaan kegiatan yang dalam hal ini kegiatan koordinasi. Dengan melihat beberapa persyaratan di atas maka terdapat penerapan jadwal dan perencanaan koordinasi yang jelas sebelum dilakukannya suatu rapat koordinasi sebagai salah satu bentuk dari koordinasi.

Selain perencanaan kegiatan juga terdapat suatu bentuk dan metode kegiatan yang menjadi salah satu hal penting bagi terlaksananya koordinasi. Bentuk dan metode kegiatan koordinasi diharapkan mampu digunakan agar koordinasi dapat dilakukan sesuai dengan tujuan awal koordinasi tersebut tidak menyimpang dari apa yang ingin dicapai dari suatu kegiatan koordinasi.

b) Bentuk dan Metode Kegiatan

Menjelaskan metode dan bentuk teknis kegiatan yang direncanakan. Format dari metode kegiatan ini tergantung pada ciri dan karakteristik kegiatan. Yang terpenting adalah bahwa penjelasan yang dibuat diupayakan seteknis mungkin dan mendetil, misalnya Tabel di bawah ini :

Tabel 12
Tabel Kegiatan Koordinasi pada BKD Kabupaten Kediri

Klasifikasi Kegiatan	Jenis Kegiatan
1. Metode kegiatan	Rapat koordinasi
2. Bentuk teknis	Pengajaran dengan ceramah dan diskusi di dalam ruangan dengan satu nara sumber dalam bentuk partisipasi aktif : dialog dua arah.
3. Nara sumber	Kepala BKD
4. Bahan /materi	Manajemen organisasi, penjelasan Tupoksi pegawai BKD
5. Pelaksanaan	Penjelasan oleh Koordinator tertinggi BKD selama 1 jam dan diskusi (tanya jawab) selama 30 menit.
6. Sarana prasarana	Ruang rapat, seperangkat alat presentasi dan makalah.

Sumber data wawancara yang diolah

c) Pelaksanaan Kegiatan

1. Pemimpin harus memahami benar mengenai konsep dan tujuan kegiatan serta dituntut untuk mampu menerangkan dan menjabarkannya kepada seluruh perangkat pelaksana kegiatan. Selain itu juga, ia juga harus tegas dalam menjalankan kepemimpinannya.
2. Pemilihan dan penempatan sumber daya manusia mesti sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.
3. Motivasi terhadap pelaksana kegiatan perlu diciptakan agar mereka tidak saja mampu melaksanakan tugas, melainkan dengan sukarela bersedia melakukannya. Untuk itu pemimpin harus bisa memahami karakteristik dari sifat-sifat dan perilaku bawahannya.
4. Sebagai upaya untuk menjaga keharmonisan dan kekompakan panitia, suara-suara dan keinginan panitia harus didengar dan diupayakan penerapannya sejauh tidak menyimpang dari tujuan semula.
5. Setiap panitia harus mempunyai catatan kegiatan sendiri yang berkaitan dengan tugasnya masing-masing.
6. Pengawasan dan pengendalian harus senantiasa terus dilakukan tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan semula.
7. Koordinasi dan kerjasama antara tim yang ada harus selalu dibina; suatu tim dapat ditentukan kapan harus siap untuk membantu tim yang lain.

- 8 Sekretariat panitia harus ada dan berjalan semestinya, dimaksudkan bilamana ada hal-hal penting ataupun ada perubahan-perubahan yang mendadak, komunikasi dan koordinasi terus berjalan, sehingga setiap permasalahan baru bisa secepatnya diantisipasi dan diselesaikan.

Sumber data wawancara yang diolah

Dengan mengetahui contoh perencanaan kegiatan yang terdapat pada BKD di atas maka dapat diketahui bahwa kegiatan yang terdapat di BKD memiliki prosedur dan perencanaan yang memadai. Di lain pihak terdapat pula penyesuaian mekanisme koordinasi yang diharapkan dapat mengoptimalkan jalannya koordinasi.

3) Penyesuaian Mekanisme Koordinasi (*Mutual Adjustment*)

Mekanisme koordinasi dibuat secara fleksibel secara vertikal, horizontal dan diagonal disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas. Mekanisme koordinasi dilakukan dengan penyampaian pembuatan jadwal dengan persetujuan dari koordinator tertinggi yaitu Kepala BKD, pengumpulan berbagai masalah yang akan diklarifikasi dan dicarikan jalan keluarnya pada rapat koordinasi, penyesuaian jadwal sesuai dengan pelaksanaan tugas masing-masing bagian pada suatu badan.

Panitia bekerja untuk mengoptimalkan sumberdaya organisasi yang ditujukan untuk kegiatan-kegiatan yang diarahkan pada penciptaan iklim yang kondusif dalam pelaksanaan kegiatan. Mekanisme kerja kepanitiaan dilakukan oleh setiap personalia pada pembidangnya masing-masing dengan melakukan kerja sama dengan setiap unit kerja yang relevan melalui upaya-upaya yang memadukan, menyeraskan dan menyelaraskan berbagai sasaran dan kegiatan yang saling berkaitan agar setiap gerak dapat mencapai sasaran, tempat dan waktu yang tepat.

Menurut Bpk Supriyanto selaku KasuBid Mutasi dalam pelaksanaannya, koordinasi dilakukan melalui dua pola koordinasi, yaitu:

"Dua pola pelaksanaan koordinasi disini yaitu Koordinasi Hierarkis dan Koordinasi Fungsional. Koordinasi ini merupakan bentuk pemfokusan proses penyampaian tugas yang akan dilaksanakan oleh bawahan.(wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 10.00 wib di kantornya)."

Sejalan dengan pendapat Kasubid Mutasi Ibu Linda selaku Sekretaris BKD juga memaparkan hal yang serupa yaitu:

"Di dalam mekanisme atau suatu tahapan koordinasi kita disini tidak selalu terpaku pada jenjang hierarkis akan tetapi seringkali terdapat beberapa penyesuaian mekanisme baik koordinasi fungsional ataupun koordinasi hierarkis yang dilaksanakan pada BKD. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 11.00 wib di kantornya)."

Dengan melihat pernyataan dari Ibu Linda di atas mengenai fleksibelnya mekanisme koordinasi pada BKD maka peneliti melakukan suatu observasi langsung mengenai penyesuaian mekanisme koordinasi ini. Data yang diperoleh dari hasil pengamatan langsung menunjukkan bahwa terdapat hubungan interpersonal antar kepala bidang dengan staffnya. Dalam hal ini bentuk koordinasi informal juga dilaksanakan di BKD. Hubungan ini ditunjukkan oleh seringnya penyampaian tugas dan tanggung jawab dari kepala bidang kepada staff yang disampaikan secara lisan langsung tanpa melalui rapat koordinasi.

Proses penyampaian tugas lisan sebagai bentuk penyesuaian mekanisme koordinasi juga diutarakan oleh Bpk Teguh selaku Kepala Tata Usaha dengan pernyataannya sebagai berikut:

"Penyesuaian mekanisme suatu koordinasi di BKD banyak ditunjukkan oleh proses transformasi informasi dari Kabid misalnya kepada bawahannya untuk dilaksanakan. Penyesuaian mekanisme disini sangat fleksibel dalam artian tidak menutup kemungkinan terdapat hubungan antar individu baik di dalam lingkup kantor atau di luar kantor. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 13.00 wib di kantornya)."

Hubungan interpersonal proses penyampaian informasi baik yang berhubungan dengan program atau kebijakan yang diterima oleh kepala bidang untuk disampaikan kepada stafnya dilaksanakan dengan dua bentuk koordinasi. Bentuk koordinasi yang dimaksud yaitu formal dan informal. Koordinasi di dalam satu bidang pada BKD tidak menutup kemungkinan dilaksanakan di kantor maupun di luar kantor. Data observasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang harmonis dari kepala bidang dengan staff pelaksananya yang ditunjukkan oleh seringnya terjadi komunikasi dua arah antara kepala bidang dengan staf.

3. Pola Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Daerah Pada BKD Kabupaten Kediri

a *Pooled Coordination* (Kesalingtergantungan Terpisah) Yaitu Jenis Koordinasi Dilakukan Berdasarkan Suatu Standar Tertentu.

Koordinasi ini dilakukan dengan cara memisahkan antara satu bidang tugas dengan bidang tugas lainnya sehingga di dalam penyampaian hal yang dikoordinasikan bersifat intern antara koordinator tertinggi dengan kepala bidang suatu badan tertentu. Pada BKD Kabupaten Kediri koordinasi ini dilakukan apabila terdapat permasalahan khusus pada bidang tertentu. Seperti penjelasan Bpk Teguh selaku Kepala Tata Usaha BKD Kabupaten Kediri sebagai berikut:

"Pada BKD Kabupaten Kediri Bpk Untung selaku Kepala Badan memiliki satu ciri khas dimana setiap kabit dipanggil secara individu jika terdapat masalah yang bersifat khusus yang terjadi pada bidang tersebut. (wawancara pada tanggal 20 september 2008, Pkl 10.00 di kantornya)."

Pola koordinasi ini sering digunakan secara informal dengan tidak menggunakan suatu proses peraturan dan penjadwalan tertentu tetapi menggunakan standar koordinasi yang telah ada yang berupa penggunaan media dan penyesuaian dengan peraturan yang mengatur tugas pokok dan fungsi sebagai acuan kinerja BKD.

Kesalingtergantungan terpisah dimaksudkan sebagai pola kordinasi dimana proses penyampaian koordinasi dilakukan secara terpisah antara satu bidang dengan bidang lain daam satu lingkup suatu badan. Pengertian *Pooled coordination* sebagai salah satu pola koordinasi juga dinyatakan oleh Bpk Teguh dengan pernyataanya yaitu:

"Koordinasi jenis *Pooled* ini sering dilakukan di BKD khususnya terkait dengan masalah per-bidang dalam BKD. Sebagai contoh beberapa dinas memerlukan Program Diklat khusus di luar jadwal pelaksanaan diklat rutin. Dalam hal ini sesuai dengan surat persetujuan Bupati maka Kepala BKD mengadakan rapat internal dengan bidang yang terkait saja yaitu Bidang Diklat untuk membahas perencanaan tahap awal persiapan diklat khusus untuk suatu dinas. (wawancara pada tanggal 20 september 2008, Pkl 10.00 di kantornya)."

Sejalan dengan pernyataan Kepala Tata Usaha di atas Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan yang dalam hal ini dipimpin oleh Bpk Sugeng menyatakan pendapatnya tentang *Pooled coordination* yaitu:

“Koordinasi yang terpisah dilakukan guna efektivitas pelaksanaan tugas. Saya dipanggil oleh Bpk Untung selaku Kepala BKD dengan membawa materi pelaksanaan Diklat khusus dengan tidak adanya intervensi dari bidang lainnya yang merupakan tahap awal pelaksanaan koordinasi pola ini. Di lain pihak Kepala BKD juga memanggil misalnya Kabid Pengembangan Pegawai untuk melihat data tentang kemajuan kondisi pegawai pada dinas tertentu, dengan dasar itulah kemudian tanpa kedua dapat dilaksanakan suatu program atau kebijakan Diklat Khusus. (wawancara pada tanggal 20 september 2008, Pkl 11.00 di kantornya).“

Dengan melihat beberapa pernyataan di atas maka melalui observasi langsung peneliti memperoleh hasil bahwa terlihat beberapa kali Kepala Bidang Diklat Bpk Sugeng masuk ke ruang Kepala BKD secara personal dengan membawa Map merah. Setelah selesai menghadap Kepala BKD beberapa pernyataan yang keluar menyebutkan bahwa terdapat persetujuan dilaksanakan Diklat khusus pada suatu dinas tertentu.

Pengamatan langsung lain juga melekat pada beberapa bidang yaitu Bpk Doni selaku Kepala Bidang Pengembangan Pegawai dengan membawa sekretarisnya ke ruangan Kepala BKD untuk membahas tentang perkembangan kemampuan pegawai daerah. Kemampuan pegawai di suatu pemerintahan daerah memiliki suatu tingkatan tertentu yang diatur berdasarkan tingkatan beban kerja dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap personal Pegawai Negeri Sipil.

Pengembangan pegawai sesuai kemampuan yang dimiliki oleh setiap personal pegawai tidak terlepas dari kegiatan mutasi pegawai. Kepala Bidang mutasi pegawai Ibu Noorhayati diwakili oleh Bpk Supriyanto mengatakan bahwa:

Pola koordinasi terpisah antara satu bidang dengan bidang lainnya tidak selalu mutlak dilakukan tetapi ada dan dilakukan di BKD ini. Sebagai contohnya kami di bidang mutasi selalu rutin dimintai data tentang kegiatan mutasi oleh Kepala kita secara terpisah dengan bidang yang terkait yaitu pengembangan pegawai. Tetapi di lain waktu kita juga mengadakan koordinasi secara berurutan. (wawancara pada tanggal 20 september 2008, Pkl 13.00 di kantornya).“

Selain data wawancara di atas maka terdapat hasil Pengamatan langsung yang dilakukan di dalam ruangan Bpk Sugeng selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan menunjukkan bahwa dalam satu minggu paling tidak sekali setiap kepala bidang baik Bidang Pengembangan Pegawai atau Bidang Mutasi Pegawai melakukan pertemuan. Pertemuan yang dilakukan diantara 2 bidang atau lebih ini membahas tentang koordinasi berkelanjutan sebagai akibat koordinasi tahap awal oleh Kepala BKD dalam koordinasi yang terpisah.

Dengan melihat data wawancara dan pengamatan langsung di atas maka dapat disimpulkan bahwa pola koordinasi terpisah antara satu bidang dengan bidang lainnya ada dan dilakukan tetapi tidak selalu mutlak dilakukan. Koordinasi terpisah dilakukan dengan teknik koordinasi yang berkelanjutan dalam artian selanjutnya terdapat tahap yang dinamakan koordinasi berurutan atau *sequential coordination* sebagai bentuk koordinasi lanjutan di BKD. Tujuan dari koordinasi berkelanjutan yaitu untuk menyamakan persepsi beberapa bidang yang terkait dengan kebijakan yang akan dilaksanakan.

b Sequential Coordination (Memiliki Hubungan Kesalingtergantungan Berurutan) Yaitu Mekanisme Koordinasi Berdasarkan Perencanaan.

Koordinasi ini dilakukan dengan cara mengurutkan antara satu bidang tugas dengan bidang tugas lainnya sehingga di dalam penyampaian hal yang dikoordinasikan bersifat terintegrasi antara koordinator tertinggi dengan kepala bidang suatu badan satu juga dengan bidang yang lain. Pada BKD Kabupaten Kediri koordinasi ini dilakukan apabila terdapat kebijakan khusus untuk dilaksanakan dari Badan Kepegawaian Negara. Seperti penjelasan Bpk Teguh selaku Kepala Tata Usaha BKD Kabupaten Kediri sebagai berikut:

"Pada BKD Kabupaten Kediri Bpk Untung selaku Kepala Badan sering menerima beberapa perintah atau kebijakan kepegawaian dari BKN pusat Jakarta maupun BKN regional II surabaya. Dengan kebijakan atau instruksi dari pusat maka Bpk Untung mengkoordinasikan kepada para kabid dan staf dengan cara bertahap atau dengan kata lain alurnya berurutan. (wawancara pada tanggal 20 september 2008, Pkl 10.00 di kantornya)."

Jenis koordinasi ini sering digunakan secara mendadak menggunakan suatu proses peraturan dan perencanaan misalnya terdapat instruksi untuk mengadakan rekrutmen PNS maka Kepala BKD memberi tahu kepada bagian pengembangan pegawai kemudian setelah semua siap dikoordinasikan kepada kepala bagian pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan para CPNS untuk siap melaksanakan tugas dan kewajibannya nanti.

Pola koordinasi berurutan atau *pooled coordination* juga sering dilaksanakan pada BKD hal ini didukung oleh pernyataan Bpk Sugeng selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan dengan pernyataannya yaitu:

“Koordinasi berurutan dilaksanakan untuk dapat menyelaraskan kerja atas suatu perintah dari atasan. Koordinasi ini digunakan selain untuk menyamakan persepsi tentang kebijakan juga digunakan untuk menyamakan gerak langkah ke depan antara beberapa bidang yang terkait. Sebagai contoh karena terdapat mutasi pegawai yang dikarenakan kenaikan jabatan atau pindah tugas maka perlu adanya pengganti yang menempati posisi terdahulu oleh sebab itu Kepala BKD memanggil Kabid mutasi dengan Kasubid mutasi struktural untuk dimintai datanya, selanjutnya berurutan memanggil saya untuk mempersiapkan perencanaan konsep Pendidikan dan Pelatihan khusus.(wawancara pada tanggal 20 september 2008, Pkl 11.00 di kantornya).“

Pelaksanaan koordinasi berurutan didasarkan atas penyesuaian mekanisme dengan perencanaan koordinasi itu sendiri. BKD memiliki mekanisme koordinasi yang dibuat secara fleksibel disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas. Mekanisme koordinasi dilakukan dengan penyampaian pembuatan jadwal dengan persetujuan dari koordinator tertinggi yaitu Kepala BKD, pengumpulan berbagai masalah yang akan diklarifikasi dan dicarikan jalan keluarnya pada rapat koordinasi.

Pengamatan di lapangan juga menunjukkan bahwa dalam satu minggu terdapat pertemuan dua bidang sekaligus yang menghadap ke ruangan Kepala BKD. Di dalam pernyataannya Bu Linda selaku Sekretaris BKD juga membenarkan telah ada proses koordinasi berurutan yang dilakukan, melalui pernyataannya sebagai berikut:

“Dalam satu minggu pasti terdapat dua bidang atau tiga bidang sekaligus yang menghadap Bpk Untung untuk diberikan langkah apa yang harus dilaksanakan untuk proses manajemen kepegawaian selanjutnya. Beberapa pihak selalu membawa materi yang dilaporkan kepada koordinator tertinggi BKD untuk diberikan suatu langkah pelaksanaan ke depan agar dapat berjalan efektif. Biasanya bidang yang menghadap bersamaan tersebut memiliki keterkaitan pada kebijakan atau kegiatan yang akan dilaksanakan baik secara bersama ataupun hanya guna memenuhi kebutuhan data bersama. (wawancara pada tanggal 20 september 2008, Pkl 13.00 di kantornya).“

Pernyataan Bu Linda di atas menunjukkan bahwa terdapat hubungan koordinasi yang berurutan antara satu bidang dengan bidang lainnya pada lingkup Badan Kepegawaian Daerah. Koordinasi berurutan dilaksanakan dalam rangka persamaan persepsi kebijakan atau program yang mau dilaksanakan. Koordinasi berurutan juga merupakan salah satu tahapan sebelum adanya koordinasi yang memiliki kepentingan di dalam menyampaikan pendapat terhadap kebijakan yang diperoleh. Koordinasi yang dimaksud yaitu koordinasi pola *Reciprocal* dimana dalam koordinasi ini dimungkinkan adanya tanggapan

atau proses *Feedback* dari beberapa bidang yang telah diberikan koordinasi baik secara terpisah maupun secara berurutan oleh Kepala BKD atau melalui pembahasan beberapa bidang secara berurutan.

c Reciprocal Coordination (Mekanisme Koordinasi Penyesuaian Timbal Balik) Yaitu Hubungan Antar Individu/Unit Satuan Memiliki Kesalingtergantungan Timbal Balik.

Koordinasi ini dilakukan dengan cara menyatukan atau mengumpulkan semua bidang tugas yang terdapat pada BKD sehingga di dalam penyampaian hal yang dikoordinasikan bersifat umum antara koordinator tertinggi dengan semua kepala bidang dan staf yang terdapat pada BKD. Pada BKD Kabupaten Kediri koordinasi ini dilakukan secara rutin dan berkala dengan perencanaan, penjadwalan, dan mekanisme yang jelas. Seperti penjelasan Bpk Teguh selaku Kepala Tata Usaha BKD Kabupaten Kediri, sebagai berikut:

"Pada BKD Kabupaten Kediri terdapat rapat koordinasi rutin yang dilakukan dengan jadwal yang jelas. Disitu semua bidang beserta stafnya datang untuk mengikutinya. Rakor ini biasanya merupakan agenda dimana pasti terdapat masalah pada setiap pengelolaan kepegawaian. Rakor ini berfungsi mengakomodir berbagai permasalahan dan diselesaikan bersama. (wawancara pada tanggal 20 september 2008, Pkl 10.00 di kantornya)."

Jenis koordinasi ini sering digunakan formal dengan menggunakan suatu proses perencanaan, peraturan, dan penjadwalan tertentu dan menggunakan standar koordinasi yang telah ada yang berupa penggunaan media dan penyesuaian dengan peraturan yang mengatur tugas pokok dan fungsi sebagai acuan kinerja BKD. Koordinasi secara timbal balik ini memungkinkan bawahan memberikan masukan dan kritikan secara bebas bertanggung jawab pada forum. Dengan berbagai masukan yang ada maka diharapkan dengan rapat koordinasi ini terdapat pemecahan masalah dengan jalan yang terbaik.

Pengamatan langsung menunjukkan bahwa pola koordinasi timbal balik pasti terdapat di dalam suatu rapat yang dilaksanakan di BKD. Rapat ini biasanya dilakukan untuk membicarakan permasalahan yang timbul di dalam pelaksanaan kerja di BKD. Beberapa hal yang selalu menimbulkan *feedback* atau proses pemberian tanggapan dari anggota rapat kepada narasumber atau pimpinan rapat diantaranya meliputi:

1. Ketimpangan pekerjaan antar Bidang
2. Permasalahan data yang tidak lengkap di dalam *entry data*

3. Perbedaan persepsi antara bidang pada turunnnya perintah atau kebijakan yang akan dilakukan mengenai kepegawaian daerah
4. Kurangnya sarana dan prasarana
5. Hubungan kerja antar bidang di dalam badan
6. Perekrutan staf baru
7. Pembelajaran staf baru
8. Solusi suatu permasalahan yang muncul dalam kegiatan pelaksanaan kerja
9. Pemberian hak istimewa terhadap beberapa PNS yang berprestasi
10. Kemudahan pelayanan terhadap PNS yang mengurus pensiun

Sejalan dengan pernyataan Bpk Teguh dan beberapa hasil pengamatan langsung di atas terdapat pernyataan yang mendukung adanya pola *reciprocal* dalam pelaksanaan koordinasi di BKD. Bpk Sugeng selaku Kabid Diklat menyatakan bahwa

"Pola koordinasi yang paling sering dilakukan di BKD yaitu bentuk koordinasi *Reciprocal* atau koordinasi timbal balik, dimana dalam koordinasi ini dimungkinkan adanya pembicaraan yang dua arah. Koordinasi timbal balik dilaksanakan dalam rapat koordinasi yang dilakukan setidaknya satu bulan sekali ataupun sewaktu-waktu dengan dasar kebijakan atau surat perintah dari atasan yang meliputi Bupati ataupun Badan Kepegawaian Nasional (kita dalam lingkup BKN Regional II Surabaya). Di dalam koordinasi pola ini semua orang yang duduk bersama dalam rapat diperbolehkan mengeluarkan pendapat tanpa intervensi yang dalam dari masing-masing bidang. Di dalam rapat koordinasi ini tidak menutup kemungkinan bidang lain memberikan solusi untuk permasalahan yang terdapat di bidang selain bidangnya. (wawancara pada tanggal 20 september 2008, Pkl 11.00 di kantornya)."

Dengan melihat pernyataan Bpk Sugeng di atas terdapat beberapa pernyataan mendukung yaitu oleh Kasubid Mutasi Pegawai Struktural Bpk Supriyanto yang memaparkan bahwa:

"Koordinasi pola *reciprocal* lebih efektif dilakukan jika terdapat berbagai pihak yang diberikan keleluasaan berpendapat dengan tanggung jawab. Koordinasi ini merupakan langkah awal terbentuknya demokratisasi dalam BKD. Bpk Untung memberikan kebebasan untuk menyampaikan berbagai permasalahan yang dihadapi sehingga nantinya diharapkan dapat bersama-sama memecahkan permasalahan yang ada. (wawancara pada tanggal 20 september 2008, Pkl 13.00 di kantornya)."

Melihat beberapa pernyataan di atas maka observasi langsung pada saat rapat koordinasi menunjukkan bahwa di dalam rapat sebagian besar yang mengutarakan permasalahan diwakili Kepala Bidang masing-masing dan langsung ditanggapi oleh Kepala BKD, tetapi terdapat beberapa staf yang berbicara tentang *overload* tugas, tentang kurangnya sarana prasarana

pendukung, dan kejelasan tugas dan tanggungjawab yang diembannya. Dengan melihat beberapa masukan dari staf Kepala BKD tidak langsung menjawab khusus pada bidang tersebut tetapi terdapat perbandingan dengan bidang lainnya. Dengan melihat rapat kordinasi yang menerapkan pola *reciprocal* asumsi dasar peneliti bahwa pola ini dapat dilaksanakan dengan baik pada BKD.

Pola *reciprocal coordination* dilakukan untuk dapat melihat kemampuan seorang manajer dalam memimpin dan melakukan koordinasi dilihat dari besar kecilnya jumlah bawahan. Di dalam tanggung jawabnya manajer dikenal sistem rentang manajemen. Koordinasi didefinisikan sebagai proses penyatuan tujuan-tujuan perusahaan dan kegiatan pada tingkat satu satuan yang terpisah dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Pelaksanaan koordinasi seperti wawancara yang telah dilakukan, Kepala BKD memiliki pernyataan sebagai berikut:

"Optimalnya koordinasi tentunya dilihat dari output dari koordinasi itu sendiri yaitu kinerja yang baik, semua hal yang berhubungan dengan efektifnya pimpinan bekerja menyampaikan koordinasi yang baik, penyampaian koordinasi tepat sasaran, terjadinya sinkronisasi pada lingkungan kerja, persamaan persepsi dan sebagainya. (Data wawancara dengan kepala BKD Bpk Untung Supriyono selasa 7 oktober 2008 pkl 9.45 wib di kantornya)"

Selain pendapat di atas juga terdapat pernyataan dari Bpk Sugeng selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan BKD Kabupaten Kediri yang mengutarakan pendapatnya tentang koordinasi yaitu:

"Koordinasi dapat dinilai baik atau optimal jika memenuhi beberapa syarat yaitu ; Dipimpin oleh seorang pimpinan yang baik, Suasana rapat terbuka, Tiap peserta rapat berpartisipasi aktif dan hindari terjadinya monopoli pembicaraan, Selalu mendapat bimbingan dan pengawasan, Hindari perdebatan, dan pertanyaan yang diajukan bersifat singkat dan jelas. (wawancara pada 14 oktober 2008 pkl 14.00 di kantornya)."

Koordinasi dibutuhkan sekali oleh para karyawan, sebab tanpa ini setiap karyawan tidak mempunyai pegangan mana yang harus diikuti, yang akhirnya akan merugikan organisasi itu sendiri. mengacu pada pernyataan di atas maka terdapat pedoman koordinasi seperti yang telah diungkapkan oleh Kepala BKD sebagai berikut:

"Acuan yang harus dimiliki saat melaksanakan koordinasi yaitu terpusat sistemnya, terpadu, berkelanjutan, bentuk informasinya relevan sehingga diharapkan kesemuanya yang disampaikan dapat terlaksana dengan baik. (wawancara pada selasa 7 oktober 2008 pkl 9.45 wib di kantornya)".

Dengan melihat pada beberapa ukuran efektivitas dan beberapa pedoman efektivitas pelaksanaan koordinasi maka dapat disimpulkan bahwa seorang koordinator berperan sangat penting di dalam kelancaran dan kesuksesan pengkoordinasian tugas dan tanggung jawab pekerjaan di suatu instansi.

Selain pola koordinasi yang terdapat di atas maka koordinasi tidaklah mungkin berjalan dengan selalu sukses dan berhasil melainkan banyak erdapat faktor baik yang mendukung ataupun menghambat pelaksanaan koordinasi. Selanjutnya akan dipaparkan beberapa data yang mengutarakan faktor pendukung dan faktor penghambat jalannya koordinasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian

a Faktor Pendukung Koordinasi

Faktor yang mempengaruhi proses jalannya koordinasi khususnya yang memperlancar jalannya koordinasi meliputi suasana kerja yang kondusif, hubungan staf dengan atasan yang baik, keinginan semua untuk belajar, dan sarana yang cukup.

Seperti penjelasan dari Bpk Supriyanto sebagai kasubid bidang mutasi pegawai struktural yaitu:

“Selama ini faktor yang mendukung pencapaian koordinasi yang baik yaitu pada suasana kerja yang kondusif. (wawancara pada tanggal 14 september 2008, pkl 10.00 di kantornya).”

Selain keterangan di atas juga terdapat tanggapan dari Bpk Doni selaku Kepala Bidang pengembangan pegawai yaitu:

“Terdapat beberapa hal yang menjadi faktor pendukung kelancaran proses koordinasi yaitu; hubungan staf dengan atasan yang baik, situasi yang kondusif, keinginan semua untuk belajar, semangat, motivasi kerja, dan sarana yang cukup memadai. (wawancara pada tanggal 14 september 2008, Pkl 11.00 di kantornya).”

Melihat beberapa faktor pendukung di atas maka dapat dilihat bahwa masih terkendalanya situasi, baik yang berhubungan dengan kondusifnya hubungan antar pegawai juga sarana dan prasarana yang mendukung proses koordinasi tersebut. Sesuai dengan pengamatan langsung yang dilakukan yaitu di dalam proses koordinasi tidak terdapat suatu pertentangan pendapat yang dalam, melainkan seringkali terjadi sikap setuju terhadap beberapa pihak yang

mengeluarkan pendapat di dalam forum. Sebagai contohnya Kepala Bidang Pengembangan pegawai berpendapat bahwa:

“Di dalam meningkatkan pelayanan terhadap pelayanan pensiun PNS perlu diadakan pengembangan pegawai dengan cara melihat data pengembangan karir PNS dan melakukan pembinaan PNS dan pegawai tidak tetap sehingga mereka mempunyai kompetensi untuk melakukan pelayanan dengan baik. (wawancara pada tanggal 14 september 2008, Pkl 11.00 di kantornya).”

Sejalan dengan pernyataan di atas maka terdapat pernyataan dari Kabid Pendidikan dan Pelatihan yang mendukungnya di dalam forum dengan mengeluarkan pendapat seperti berikut:

“Saya sependapat dengan Bpk Doni di dalam peningkatan pelayanan dengan jalan pengembangan pegawai. Saya sebagai Kabid Diklat akan membantu dan mendukung penuh pernyataan dari Bpk Doni. (wawancara pada tanggal 14 september 2008, Pkl 11.00 di kantornya).”

Dengan melihat contoh di atas maka terdapat hubungan yang baik diantara beberapa bidang yang terkait di dalam pelaksanaan suatu program atau kebijakan. Pengamatan peneliti selama dua bulan hanya menghasilkan beberapa hal yang mengarah kepada permasalahan hubungan kerja di dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri. Beberapa permasalahan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1. Keterlambatan penulisan jadwal di papan pengumuman oleh sekretaris BKD di dalam jadwal kerja beberapa bidang
2. Permintaan beberapa bidang kepada staf tata usaha yang bukan merupakan tugasnya seperti penyampaian berkas kepada BKD
3. Perintah sepihak dari Kepala BKD kepada salah satu staf untuk beli stabilo yang menyebabkan perpindahan tugas tersebut secara sepihak pula dari staf yang ditunjuk kepada pejabat fungsional yang ada.
4. Pertentangan jadwal pertemuan yang telah dibuat sekretaris kepada beberapa pihak yang akan menemui Kepala BKD

Beberapa permasalahan di atas dirasa peneliti tidak cukup digunakan sebagai gambaran ketidakharmonisan hubungan kerja di BKD akan tetapi merupakan permasalahan yang lazim terdapat di badan atau dinas pemerintahan. Faktor pendukung pelaksanaan koordinasi di atas juga mempengaruhi kinerja atau pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang yang terdapat pada Badan Kepegawaian Daerah. Sebagai contohnya terdapat tiga bidang pada BKD Kabupaten Kediri dengan beberapa

permasalahan. Dalam tabel dibawah ini akan terlihat keterkaitan koordinasi dengan TUPOKSI BKD:

Tabel 13
Tabel Keterkaitan Koordinasi Dengan TUPOKSI 3 Bidang
Pada BKD Kabupaten Kediri

NO	BIDANG PADA BKD	PERMASALAHAN	KOORDINASI	OUTPUT
1	Bidang Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai	a Keterlambatan penyusunan rencana program diklat b Terdapat permasalahan pada pengurusan tugas atau izin belajar c Permasalahan pemberitahuan pada instansi-instansi yang terkait mengenai diklat	(Koordinasi vertikal Koordinasi horizontal, koordinasi diagonal)	a Tepat waktu di dalam penyusunan program diklat b Kelancaran pengurusan izin dan tugas belajar c Kelancaraan pemberitahuan kepada instansi terhadap pelaksanaan diklat
2	Bidang Mutasi Pegawai	a keterlambatan proses pengangkatan PNS menjadi CPNS b Terdapat penundaan kenaikan pangkat dan gaji berkala PNS c Permasalahan masalah pensiun pegawai	(Koordinasi vertikal Koordinasi horizontal, koordinasi diagonal)	a Tepat waktunya pengangkatan CPNS menjadi PNS b Kelancaran kenaikan pangkat dan gaji pegawai c Kelancaran kasus pensiun pegawai
3	Bidang Pengembangan Pegawai	a Masih belum terdapat rekapan tahun 2007 tentang data dan analisa data PNS dan pegawai tidak tetap; b Tidak updatenya daftar urut kepangkatan (DUK); c Ketidaksiapan dalam rekrutmen PNS	(Koordinasi vertikal Koordinasi horizontal, koordinasi diagonal)	a Selesainya rekapan data PNS sebelum memasuki tahun berikutnya b Update DUK c Kesiapan optimal dalam perekrutan pegawai

Sumber : data yang telah diolah

Dengan melihat beberapa faktor yang menjadi pendukung di atas maka selalu terdapat keadaan sebaliknya atau faktor yang menjadi penghambat di dalam proses koordinasi. Selanjutnya akan dipaparkan faktor yang menjadi penghambat jalannya koordinasi pada BKD Kabupaten Kediri.

b Faktor Penghambat Koordinasi

Di dalam penelitian yang telah dilakukan maka terlihat beberapa faktor yang mempengaruhi proses jalannya koordinasi khususnya yang menghambat jalannya koordinasi. Faktor tersebut meliputi terdapatnya staf baru yang masih belum mengerti pekerjaan, overload tugas atau pekerjaan, waktu yang tidak memadai di dalam penyelesaian tugas pekerjaan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bpk Doni selaku kepala bidang pengembangan pegawai yaitu:

"Kendala yang dihadapi pada proses koordinasi meliputi adanya staf baru dengan pengetahuan yang minim, overload tugas, dan waktu yang sangat kurang untuk menyelesaikan tugas. (wawancara pada tanggal 14 september 2008, Pkl 10.00 di kantornya)."

Kendala atau faktor penghambat di atas merupakan hal yang perlu dibicarakan pada rapat koordinasi untuk dapat menemukan jalan keluarnya. Masalah koordinasi hanya dapat diselesaikan dengan koordinasi juga. Dengan melihat banyaknya kendala di atas maka koordinator tertinggi memerlukan banyak waktu untuk meningkatkan efektivitas koordinasi yang dilakukan.

Beberapa pernyataan yang dikeluarkan juga mendukung pernyataan di atas tentang faktor penghambat jalannya suatu koordinasi hal ini dikeluarkan oleh Bpk Supriyanto sebagai Kasubid Bidang Mutasi Pegawai Struktural yaitu:

"Selama ini faktor yang menghambat pencapaian koordinasi yang baik yaitu pada suasana kerja yang tidak kondusif, tugas yang banyak tetapi waktu tidak memadai, kinerja pegawai yang kurang tepat waktu, dan proses penyesuaian mekanisme kerja yang kurang tepat. (wawancara pada tanggal 14 september 2008, pkl 11.00 di kantornya)."

Senada dengan pernyataan di atas Bpk Sugeng Selaku Kabid Diklat juga mengutarakan pernyataan terhadap penghambat jalannya koordinasi yaitu:

"Jika ditanya faktor penghambat koordinasi maka terdapat standar kinerja yang kurang disiplin, penguasaan informasi dan komputerisasi, dan lemahnya pengaturan dan mekanisme kerja yang kesemuanya itu sangat mempengaruhi apa yang namanya proses penyampaian koordinasi dari atasan ke bawahan sekaligus ke tahap pelaksanaannya. (wawancara pada tanggal 14 september 2008, pkl 13.00 di kantornya)."

Beberapa hasil pengamatan di atas merupakan beberapa hal yang dapat dilihat secara kasat mata dan tidak menutup kemungkinan terdapat banyak faktor penghambat koordinasi lainnya. Jika kita ketahui bahwa beberapa tujuan koordinasi diantaranya yaitu untuk menimbulkan rasa toleransi antara individu atau satuan kerja, untuk menentukan satu pengertian, bahwa keberhasilan suatu unit kerja berarti keberhasilan unit kerja yang lain, dan kegagalan suatu unit kerja berarti mengakibatkan kegagalan unit kerja yang lain, untuk mencari jalan keluar yang sebaik-baiknya apabila dijumpai kesulitan-kesulitan atau kegagalan-kegagalan.

Dengan berdasarkan pada *mind set* apa tujuan koordinasi di atas maka peneliti mengamati fenomena yang terdapat pada faktor penghambat jalannya koordinasi yang meliputi Dengan data yang dapat dirinci sebagai berikut:

1. Terdapatnya Staf Baru Yang Masih Belum Mengerti Pekerjaan
2. Overload Tugas Atau Pekerjaan
3. Penguasaan Informasi Dan Komputerisasi Yang Kurang Memadai
4. Standar Kinerja Yang Kurang Disiplin
5. Lemahnya Pengaturan dan Mekanisme Kerja

Dengan berdasarkan pada hasil penelitian yang ditulis dan dipaparkan di atas maka peneliti mencoba untuk menganalisis dan menginterpretasikan berdasarkan pada konsep dan teori yang terdapat pada Kajian Pustaka. Selanjutnya merupakan pemaparan hasil analisis dan interpretasi data terhadap hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri khususnya mengenai konsep koordinasi pengelolaan kepegawaian daerah.

C. Analisis dan Interpretasi Data

1. Kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah (BKD)

BKD merupakan salah satu Lembaga Teknis Pemerintah Kabupaten Kediri dengan lokasi kantor di Jalan Soekarno Hatta No 1 Kediri. Kelembagaan BKD Kabupaten Kediri mengacu pada Perda Kabupaten Kediri No 9 Tahun 2000 dan Peraturan Bupati No 16 Tahun 2005 Tentang Tugas Dan Fungsi BKD. Dengan mengacu pada kedua peraturan tersebut maka BKD sebagai lembaga teknis harus mampu bertindak sebagai koordinator pengelola manajemen kepegawaian yang ada pada wilayah pemerintahan daerah.

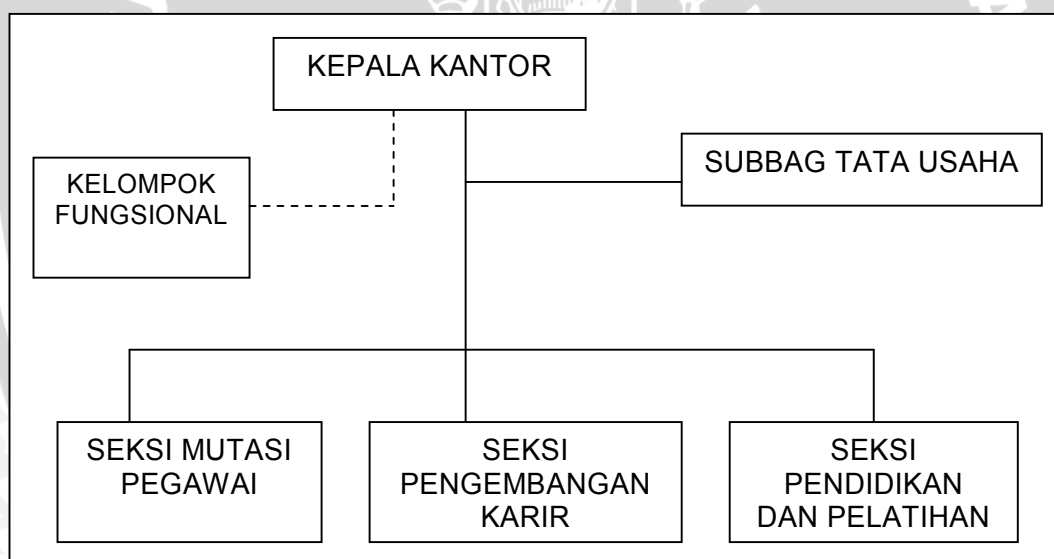
Kedudukan BKD sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Kediri pada bidang manajemen kepegawaian yaitu memperhatikan tuntutan kinerja dan kualitas aparatur yang dapat bekerja secara profesional. Sebagai pengelola kepegawaian BKD mempunyai struktur organisasi yang bertujuan untuk melaksanakan Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Daerah dengan baik.

a Struktur Organisasi BKD

Penataan struktur organisasi BKD dilakukan secara berkelanjutan sesuai dengan perkembangan pemerintahan dengan berdasarkan atas pertimbangan beban tugas serta kebutuhan daerah maka terdapat perkembangan beberapa lembaga di pemerintah daerah Kabupaten Kediri khususnya pada BKD. Perubahan struktur organisasi BKD dapat dilihat dari perbandingan dua gambar dibawah ini:

Gambar 11

Struktur Organisasi BKD Kediri dengan Mengacu pada PP 18 Tahun 2000

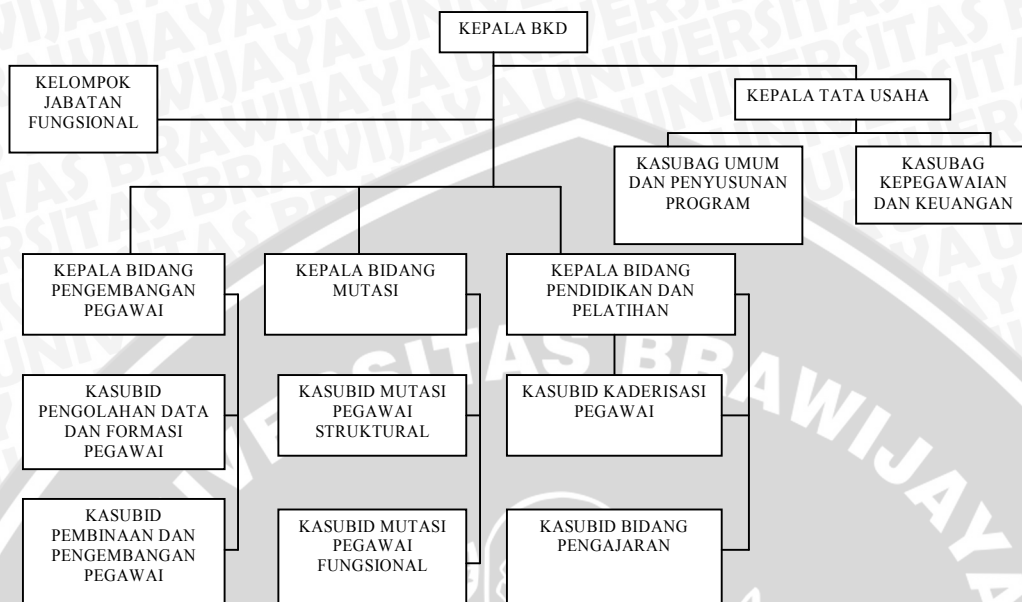


Sumber: BKD Kabupaten Kediri

Gambar di atas merupakan struktur organisasi Kantor Kepegawaian Daerah sebelum menjadi Badan Kepegawaian Daerah. Perbandingan perubahan struktur organisasi dapat dilihat dari gambar di bawah ini:

Gambar 12

Struktur organisasi BKD pemerintah Kediri berdasarkan Perda Kabupaten Kediri No 9 Tahun 2000 dan Peraturan Bupati No 16 Tahun 2005



Sumber: BKD Kabupaten Kediri

Perbandingan kedua struktur organisasi pada gambar 9 dan 10 ditunjukkan oleh perubahan nama kantor menjadi badan, Sub Bag Tata Usaha menjadi dikepalai oleh Kepala Tata Usaha, Kelompok Fungsional menjadi kelompok jabatan fungsional, ketiga seksi pada kantor kepegawaian berubah menjadi bidang dengan spesifikasi bidang sama.

Perubahan dari bentuk kantor menjadi badan memiliki alasan untuk memudahkan pejabat/pegawai dalam memahami dan mengikuti penataan serta kelembagaan pemerintahan, dan dalam rangka menunjang pelaksanaan koordinasi antar satuan organisasi maka perlu mengacu pada satu aturan yang mengaturnya. Penataan kelembagaan pada lingkup daerah Kabupaten Kediri harus memperhatikan kewenangan, karakteristik, potensi, dan kebutuhan daerah Kabupaten Kediri serta mempertimbangkan pula prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, rasionalitas, serta visi dan misi yang jelas.

Struktur organisasi BKD sesuai dengan pada Perda Kabupaten Kediri No 9 Tahun 2000 dan Peraturan Bupati No 16 Tahun 2005 Tentang Tugas Dan Fungsi BKD terdiri atas Kepala BKD sebagai pemimpin, kemudian terdapat 1 Bagian Tata Usaha, dan meliputi 3 bidang, serta 1 kelompok jabatan fungsional. Pada bagian Tata Usaha terdapat 1 Kepala Tata Usaha dengan dibantu 2

Subbagian yaitu Subbag Umum dan Penyusunan Program dan Subbag Kepegawaian dan Pengelolaan Keuangan. Pada BKD juga terdapat 3 bidang yang masing-masing dikepalai oleh Kepala Bidang yaitu Bidang Pengembangan Pegawai dengan membawahi 2 Subbidang yaitu Subbidang Pengolahan Data Dan Formasi Pegawai dan Subbidang Pembinaan Dan Pengembangan Pegawai. Bidang kedua yaitu Bidang Mutasi dengan membawahi 2 Subbidang yaitu Subbidang Mutasi Pegawai Struktural dan Subbidang Mutasi Pegawai Fungsional. Bidang ketiga yaitu Bidang Pendidikan Dan Pelatihan yang membawahi Subbidang Kaderisasi Pegawai dan Subbidang Pengajaran. Dan 1 kelompok yang menduduki Jabatan Fungsional pada BKD Kabupaten Kediri.

Pada struktur organisasi BKD tersebut maka posisi BKD dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah, dimana tugas BKD seperti telah dijelaskan di atas adalah membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan manajemen kepegawaian yaitu pengelolaan PNS dan peningkatan sumber daya manusia di daerah khususnya lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Secara struktural BKD berada langsung dibawah Bupati atau Kepala Daerah. Kepala BKD membawahi Bagian Tata Usaha dan kelompok Jabatan Fungsional, selain itu Kepala Badan juga membawahi 3 bidang. Dalam hal melakukan koordinasi Kepala BKD melakukan dengan pengawasan dan bentuk koordinasi yang melekat terhadap unit-unit kerja di bawahnya. Dengan perubahan nama dan perincian bidang dan subbidang BKD dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di dalam mengelola kepegawaian daerah dengan baik.

b Tugas Pokok dan Fungsi

Peraturan Bupati Kediri tentang Penjabaran Tugas Dan Fungsi Badan Kepegawaian Kediri. Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas dan fungsi sebagaimana diatur dalam Pasal 4 Perda Kabupaten Kediri Nomor 9 Tahun 2004 Tentang Susunan Organisasi Dan Tatakerja BKD. Dengan adanya perubahan struktur organisasi pada BKD tentunya berdampak pula pada tugas pokok dan fungsi. Tugas pokok dan fungsi dari BKD yang ada dan dilaksanakan sekarang menyesuaikan dengan struktur organisasinya. Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan pengelola manajemen kepegawaian Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri melaksanakan tugas sesuai kebijakan Kepala Daerah

dan selain itu juga melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan bidang tugas dan fungsi.

Pada BKD setiap bidang, subbidang dan bagian serta subbagian memiliki tugas-tugas tertentu sesuai dengan bagian atau bidang yang dipegangnya. Bagian tersebut antara lain Bagian Tata Usaha dengan Sub Bagian umum dan penyusunan program dan sub bagian kepegawaian dan keuangan. Bidang pengembangan pegawai dibagi menjadi dua sub bidang yaitu subbidang pengolahan data dan formasi pegawai dan sub bidang pembinaan dan pengembangan pegawai. Bidang mutasi dibagi menjadi dua subbidang yaitu subbidang mutasi pegawai struktural dan subbidang mutasi pegawai bidang pendidikan dan pelatihan terdiri atas subbidang kaderisasi pegawai dan subbidang pengajaran.

Perubahan tugas pokok dan fungsi yang terjadi pada tiap-tiap bagian atau bidang memang bukan merupakan perubahan yang menyeluruh dan signifikan, tetapi hanya terdapat penyempurnaan. Hal ini dimaksudkan untuk dapat semakin memperjelas tugas pokok dan fungsi tiap bagian atau bidang yang terdapat pada BKD, sehingga tuntutan dari organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja yang profesional dapat berjalan dengan baik. Walaupun demikian dengan perubahan ini juga menuntut tiap bagian dari badan untuk dapat beradaptasi dengan cepat sehingga tidak mengganggu jalannya aktivitas pekerjaan.

c Keadaan Umum Pegawai BKD

Pegawai dalam suatu instansi atau organisasi memiliki peranan penting di dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Pegawai dari organisasi menentukan output dari organisasi, pegawai disini menyangkut aspek kualitas. Jumlah pegawai yang banyak namun kualitasnya rendah akan menghambat pencapaian tujuan organisasi, demikian juga jika kualitasnya baik namun jumlah kurang juga dapat berdampak kurang lancarnya jalannya suatu instansi.

Pegawai mempunyai peranan yang penting di dalam penentuan kedudukan dan penentuan tingkat keberhasilan suatu organisasi. Output dari kualitas pegawai yaitu kinerja yang bagus, semuanya tidak akan dapat terlaksana jika tidak terdapat komunikasi yang baik antara pimpinan dengan karyawan yang akan menerima jenis dan spesifikasi pekerjaan. Koordinasi merupakan kunci pokok untuk efektivitas jalannya kinerja karyawan agar sesuai dengan visi dan misi organisasi.

1) Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kualitas pendidikan para pegawai sangat mempengaruhi bagaimana pegawai di dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Disamping itu pendidikan juga akan mempengaruhi kepangkatan dan golongan yang akan diterima ketika masuk menjadi Pegawai Negeri Sipil.

Dengan melihat data pada tabel 9 menunjukkan bahwa pegawai pada BKD dilihat dari tingkat pendidikannya paling tinggi berjumlah 49 orang dengan spesifikasi pendidikan yaitu pada tingkat S-1 sebanyak 24 orang (49.9%), kemudian urutan kedua yaitu tingkat pendidikan SLTA yang mempunyai jumlah personil yaitu 9 (18.36%), kemudian S-2 dan D-III sebanyak 7 orang (14.28%) dan yang terakhir tingkat pendidikan SD sebanyak 2 orang (4.08%). Dengan melihat jumlah pegawai yang cukup pada kualitas memberikan asumsi yang positif bahwa BKD hendaknya mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Melihat data di atas maka mayoritas jenjang yang terdapat pada BKD adalah pegawai yang berpendidikan Sarjana Strata Satu (S1). Tetapi masih banyak yang berpendidikan SLTA, dan hanya beberapa yang berpendidikan S2. di lain pendidikan di atas juga terdapat beberapa atau sebagian kecil yang berpendidikan D-III dan SD. Dengan melihat jumlah yang ada ini maka dapat dikatakan BKD telah memiliki pegawai yang memenuhi syarat untuk dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Meskipun sudah terdapat jumlah yang memadai tetapi di lain pihak BKD juga memerlukan tenaga ahli fungsional untuk menyelesaikan berbagai tugas teknis, oleh sebab itu pemerintah daerah menunjuk 13 tenaga honorer untuk membantu BKD di dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya. Dalam hal ini tenaga honorer diperkerjakan sebagai tenaga fungsional yang membawahi tugas-tugas pekerjaan yang bersifat teknis fungsional. Tenaga honorer atau fungsional ini dibawah oleh seorang senior pada bidangnya masing-masing di dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Berdasarkan data penelitian, dari sejumlah 36 orang Pegawai Negeri Sipil dan 13 tenaga honorer pada BKD Kabupaten Kediri, maka dapat dilihat bahwa golongan kepangkatan yang memiliki jumlah yang paling banyak adalah golongan III baik ruang (a,b,c,d) dengan total 27 orang, kemudian golongan II ruang (a,b,c,d) dengan total 7 orang, dan urutan berikutnya yaitu golongan IV ruang (a,b) dengan jumlah hanya 2 orang.

Komposisi pegawai pada organisasi di atas yaitu BKD Kabupaten Kediri merupakan gambaran organisasi pada tingkatan staf lebih banyak dibutuhkan dengan pangkat dan tingkat pendidikan yang cukup tinggi. Sedangkan untuk tingkatan pimpinan atau kepala dibutuhkan pegawai dengan tingkatan golongan dan pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang telah ditentukan pada peraturan kepegawaian.

2) Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pangkat/ Golongan

Berdasarkan data penelitian, dari sejumlah 36 orang Pegawai Negeri Sipil dan 13 tenaga honorer pada BKD Kabupaten Kediri, maka dapat dilihat bahwa golongan kepangkatan yang memiliki jumlah yang paling banyak adalah golongan III baik ruang (a,b,c,d) dengan total 27 orang, kemudian golongan II ruang (a,b,c,d) dengan total 7 orang, dan urutan berikutnya yaitu golongan IV ruang (a,b) dengan jumlah hanya 2 orang.

Komposisi pegawai pada organisasi di atas yaitu BKD Kabupaten Kediri merupakan gambaran organisasi pada tingkatan staf lebih banyak dibutuhkan dengan pangkat dan tingkat pendidikan yang cukup tinggi. Sedangkan untuk tingkatan pimpinan atau kepala dibutuhkan pegawai dengan tingkatan golongan dan pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang telah ditentukan pada peraturan kepegawaian.

Dengan melihat data di atas maka mayoritas pangkat dan golongan dari para pegawai yang terdapat pada BKD Kabupaten Kediri yaitu pada golongan III. Hal ini adalah wajar terdapat pada organisasi – organisasi pemerintah, karena pada suatu organisasi tentu jumlah pegawai yang memiliki pangkat tertentu khususnya yang tinggi hanya terdapat beberapa orang saja. Dengan komposisi seperti ini, pelaksanaan tugas diharapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan penuh dengan konsekuensi tanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsinya.

3) Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon

Eselon adalah tingkatan jabatan struktural. Berdasarkan data penelitian terdapat beberapa orang yang termasuk pada komposisi pegawai berdasarkan eselon yaitu 1 orang dengan eselon IIb, 4 orang dengan eselon IIIa, dan 8 orang dengan eselon IVa.

Dengan melihat bahwa hanya terdapat beberapa orang saja yang duduk pada tingkatan ini merupakan hal yang wajar dikarenakan telah dijelaskan di atas bahwa pada suatu organisasi tentu saja pegawai yang memiliki jabatan struktural jumlahnya tidak terlalu banyak. Dari jumlah yang orang yang memiliki jabatan struktural seperti ini menunjukkan bahwa dalam komposisi pegawai berdasarkan Eselon, sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku dimana jumlah pegawai yang menduduki eselon ini juga sesuai dan terkait dengan struktur organisasi dan TUPOKSI pegawai.

Komposisi pegawai menurut tingkat pendidikan, pangkat, golongan dan eselon merupakan salah satu ciri bahwa pada BKD terdapat sumber daya manusia yang berkualitas sehingga diharapkan dapat mewujudkan output kinerja yang berkualitas. Dengan kualitas sumber daya manusia dalam suatu instansi yang baik belum memiliki jaminan di dalam baiknya pelaksanaan kinerja yang menjadi tugas pokok dan tanggung jawab setiap personil. Terdapat salah satu kunci pokok yang dapat digunakan untuk memperlancar jalannya suatu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi seorang pegawai yaitu koordinasi.

Koordinasi yang merupakan salah satu langkah yang digunakan untuk dapat menyelaraskan, menyamakan, menyeimbangkan persepsi di dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh kepala suatu instansi atau organisasi. Oleh sebab itu koordinasi merupakan hal vital yang perlu dioptimalkan pelaksanaannya. Pada BKD sebagai lembaga yang memiliki tugas dan tanggungjawab di dalam administrasi dan manajemen kepegawaian pelaksanaan koordinasi yang optimal merupakan kunci keberhasilan dalam mengelola kepegawaian daerah. Selanjutnya akan diketahui pelaksanaan koordinasi yang terdapat pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri.

2. Pelaksanaan Koordinasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri

a Koordinasi Kepegawaian Lingkup Pemerintah Kabupaten Kediri pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

Koordinasi merupakan salah satu cara yang digunakan untuk dapat mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi suatu satuan kerja, organisasi, atau instansi. Pelaksanaan koordinasi dalam lingkup satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kediri yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis, Kecamatan, Desa kesemuanya dilaksanakan dengan jalan perwakilan pada suatu bagian dari organisasi yang terdapat pada Satuan Kerja

Perangkat Daerah di atas. Bagian tersebut yaitu bagian kepegawaian atau personalia yang terdapat pada masing-masing SKPD. Pada pengelolaan kepengurusan pegawai dalam satu lingkup wilayah Kabupaten Kediri atau khususnya dalam satu SKPD Pemerintah Kabupaten Kediri dilakukan dalam bentuk perwakilan bagian kepegawaian yang terdapat pada masing-masing SKPD. Masing-masing bagian kepegawaian atau personalia pada setiap badan, dinas, kantor yang terdapat pada SKPD memiliki satu induk pengelola kepegawaian yaitu BKD.

BKD merupakan Badan Kepegawaian yang menaungi beberapa bagian kepegawaian yang terdapat di SKPD suatu Pemerintahan Daerah. Hal ini dimaksudkan bahwa untuk menjaga efektivitas koordinasi maka BKD menyerahkan urusan personal setiap PNS kepada Bagian Kepegawaian yang terdapat pada suatu dinas, badan atau kantor tersebut. Dengan mengadakan bentuk koordinasi tersebut maka BKD juga melakukan bentuk pengawasan yang melekat pada setiap personil PNS. Pengawasan bentuk ini dilakukan dengan mengadakan bentuk inspeksi mendadak pada badan, kantor atau dinas dalam lingkup satu SKPD.

Koordinasi yang dilakukan oleh BKD pada SKPD suatu pemerintahan daerah merupakan bentuk penanganan beberapa permasalahan yang terdapat di dalam pengelolaan manajemen kepegawaian. Beberapa kasus yang wajib dikoordinasikan oleh BKD dengan bagian kepegawaian yang terdapat pada SKPD meliputi masalah naik turunnya kepangkatan pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai, mutasi pemberian penghargaan atau reward bagi pegawai yang berprestasi.

Beberapa kepentingan di atas tidak dapat dilakukan sendiri oleh BKD yang membawahi semua bagian kepegawaian yang terdapat pada SKPD, oleh sebab itu perlu diadakannya koordinasi. Koordinasi yang dilakukan yaitu bentuk koordinasi diagonal dimana Badan Kepegawaian masing-masing SKPD melaporkan beberapa catatan baik harian, bulanan, tahunan kepada *database* kepegawaian yaitu pada BKD.

Dengan adanya bentuk koordinasi di atas dapat diklasifikasikan menjadi beberapa langkah yang dapat dilaksanakan guna pengoptimalan jalannya koordinasi dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah, yang meliputi:

1. Tema yang akan dibicarakan jelas,
Dengan tema yang jelas maka kombinasi pengetahuan dan pengalaman dari peserta dapat memperlancar suatu putusan. Di lain pihak pemberitahuan tentang topik yang akan dilakukan koordinasi maka terdapat persiapan yang lebih dari para stakeholder yang akan mengikuti rapat koordinasi tersebut.
2. Menciptakan penyaluran gagasan yang berguna dalam komunikasi, arah dan menyerahkan koordinasi dalam moral yang tinggi
Suatu ide atau gagasan merupakan salah satu poin penting di dalam proses berjalannya suatu koordinasi. Di dalam proses penyaluran hal dalam koordinasi komunikasi merupakan faktor yang wajib ada dan berjalan baik untuk dapat menjamin lancarnya proses koordinasi. Tidak kalah pentingnya yaitu penempatan moral pada bentuk dan jalannya koordinasi hal ini dimaksudkan bahwa dengan moral yang tinggi maka proses pengkoordinasian dapat berjalan dengan baik tidak terdapat pertentangan pendapat yang mengakibatkan perselisihan.
3. Mengembangkan keyakinan pribadi dan penampilan ekspresi
Di dalam penyampaian oleh koordinator kepada *audience* dan *stakeholder* yang berhubungan dengan apa yang disampaikan memerlukan teknik di dalam penyalurannya. Keyakinan pada diri sendiri untuk mampu menyampaikan apa yang akan dikoordinasikan mempengaruhi lancarnya proses penyampaian. Ekspresi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meyakinkan bahwa apa yang dikoordinasikan adalah benar dan dapat diterima dengan baik
4. Menjaga kebersamaan, sebab partisipasi group dalam keputusan dan kesimpulan yang dicapai akan menentukan orientasi kerja kelompok
Kebersamaan merupakan cara yang efektif di dalam penanganan suatu masalah untuk pencapaian hasil yang optimal. Pembentukan tim kerja yang *solid* dapat meningkatkan tingkat efektivitas dan efisiensi di dalam pencapaian tujuan koordinasi yaitu pencapaian kesepakatan dan pengertian bersama.
5. Penyesuaian waktu rapat koordinasi
Waktu dapat dijadikan acuan bahwa suatu koordinasi berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan menggunakan waktu dan penyesuaian dengan kondisi para *stakeholder* rapat maka selain koordinasi dapat berjalan dengan baik maka *stakeholder* juga masih memiliki konsentrasi yang cukup baik dalam

mengikuti rapat koordinasi. Dengan konsentrasi yang masih ada maka diharapkan apa yang dikoordinasikan dapat diterima dengan baik.

Dengan beberapa langkah pengoptimalan koordinasi tersebut di atas diharapkan pesan yang akan disampaikan melalui rapat tersebut dapat berjalan dengan baik. Koordinator tertinggi pada BKD dalam pelaksanaan koordinasi dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan tokoh sentral yang menentukan keberhasilan kinerja selanjutnya.

b Pelaksanaan Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Pada BKD

Koordinasi yang efektif adalah suatu keharusan untuk mencapai Administrasi/Manajemen yang baik dan merupakan tanggung jawab yang langsung dari pimpinan. BKD sebagai Badan yang bertanggung jawab dalam koordinasi Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Daerah memiliki peranan yang penting di dalam pencapaian pelaksanaan koordinasi kepegawaian. Pentingnya koordinasi sebagai salah satu kegiatan yang harus ada di dalam mewujudkan kinerja karyawan di dalam suatu organisasi, tidak terkecuali pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri.

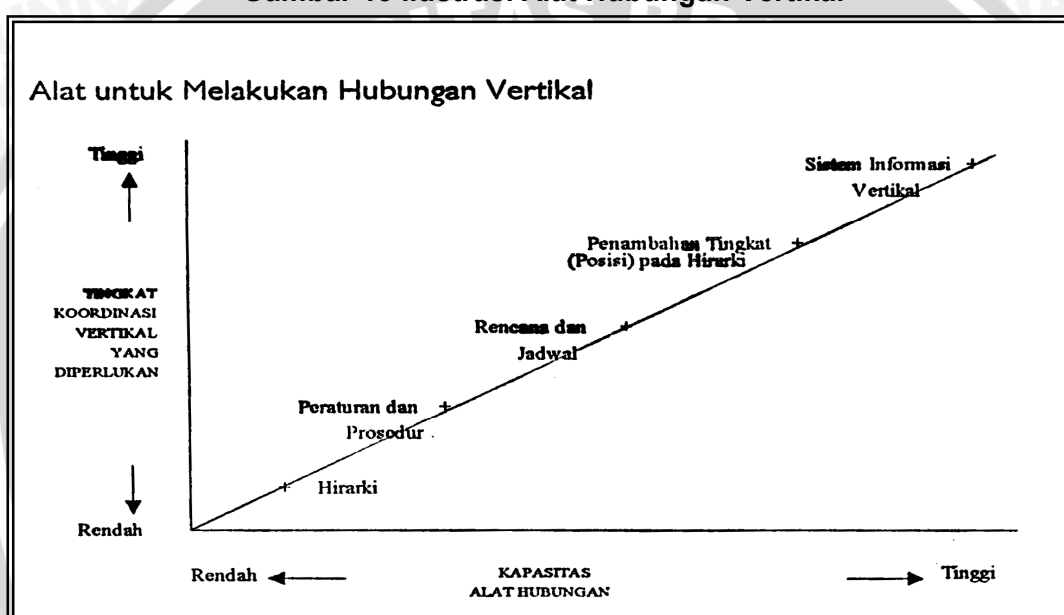
Secara umum koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Kinerja yang baik merupakan cerminan dari Pegawai Negeri Sipil yang profesional seperti pada UU no 43 Tahun 1999, tentunya pegawai yang profesional memerlukan beberapa hal yang meliputi; pendidikan, pembinaan. Cara tersebut diwujudkan misalnya dengan adanya izin atau tugas belajar baik tenaga fungsional maupun struktural. Koordinasi merupakan faktor penting dalam hal peningkatan kualitas kinerja pegawai.

Koordinasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kediri memiliki beberapa bentuk yaitu diantaranya ; koordinasi vertikal, koordinasi horizontal, dan koordinasi diagonal. Selain ketiga bentuk koordinasi tersebut faktor penting kelancaran koordinasi juga ditentukan oleh media koordinasi yang digunakan. Beberapa koordinasi pada BKD Kabupaten Kediri memiliki bentuk dan sifat yang saling terkait satu sama lainnya, seperti penjelasan di bawah ini:

1) Koordinasi Vertikal

Koordinasi vertikal atau koordinasi struktural, yaitu koordinasi dimana antara yang mengkoordinasikan dengan yang dikoordinasikan secara struktural terdapat hubungan hirarkhis. Hal ini dapat juga dikatakan koordinasi yang bersifat hirarkhis, karena satu dengan lainnya berada pada satu garis komando (*line of command*). Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh seorang Kepala BKD terhadap para kepala bidang yang berada dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah. Koordinasi vertikal dapat diilustrasikan dengan gambar 12 dibawah ini:

Gambar 13 Ilustrasi Alat Hubungan Vertikal



Data wawancara yang diolah

Hubungan secara vertikal dapat diilustrasikan pada grafiik diatas. Grafik menunjukkan bahwa hierarki menunjukkan kapasitas paling rendah di dalam koordinasi yang dilakukan baik tingkat koordinasi maupun kapasitas alat hubungan koordinasi. Koordinasi yang dilakukan antar tingkat harus melewati saluran perintah (pelaporan) yang resmi dan berjenjang secara disiplin tergantung tingkatn jabatan.

Peraturan dan prosedur memiliki ciri jika terdapat permasalahan sama, dan berulang dan sering maka dapat menjadi tugas yang baku dan tidak perlu komunikasi dengan atasan untuk melaksanakan hal tersebut khususnya langkah koordinasi vertikal langsung dilakukan dengan prosedur dan peraturan yang sudah jelas mengatur. Selain peraturan dan prosedur terdapat rencana dan jadwal pengkoordinasian vertikal jika terdapat perincian yang jelas, maka bisa

dijadikan acuan sehingga dapat mengurangi keperluan komunikasi baik kepada atasan ataupun bawahan karena dapat dilakukan sesuai dengan konsep yang sudah jelas.

Penambahan tingkat/posisi pada hierarki berarti penambahan staf khusus untuk permasalahan tertentu hal ini terjadi bilamana terdapat pekerjaan yang memerlukan tenaga ahli di bidangnya untuk dapat menyelesaikan sehingga penambahan staf disini dapat diambilkan pada kelompok jabatan fungsional.

Koordinasi vertikal merupakan koordinasi yang dilakukan dengan perbedaan level kepangkatan, contohnya kepala BKD berkoordinasi dengan Kepala bidang. Koordinasi ini sering berupa perintah untuk melaksanakan tugas tertentu. Selain itu juga koordinasi vertikal dilakukan oleh kepala BKD kepada Kepala Bidang Pengembangan Pegawai di dalam rekrutmen CPNS.

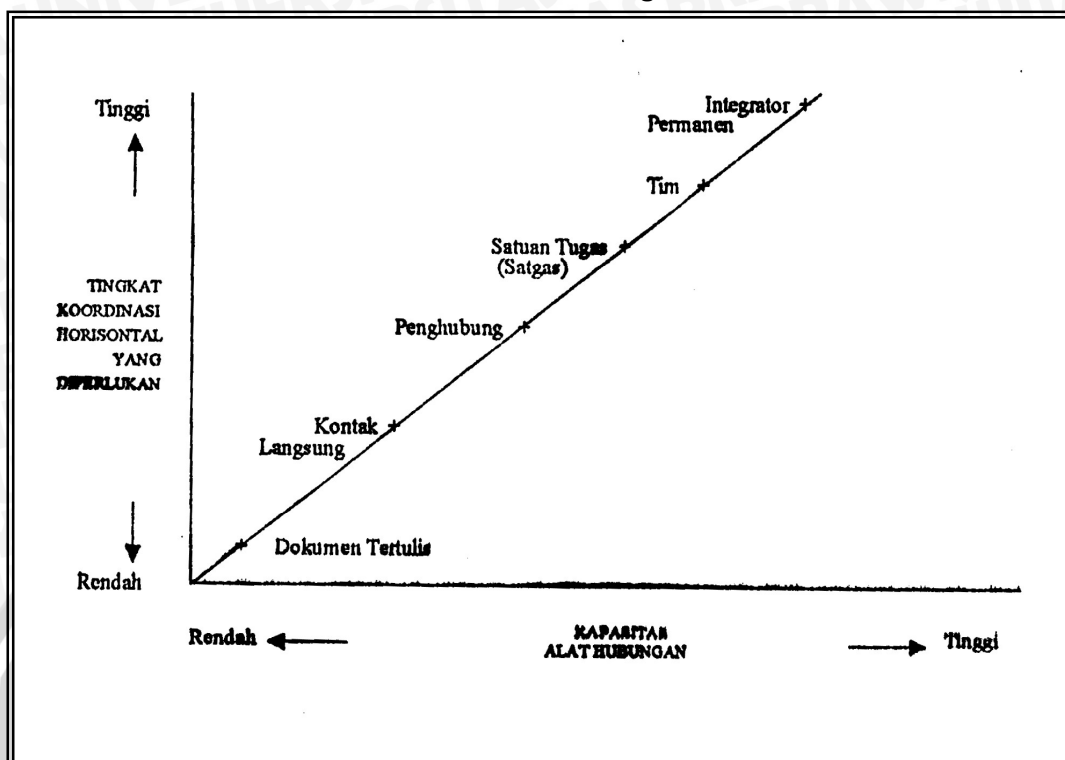
Dengan melihat beberapa hasil penelitian di atas maka dapat ditarik kesimpulan yaitu koordinasi vertikal merupakan suatu bentuk koordinasi dengan jenjang koordinator dan yang dikoordinasikan memiliki perbedaan tingkat, koordinasi ini memiliki beberapa contoh misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala badan dengan kepala bidang, koordinasi yang dilakukan oleh kepala bidang dengan kepala sub bidang. Koordinasi ini memiliki beberapa media seperti surat perintah, perintah lisan langsung, dan lembar-lembar disposisi.

Selain bentuk koordinasi vertikal yang dipaparkan di atas terdapat bentuk koordinasi horizontal yang juga dilaksanakan pada BKD Kabupaten Kediri. Berikut merupakan pemaparan beberapa pendapat tentang konsep dan jalannya koordinasi horizontal.

2) Koordinasi Horisontal

Koordinasi horizontal dilakukan dimana kedudukan antara koordinator dan yang dikoordinasikan mempunyai kedudukan setingkat eselonnya. Menurut tugas dan fungsi keduanya mempunyai kaitan satu dengan yang lain sehingga perlu dilakukan koordinasi. Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh Kepala Bidang mutasi dengan kepala bidang pengembangan pegawai pada lingkup Badan Kepegawaian Daerah. Oleh sebab itu koordinasi horizontal dapat dinyatakan sebagai bentuk koordinasi yang melibatkan 2 orang atau lebih dengan tingkatan kedudukan yang sama koordinasi horizontal dapat diilustrasikan pada gambar di bawah ini:

GAMBAR 14 Ilustrasi Hubungan Horizontal



Data wawancara yang diolah

Bentuk koordinasi horizontal yang diilustrasikan di atas menempatkan media dokumen tertulis menjadi paling sederhana, kapasitas terbatas di dalam pelaksanaan koordinasi. Selain hal tersebut media kontak langsung: antar pimpinan bagian yang terlibat permasalahan juga merupakan media dan langkah yang dilakukan. Dalam hal ini terdapat kelemahan yaitu pimpinan tidak menguasai detail permasalahan dan bawahan hanya mengerti permasalahan secara parsial. Penghubung (*Liaison*) dalam koordinasi ini yaitu petugas khusus untuk berkoordinasi dengan bagian lain tentang tugas bersama.

Satuan Tugas (*Task Force*) menghubungkan lebih dari dua bagian bersifat tidak permanen, sebaliknya Integrator bersifat permanen: jabatan atau bagian, tugas koordinasi perlu keterampilan khusus karena wewenang terbatas, tanggung jawab besar.

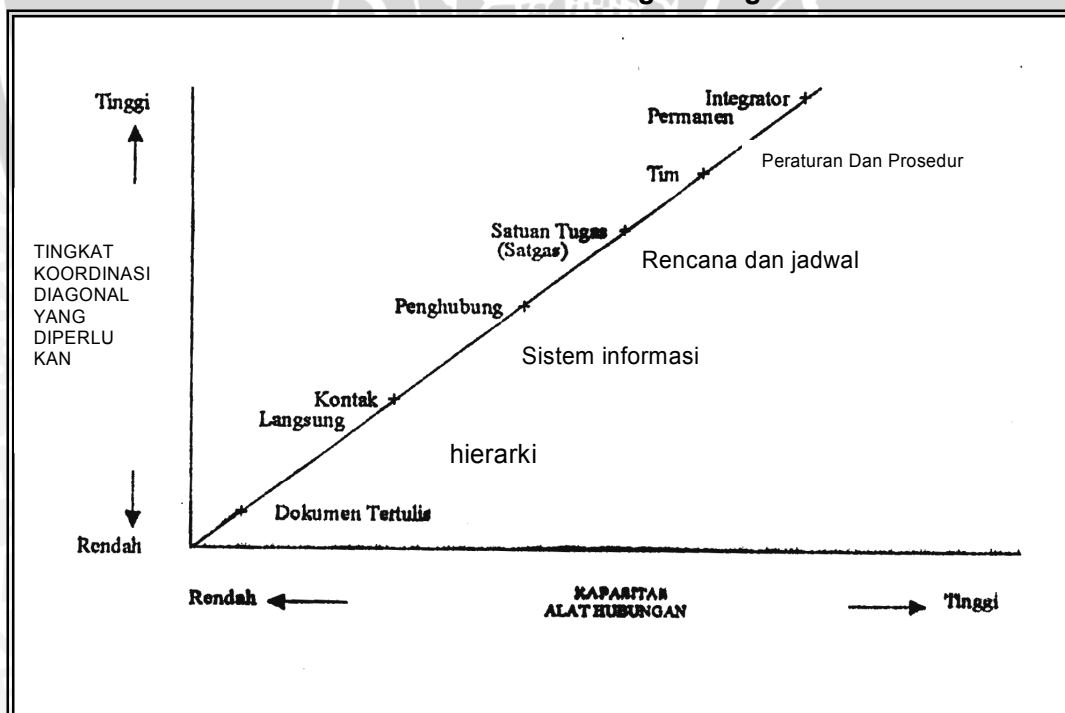
Dengan melihat beberapa contoh dan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan yaitu bahwa koordinasi horizontal dilakukan antara dua pihak yang memiliki tingkat kedudukan yang sama meski berbeda bidang, sebagai contoh koordinasi antara kasubid pada bidang yang sama. Koordinasi ini dilakukan secara formal dan informal sehingga masing-masing bidang mengetahui dengan jelas dan pasti bentuk kerja yang saling terkait.

Bentuk ketiga suatu koordinasi selain vertikal dan horizontal yaitu bentuk koordinasi diagonal yang juga bentuk koordinasi yang dilaksanakan pada BKD Kabupaten Kediri. Selanjutnya dipaparkan akan konsep dan penjelasan koordinasi diagonal.

3) Koordinasi Diagonal

Terdapat dua pengertian tentang koordinasi diagonal, pertama koordinasi ini merupakan bentuk koordinasi antara koordinator dengan yang dikoordinasikan mempunyai tingkatan kedudukan yang sama tetapi berlainan badan atau dinas, contohnya kepala bidang pengembangan pegawai berkoordinasi dengan kepala Bakesbang pada lingkup pemerintah daerah. Pengertian kedua yaitu bentuk koordinasi dimana koordinator dengan yang dikoordinasikan memiliki tingkatan kedudukan yang berbeda dan koordinasi dilakukan pada bidang tugas yang berbeda, contohnya seorang kepala bagian pendidikan dan pelatihan berkoordinasi dengan kasubid bidang pengembangan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah. Koordinasi diagonal dapat diilustrasikan seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 15 Ilustrasi Hubungan Diagonal



Data wawancara yang diolah

Bentuk koordinasi diagonal memiliki sifat dan ciri gabungan dari koordinasi vertikal dan horizontal. Dengan koordinasi yang bercirikan Terdapat dua pengertian tentang koordinasi diagonal, pertama koordinasi ini merupakan bentuk koordinasi antara koordinator dengan yang dikoordinasikan mempunyai tingkatan kedudukan yang sama tetapi berlainan badan atau dinas, contohnya kepala bidang pengembangan pegawai berkoordinasi dengan kepala bidang musrenbang pada lingkup pemerintah daerah. Pengertian kedua yaitu bentuk koordinasi dimana koordinator dengan yang dikoordinasikan memiliki tingkatan kedudukan yang berbeda dan koordinasi dilakukan pada bidang tugas yang berbeda.

Koordinasi diagonal merupakan koordinasi yang dilakukan dengan persamaan atau perbedaan level kepangkatan atau kedudukan dengan sifat lintas departemen atau bidang, contohnya kepala bidang pengembangan pegawai berkoordinasi dengan Kepala bidang mutasi pegawai. Koordinasi ini sering berupa persamaan persepsi tentang perintah atasan dalam hal ini kepala BKD.

Dapat disimpulkan bahwa koordinasi ini merupakan bentuk koordinasi yang dilakukan oleh dua orang yang berbeda atau sama kedudukannya pada badan dengan sifat lintas bidang atau departemen. Koordinasi harus menggunakan media koordinasi yang baik sehingga dapat berjalan dengan lancar. Media koordinasi merupakan salah satu komponen yang wajib terdapat pada suatu proses pengkoordinasian tugas pokok dan fungsi suatu instansi.

4) Media koordinasi

Media koordinasi merupakan sarana yang digunakan di dalam menunjang kegiatan koordinasi. Media koordinasi memiliki peran yang vital di dalam menunjang kelancaran proses koordinasi yang melahirkan output kinerja yang sesuai dengan tujuan awal TUPOKSI yang ada. Koordinator tertinggi suatu Badan Kepegawaian Daerah memerlukan media ini untuk menyampaikan beberapa kebijakan yang akan dilaksanakan.

Pada Badan Kepegawaian Daerah terdapat beberapa media yang digunakan di dalam menunjang kegiatan koordinasi baik media dalam bentuk formal dan informal yang meliputi komunikasi langsung, alat komunikasi seperti ponsel, surat-surat dinas, komputer, alat tulis kantor. Beberapa media ini

merupakan media standar yang wajib dimiliki oleh setiap badan, departemen, atau dinas yang terdapat pada lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri.

Pada BKD Kabupaten Kediri rapat merupakan salah satu media koordinasi yang sering digunakan, rapat ini dapat dibedakan menjadi beberapa macam, tergantung pada segi peninjauannya:

1. Menurut tujuannya, rapat dapat dibedakan menjadi :

- a) Rapat penjelasan, ialah suatu bentuk rapat yang bertujuan untuk memberikan penjelasan kepada para anggota, tentang kebijakan yang diambil oleh pimpinan organisasi, tentang prosedur kerja atau tata-cara kerja baru, untuk mendapat keseragaman kerja. Rapat ini dilaksanakan biasanya jika terdapat kebijakan baru atau tugas yang diberikan oleh Kepala Daerah yang di delegasikan pada Kepala BKD untuk dijalankan oleh bagian atau bidang yang terdapat pada BKD.
- b) Rapat pemecahan masalah bertujuan untuk mencari pemecahan tentang suatu masalah yang sedang dihadapi. Suatu masalah dikatakan sebagai *problem solving* apabila masalah itu pemecahannya berhubungan dengan masalah-masalah lain, saling mengait. Masalah itu demikian sulitnya, demikian ruwetnya karena keputusan yang akan diambil akan mempunyai pengaruh atau akibat terhadap masalah yang lain. Contoh rapat ini pada BKD Kabupaten Kediri yaitu jika terdapat suatu masalah yang menimpa PNS atau semua pegawai yang ada dalam lingkup wilayah Kabupaten Kediri dan bidang yang menaunginya tidak dapat memutuskan secara sepihak maka perlu diadakannya rapat yang bertujuan untuk menyelesaikannya dengan persetujuan koordinator tertinggi yaitu Kepala BKD Kabupaten Kediri.
- c) Rapat perundingan, yaitu rapat yang bertujuan menghindari timbulnya suatu perselisihan, mencari jalan tengah agar tidak saling merugikan kedua belah pihak. Rapat ini biasanya dilakukan secara diagonal dalam artian lintas dinas, badan atau kantor. Rapat ini biasanya mengurus tentang kenaikan pangkat, jenjang karir dan mutasi pegawai dalam lingkup Pemerintahan Daerah Kabupaten Kediri.

2. Menurut sifatnya rapat dibedakan menjadi :

- a) Rapat Formal, yaitu rapat yang diadakan dengan suatu perencanaan terlebih dahulu, menurut ketentuan yang berlaku, dan pesertanya secara resmi mendapat undangan. Rapat formal pada BKD Kabupaten Kediri

digelar pada saat terdapat atau turunnya kebijakan baru baik dari Pemerintah Pusat ataupun Pemerintah Daerah atas nama Kepala Daerah. Rapat ini dilakukan untuk mengkoordinasikan tugas dan tanggung jawab pelaksanaan kebijakan tersebut. Pada akhirnya kebijakan yang akan dilaksanakan dengan koordinasi yang baik dapat diterima dengan jelas sehingga tidak terdapat persepsi yang berbeda pada kebijakan khususnya di BKD tentang manajemen kepegawaian daerah.

- b) Rapat Informal, yaitu rapat yang diadakan tidak berdasarkan suatu perencanaan formal, dan dapat terjadi setiap saat, kapan saja, dimana saja, dengan siapa saja. Rapat informal dapat juga terjadi secara kebetulan, dimana para pesertanya bertemu secara kebetulan, dan kemudian membicarakan suatu masalah yang mempunyai kepentingan bersama. Rapat ini biasanya dilakukan baik oleh tingkat jabatan yang berbeda ataupun sama. Pada BKD Kabupaten Kediri dari sumber yang ada rapat ini sering dilakukan untuk persamaan persepsi antara dua bidang yang terkait tetapi tidak menutup kemungkinan lebih dari dua bidang dan melibatkan subbidang.
 - c) Rapat Terbuka, yaitu rapat yang dapat dihadiri oleh setiap anggota. Materi yang dibahas bukan masalah yang bersifat rahasia. Jenis rapat ini dilakukan atas permintaan Kepala BKD langsung yang bertujuan untuk eksplorasi berbagai keluhan PNS terhadap kinerja Badan Kepegawaian Daerah. Rapat ini bersifat umum bagi semua pegawai yang terdapat pada BKD. Dengan hadirnya semua karyawan BKD diharapkan semua masalah yang ada pada BKD dapat diselesaikan bersama.
 - d) Rapat Tertutup, yaitu rapat yang hanya dihadiri oleh peserta tertentu, dan biasanya yang dibahas menyangkut masalah-masalah yang masih bersifat rahasia. Jenis sifat rapat ini biasanya dilakukan oleh Pihak BKD dengan hanya melibatkan beberapa Kepala Bidang saja. Hal yang dibahas pada rapat ini menyangkut kinerja bawahan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Rapat ini dapat menunjukkan efektivitas kinerja karawan BKD pada khususnya.
3. Menurut jangka waktunya, rapat dapat dibedakan menjadi :
- a) Rapat mingguan, yaitu rapat yang diadakan sekali seminggu. Membahas masalah-masalah yang bersifat rutin yang dihadapi oleh masing-masing bidang. Dalam hal ini pada BKD Kabupaten Kediri baik Bidang

Pengembangan Pegawai, Mutasi, dan Pendidikan dan Pelatihan selalu melakukan koordinasi tentang wewenang dan tugas yang diembankan oleh Kepala BKD di dalam melaksanakan pengelolaan pegawai sehingga akan dapat menjamin tentang pelaksanaan kelancaran tugas tersebut.

- b) Rapat bulanan, rapat yang diadakan sebulan sekali, setiap akhir bulan, untuk membahas hal-hal atau peristiwa yang terjadi pada bulan yang lalu. Misalnya, membahas setiap kenaikan pangkat pegawai, membahas setiap mutasi pegawai dan membahas setiap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Rapat ini biasanya dipimpin langsung oleh Kepala BKD, dengan hal itu maka diharapkan semua yang aada dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan semula.
- c) Rapat semesteran, yaitu rapat yang diadakan sekali setiap semester (enam bulan), yang bertujuan untuk mengadakan evaluasi hasil kerja sama enam bulan yang lalu, dan mengambil langkah-langkah selanjutnya, jangka waktu enam bulan berikutnya. Dalam rapat ini biasanya membahas tentang pelaksanaan Program Kerja BKD Kabupaten Kediri yang telah dibuat. Rapat ini bertujuan untuk mengevaluasi setengah jalan pelaksanaan Program Kerja yang telah dibuat, apakah terdapat permasalahan yang cukup berarti, apakah terdapat program yang tidak dapat dilaksanakan. Hasil dari rapat ini akan dilanjutkan sebagai referensi pada rapat tahunan yang akan membahas Program Kerja tahun berikutnya.
- d) Rapat tahunan, yaitu rapat yang diadakan sekali setahun misalnya, rapat yang dilakukan di dalam membahas Program Kerja yang akan dilaksanakan pada tahun berikutnya. Pada rapat ini terdapat dua tahap pelaksanaan rapat; pertama terdapat rapat internal yang dilaksanakan oleh pihak BKD sendiri yang terdiri dari Kepala BKD, Kepala Tata Usaha beserta staf, Kepala Bidang Pengembangan Pegawai beserta staf, Kepala Bidang Mutasi beserta staf, dan Kepala Bidang Pendidikan Pelatihan beserta staf yang kesemuanya membahas tentang Program Kerja yang akan dilaksanakan tahun selanjutnya. Tahap kedua yaitu rapat yang dilaksanakan dengan Kepala Daerah yang bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan Program Kerja BKD Kabupaten Kediri tahun berjalan dan sekaligus membicarakan Program Kerja BKD Kabupaten

Kediri yang telah dibuat pada rapat sebelumnya untuk disetujui oleh Kepala Daerah untuk dilaksanakan.

4. Menurut frekuensinya, rapat dapat dibedakan menjadi :

- a) Rapat rutin, rapat yang sudah ditentukan waktunya (mingguan, bulanan, tahunan). Rapat rutin dilaksanakan oleh BKD yang bertujuan untuk membahas permasalahan dan tugas kewenangan pegawai BKD yang menjadi rutinitas. Permasalahan ini biasanya menyangkut tentang kenaikan pangkat apakah sudah memenuhi persyaratan, masalah perpindahan pegawai baik struktural maupun fungsional, masalah pelaksanaan program pelatihan dan pendidikan pegawai apakah sesuai dengan prosedur dan perencanaan awal.
- b) Rapat insidental, yaitu rapat yang tidak berdasarkan jadwal, tergantung pada masalah yang dihadapi. Pada rapat ini biasanya dilakukan jika terdapat surat atau pemberitahuan yang mendadak baik dari Kepala Daerah atau Badan Kepegawaian Nasional sebagai badan induk yang mengawasi kepegawaian di Indonesia. Dalam rapat ini biasanya dilakukan untuk membahas tingkat eselonisasi pegawai minimal eselon II, hal ini dikarenakan permasalahan yang krusial di dalam menempatkan seseorang menjadi Kepala Badan, Kantor, atau Dinas.

Dengan mengetahui penjelasan dan analisis rapat maka dapat disimpulkan rapat merupakan media yang disebut media koordinasi yang merupakan salah satu variabel yang harus ada untuk kelancaran proses langkah-langkah koordinasi. Koordinasi memiliki mekanisme atau langkah-langkah yang wajib ditempuh guna dapat mencapai tujuan dari koordinasi yaitu penyampaian pesan koordinator.

c Langkah-Langkah Koordinasi Pengelolaan Pegawai Daerah

1) Penerapan Aturan Dan Prosedur Koordinasi (*Rules And Procedures*)

Peraturan kepegawaian telah diterapkan dalam pelaksanaan koordinasi, dengan mengacu pada aturan dan prosedur koordinasi maka terdapat penyesuaian langkah-langkah koordinasi yang berupa pembuatan *dateline* dan penyusunan perencanaan diadakannya rapat koordinasi. Beberapa langkah di dalam penerapan aturan dan prosedur koordinasi meliputi;

- a Mengkoordinasikan, mengintegrasikan dan mensinkronisasikan penyelenggaraan tugas-tugas umum BKD secara berdaya guna dan berhasil

guna. Di dalam koordinasi penyelenggaraan tugas BKD maka perlu adanya kesatuan atau integrasi persepsi baik dari pihak yang terkait yang melaksanakan kebijakan atau pihak pembuat kebijakan sehingga pada akhirnya menjadikan sesuatu hal tersebut menjadi sinkronisasi antara penyampaian koordinasi kebijakan dengan pelaksanaan kebijakan sesuai dengan tujuan awal pembuatan kebijakan tersebut.

- b. Mengevaluasi dan melakukan penilaian atas intensitas, ekstensitas, situasi dan kondisi ketentraman, keamanan dan ketertiban pegawai (PNS) serta merumuskan langkah-langkah strategis, teknis dan taktis yang diperlukan dalam rangka peningkatan mutu atau profesionalitas pegawai. Dengan koordinasi yang baik maka proses berjalannya kebijakan pengelolaan kepegawaian akan dapat berjalan dengan baik sehingga dalam proses evaluasi akan dicapai nilai yang baik.
- c. Menentukan sistem, prosedur dan mekanisme operasional pengamanan pelaksanaan kebijakan dan program pembangunan peningkatan profesionalisme pegawai daerah yang mantap dan terkendali serta kondusif. Dengan evaluasi di atas maka dapat dilihat beberapa celah atau kelemahan yang mungkin timbul sehingga dapat dijadikan acuan guna menentukan sistem perencanaan apa yang dapat dilaksanakan dengan minimalisasi kesalahan agar tidak terulang lagi.

Penerapan aturan dan prosedural pelaksanaan koordinasi agar terselenggara rapat dengan baik maka perlu diadakan persiapan terlebih dahulu. Adapun persiapan-persiapan tersebut meliputi:

1. Agenda, yaitu menentukan materi yang akan dibahas dan banyaknya waktu yang diperlukan untuk membahas materi tsb.
2. Working paper, jika dianggap perlu harus ditentukan siapa yang akan membuatnya, jika sudah siap kepada siapa *working paper* itu dibagikan.
3. Pemimpin rapat, tentukan siapa yang akan memimpinnya.
4. Jumlah peserta rapat, perlu diperhitungkan jumlah anggota rapat. Terlalu banyak anggota rapat akan mengurangi keefektifan rapat.
5. Undangan rapat, sebaiknya diedarkan jangan terlalu jauh dari hari H-nya. Undangan harus lengkap berisi antara lain : Hari, tanggal, tempat rapat, agenda dan acara rapat. Bentuk surat undangan jika jenis rapat bersifat intern cukup dengan undangan biasa. Jika jenis rapat ektern, undangan perlu dirancang khusus sesuai dengan yang lazim digunakan.

- 6 Pengaturan ruang rapat, perlu diperhatikan cahaya dan ventilasi serta pengaturan tempat duduk.
- 7 Alat perlengkapan rapat. Agar rapat terselenggara dengan baik perlu perlengkapan disiapkan dengan baik. Alat-alat tsb misalnya pengeras suara, papan tulis (*whiteboard*) lengkap dengan penghapus dan alat tulis, OHP, dan alat tulis lainnya yang diperlukan.
- 8 Akomodasi jika dianggap perlu, jika rapat memakan waktu lebih dari satu hari.

Beberapa aturan dan prosedur di atas dijadikan suatu pedoman dimana sekretaris badan akan membuat perencanaan dalam pelaksanaan rapat koordinasi. Dalam pengamatan langsung juga ditunjukkan bahwa beberapa memo dari Kepala BKD kepada sekretaris untuk segera dibuatkan perencanaan akan jalannya rapat koordinasi. Kepala BKD memberikan memo dalam bentuk surat berwarna kuning yang berisi tentang beberapa materi yang wajib diberikan kepada pihak-pihak yang berkaitan misalnya beberapa bidang untuk mempersiapkan materi yang akan dirapatkan. Dengan prosedur yang dilaksanakan seperti di atas maka akan meminimalisir sikap pasif bagi masing-masing bidang pada saat rapat dilaksanakan hal ini dikarenakan adanya persiapan yang dilakukan oleh masing-masing bidang untuk mempersiapkan materi yang akan disampaikan di rapat koordinasi bersama Kepala BKD.

Dengan melihat prosedur pelaksanaan rapat koordinasi yang berupa acuan pelaksanaan koordinasi, metode yang digunakan, urutan pelaksanaan, perumusan materi atau permasalahan yang akan dikoordinasikan di atas maka terdapat suatu gambaran yang jelas bahwa pada BKD di dalam melaksanakan kewajibannya didasari oleh hasil keputusan rapat bersama. Koordinasi dilakukan oleh Kepala BKD dengan mengacu pada peraturan yang berlaku sehingga hal tersebut dapat dijadikan pelaksanaan kerja bagi beberapa bidang yang dibawahinya.

2) Penerapan Jadwal Dan Rencana Koordinasi (*Schedules And Plans*)

Langkah kedua dari jalannya suatu proses koordinasi dapat dilakukan dengan jalan penjadwalan koordinasi yang dibuat dalam dua bentuk secara fleksibel dan rutin dengan penyesuaian pada kegiatan penyelesaian tugas dan fungsi pokok para pekerja di BKD. Penerapan jadwal dan perencanaan koordinasi dibuat secara berkala antara dua mingguan, satu bulanan, triwulanan,

dan enam bulanan, dan satu tahunan. Dengan jadwal tersusun diatas tidak menutup kemungkinan terdapat jadwal diluar perencanaan sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan kepegawaian yang ada. Terdapat tiga prosedural di dalam pelaksanaan koordinasi yang meliputi Perencanaan kegiatan, Bentuk dan Metode Kegiatan, dan Pelaksanaan Kegiatan. Ketiga jenis prosedural pelaksanaan koordinasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan kegiatan

Perencanaan merupakan penentuan program pelaksanaan kegiatan yang akan membantu tercapainya tujuan kegiatan. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yang berkaitan dengan perencanaan yaitu:

- 1) Pelaksanaan kegiatan tergantung pada baik buruknya perencanaan, hal ini dikarenakan suatu perencanaan merupakan dasar dimana koordinasi itu akan dilaksanakan baik yang berupa pembuatan tema, target, sasaran kebijakan, mekanisme pelaksanaan, subjek pelaksana kebijakan dan sebagainya yang kesemuanya itu menentukan akan kelancaran jalannya pengkoordinasian yang akan dilaksanakan.
- 2) Perencanaan harus diarahkan pada tercapainya tujuan. Jika tujuan tak tercapai, mungkin disebabkan oleh kurang sempurnanya perencanaan. Jelasnya tujuan merupakan hal yang penting di dalam menyamakan persepsi akan pelaksanaan koordinasi. Dengan samanya tujuan maka akan memudahkan pencapaian tujuan tersebut karena dilaksanakan secara tim kerja atau penyelesaian tugas secara bersama.
- 3) Perencanaan harus didasarkan atas kenyataan-kenyataan obyektif dan rasional untuk mewujudkan adanya kerjasama yang efektif. Kemampuan dari unsur koordinator dan pelaksanaan koordinasi harus didasarkan pada objektivitas di lapangan hal ini dikarenakan untuk mengantisipasi apa yang akan timbul nanti setelah pelaksanaan kebijakan yang telah dikoordinasikan.
- 4) Perencanaan harus mengandung atau dapat memproyeksikan kejadian-kejadian pada masa yang akan datang. *Sense of crisis* merupakan salah satu faktor penting yang wajib dimiliki oleh perencana kebijakan hal ini dikarenakan sebaik mungkin koordinasi yang dilakukan tidak ada hal yang sempurna. Dengan sebab di atas maka dengan adanya langkah proyeksi keberhasilan di depan maka akan dapat meminimalisir kesalahan dan penyimpangan pelaksanaan kebijakan.

- 5) Perencanaan harus bisa memikirkan secara matang, jelas dan mendetil, serta terarah, mengenai kebijaksanaan metode, prosedur dan standar hasil kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kesiapan di dalam pembentukan *Planning* merupakan penentu hasil dari perencanaan tersebut baik. Kejelasan akan perencanaan dapat dilihat dari kedetailan sifat dan jenis perencanaan yang dibuat. Dengan metode dan prosedur yang jelas diharapkan langkah koordinasi dapat berjalan dengan lancar.
- 6) Perencanaan harus memberikan pedoman dasar kerja dan latar belakang bagi fungsi-fungsi manajemennya, yaitu pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian, penyelesaian akhir kegiatan dan evaluasi.

b. Bentuk dan Metode Kegiatan

Menjelaskan metode dan bentuk teknis kegiatan yang direncanakan. Format dari metode kegiatan ini tergantung pada ciri dan karakteristik kegiatan. Yang terpenting adalah bahwa penjelasan yang dibuat diupayakan sedetail dan teknikal mungkin sehingga memperlancar proses jalannya koordinasi. Dalam langkah ini meliputi: Metode kegiatan, Bentuk teknis, Nara sumber, Bahan /materi, Pelaksanaan, dan Sarana prasarana.

Metode kegiatan menjelaskan apa yang sebenarnya akan dilaksanakan apakah suatu bentuk rapat koordinasi, penyusunan program kerja atau langkah evaluasi. Bentuk teknis dapat dijelaskan sebagai suatu bentuk yang akan dilakukan pada metode kegiatan yang telah dibuat yang dapat berupa penjabaran dan penjelasan kebijakan, penjelasan tentang program kerja, dan penjelasan tentang komunikasi timbal balik antara keduanya. Nara sumber dalam hal ini merupakan pihak-pihak yang terkait dengan hal apa yang akan disampaikan pada metode kegiatan misalnya penyampaian TUPOKSI masing-masing bidang pada BKD yang disampaikan oleh Kepala BKD, penjelasan tentang kebijakan dari pusat yang disampaikan kepada Kepala Daerah untuk diteruskan kepada Kepala BKD. Bahan materi disini dapat meliputi peraturan perundang-undangan yang mengatur, Perda, Perbup dan surat yang datang dari pusat. Pelaksanaan dan sarana prasarana tidak dapat dipisahkan karena kedua hal tersebut merupakan bagian teknis yang menunjang kelancaran jalannya koordinasi.

c. Pelaksanaan Kegiatan

Pelaksanaan jalannya kegiatan yang dalam hal ini merupakan rapat koordinasi maka pemimpin atau koordinator harus memahami benar mengenai

konsep dan tujuan kegiatan serta dituntut untuk mampu menerangkan dan menjabarkannya kepada seluruh perangkat pelaksana kegiatan. Selain itu juga, ia juga harus tegas dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemilihan dan penempatan sumber daya manusia mesti sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Motivasi terhadap pelaksana kegiatan perlu diciptakan agar mereka tidak saja mampu melaksanakan tugas, melainkan dengan sukarela bersedia melakukannya. Selanjutnya pemimpin harus bisa memahami karakteristik dari sifat-sifat dan perilaku bawahannya. Sekretariat panitia harus ada dan berjalan semestinya, dimaksudkan bilamana ada hal-hal penting ataupun ada perubahan-perubahan yang mendadak, komunikasi dan koordinasi terus berjalan, sehingga setiap permasalahan baru bisa secepatnya diantisipasi dan diselesaikan.

3) Penyesuaian Mekanisme Koordinasi (*Mutual Adjustment*)

Mekanisme koordinasi dibuat secara fleksibel yang terdiri dari bentuk koordinasi yang vertikal, horizontal dan diagonal. Penyesuaian mekanisme disini diartikan sebagai bentuk penyesuaian koordinasi dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab antara koordinator dan penerima koordinasi. Pada awalnya mekanisme koordinasi dilakukan dengan penyampaian pembuatan jadwal dengan persetujuan dari koordinator tertinggi yaitu Kepala BKD, pengumpulan berbagai masalah yang akan diklarifikasi dan dicarikan jalan keluarnya pada rapat koordinasi, penyesuaian jadwal sesuai dengan pelaksanaan tugas masing-masing bagian pada suatu badan, langkah terakhir pelaksanaan rapat koordinasi. Dengan banyaknya kegiatan dan mungkin ditunjang oleh kompleksitas permasalahan yang ada maka pelaksanaan koordinasi memerlukan penyesuaian baik waktu, tempat, masalah yang dihadapainya.

Penyesuaian mekanisme koordinasi ditentukan oleh keadaan riil yang terdapat pada BKD khususnya. Dalam hal ini panitia bekerja untuk mengoptimalkan sumberdaya organisasi yang ditujukan untuk kegiatan-kegiatan yang diarahkan pada penciptaan iklim yang kondusif dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Mekanisme kerja pengkoordinasian dilakukan oleh setiap bagian personalia pada bidangnya masing-masing dengan melakukan kerja sama dengan setiap unit kerja yang relevan melalui upaya-upaya yang memadukan, menyerasikan dan menyelaraskan berbagai sasaran dan kegiatan

yang saling berkaitan agar setiap gerak dapat mencapai sasaran, tempat dan waktu yang tepat. Terdapat dua jenis pengkoordinasian yang disesuaikan jenis dan bentuk mekanismenya yaitu:

- a) Koordinasi hierarkis yang bentuk koordinasi yang dilakukan oleh panitia terhadap anggota yang dikoordinasikannya. Dalam koordinasi ini kualitas pimpinan merupakan faktor utama di dalam kelancaran proses jalannya koordinasi. Selain hal tersebut sifat dari pimpinan merupakan hal yang dapat menentukan proses penyesuaian mekanisme koordinasi yang akan dilaksanakan. Sebagai contoh sifat pimpinan yang terlalu memegang hierarkis jabatan akan mempersulit jalannya proses penyesuaian mekanisme koordinasi hal ini dikarenakan oleh sifat otoriter dan kakunya pimpinan di dalam memegang jabatan. Sifat pimpinan yang fleksibel mendukung proses penyesuaian mekanisme koordinasi hal ini dikarekan bahwa pimpinan yang fleksibel biasanya tidak terlalu memperdulikan jabatan atau pangkat sehingga bawahan mudah melakukan negoisasi dengan pimpinan terkait dengan penyesuaian mekanisme koordinasi yang akan dilakukan.
- b) Koordinasi Fungsional diartikan sebagai koordinasi yang dilakukan antar bagian dalam BKD dan bidang di dalam lingkup tugas yang saling berkaitan. Dalam koordinasi ini faktor yang penting yaitu rasa kebersamaan dan tidak mementingkan diri sendiri atau egois di dalam menghadapi suatu masalah. Penyesuaian mekanisme koordinasi fungsional tidak melalui prosedural yang panjang dan berbelit akan tetapi lebih kepada mekanisme yang informal yang dilakukan tanpa ada ikatan waktu, penjadwalan atau perencanaan yang mendetail. Penyesuaian mekanisme koordinasi ini sesuai dengan kebutuhan akan hal yang akan dikoordinasikan misalnya hubungan antara Bidang Pengembangan Pegawai dengan Bidang Pendidikan dan Pelatihan.

3. Pola Yang Dilakukan Dalam Rangka Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian Daerah Pada BKD Kabupaten Kediri

a *Pooled Coordination* (Kesalingtergantungan Terpisah) Yaitu Jenis Koordinasi Dilakukan Berdasarkan Suatu Standar Tertentu.

Kesalingtergantungan terpisah dimaksudkan bentuk koordinasi yang dilakukan dengan cara memisahkan antara satu bidang tugas dengan bidang tugas lainnya sehingga di dalam penyampaian hal yang dikoordinasikan bersifat intern antara koordinator tertinggi dengan kepala bidang suatu badan tertentu.

Pada BKD Kabupaten Kediri koordinasi ini dilakukan apabila terdapat permasalahan khusus pada bidang yang dimaksud. Dalam koordinasi ini biasanya ditandai dengan langkah pengkoordinasian yang dipisahkan misalnya Kepala BKD mengkoordinasikan pengembangan pegawai apa yang akan dilaksanakan khusus pada Bidang Pengembangan Pegawai. Pemanggilan bidang mutasi pegawai untuk berunding dan membicarakan permasalahan tentang mutasi pegawai baik struktural maupun fungsional khusus antara Kepala Bidang Mutasi dengan Kepala BKD. Hal lain yang dapat terjadi dengan pola koordinasi ini yaitu kegiatan pengkoordinasian dilakukan secara sepihak.

Jenis koordinasi terpisah ini sering digunakan secara informal tidak menggunakan suatu proses peraturan dan penjadwalan tertentu tetapi menggunakan standar koordinasi yang telah ada yang berupa penggunaan media dan penyesuaian dengan peraturan yang mengatur tugas pokok dan fungsi sebagai acuan kinerja BKD.

b Sequential Coordination (Memiliki Hubungan Kesalingtergantungan Berurutan) Yaitu Mekanisme Koordinasi Berdasarkan Perencanaan.

Bentuk koordinasi secara berurutan ini merupakan suatu bentuk koordinasi ini dilakukan dengan cara mengurutkan antara satu bidang tugas dengan bidang tugas lainnya sehingga di dalam penyampaian hal yang dikoordinasikan bersifat terintegrasi antara koordinator tertinggi dengan kepala bidang suatu badan satu juga dengan bidang yang lain. Pada BKD Kabupaten Kediri koordinasi ini dilakukan apabila terdapat kebijakan khusus untuk dilaksanakan dari Badan Kepegawaian Negara misalnya tentang kenaikan jabatan struktural pegawai atau eselonisasi. Dalam hal ini koordinasi akan dilakukan secara berurutan dengan tahap yaitu dari Badan Kepegawaian Nasional Regional II Surabaya kepada BKD Kabupaten Kediri, kedua setelah diterima oleh Kepala BKD maka disampaikan kepada Kepala Bidang Mutasi sekaligus terdapat kasubid struktural sehingga proses koordinasi dapat dilakukan secara optimal.

Koordinasi *sequential* sering digunakan secara mendadak dan menggunakan suatu proses peraturan dan perencanaan contoh lainnya misalnya terdapat instruksi untuk mengadakan rekrutmen PNS maka Kepala BKD memberi tahu kepada bagian pengembangan pegawai kemudian setelah semua siap dikoordinasikan kepada kepala bagian pendidikan dan petihan untuk mempersiapkan para CPNS untuk siap kerja. Koordinasi berurutan dilaksanakan

dengan asumsi bahwa akan lebih efisien dan efektif pelaksanaan dengan tidak melalui prosedur yang terlalu berbelit dan rumit.

c Reciprocal Coordination (Mekanisme Koordinasi Penyesuaian Timbal Balik) Yaitu Hubungan Antar Individu/Unit Satuan Memiliki Kesalingtergantungan Timbal Balik.

Koordinasi ini dilakukan dengan cara menyatukan atau mengumpulkan semua bidang tugas yang terdapat pada BKD sehingga di dalam penyampaian hal yang dikoordinasikan bersifat umum antara koordinator tertinggi dengan semua kepala bidang dan staf yang terdapat pada BKD. Pada BKD Kabupaten Kediri koordinasi ini dilakukan secara rutin dan berkala dengan perencanaan, penjadwalan, dan mekanisme yang jelas. Pada BKD Kabupaten Kediri terdapat rapat koordinasi rutin dengan keikutsertaan semua bidang dan staf pegawai BKD Kabupaten Kediri. Tujuan dari diadakannya koordinasi ini yaitu untuk mengakomodir berbagai permasalahan dan pelaksanaan program kerja yang telah disepakati bersama.

Koordinasi ini sering digunakan formal dengan menggunakan suatu proses perencanaan, peraturan, dan penjadwalan tertentu dan menggunakan standar koordinasi yang telah ada yang berupa penggunaan media dan penyesuaian dengan peraturan yang mengatur tugas pokok dan fungsi sebagai acuan kinerja BKD. Koordinasi secara timbal balik ini memungkinkan bawahan memberikan masukan dan kritikan secara bebas bertanggung jawab pada forum. Dengan berbagai masukan yang ada maka diharapkan dengan rapat koordinasi ini terdapat pemecahan masalah dengan jalan yang terbaik.

Koordinasi dapat dilihat dari kemampuan seorang manajer dalam memimpin dan melakukan koordinasi dan dengan melihat dari besar kecilnya jumlah bawahan yang ada dalam tanggung jawabnya dan dikenal sebagai rentang manajemen. Koordinasi didefinisikan sebagai proses penyatuan tujuan-tujuan perusahaan dan kegiatan pada tingkat satu satuan yang terpisah dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

1. Pedoman koordinasi

- a) Koordinasi harus terpusat, sehingga ada unsur pengendalian guna menghindari tiap bagian bergerak sendiri-sendiri yang merupakan kodrat yang telah ada dalam setiap bagian, ingat bahwa organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang punya kebutuhan dan keinginan berbeda.

- b) Koordinasi harus terpadu, keterpaduan pekerjaan menunjukkan keadaan yang saling mengisi dan memberi.
- c) Koordinasi harus berkesinambungan, yaitu rangkaian kegiatan yang saling menyambung, selalu terjadi, selalu diusahakan dan selalu ditegaskan adanya keterkaitan dengan kegiatan sebelumnya.
- d) Koordinasi harus menggunakan pendekatan multi instansional, dengan wujud saling memberikan informasi yang relevan untuk menghindarkan saling tumpang tindih tugas yang satu dengan tugas yang lain.

2. Kebaikan dan Hambatan Koordinasi yang Efektif

a) Kebaikan

- (1) Beban tiap bagian tidak terlalu berat, karena adanya keseimbangan antar bagian.
- (2) Tiap bagian akan memperoleh informasi yang jelas dalam partisipasi pencapaian tujuan dan tahu peranannya masing-masing sehingga dapat memberikan saran dan komentar terhadap kemungkinan ketidakserasian antar bagian.
- (3) Skedul kerja saling terkait sehingga menjamin penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya.

b) Kelemahan

- (1) Perbedaan tiap bagian dalam orientasi pencapaian tujuan.
- (2) Perbedaan dalam orientasi waktu
- (3) Perbedaan orientasi antar pribadi
- (4) Perbedaan dalam formalitas struktur

3. Pendekatan Untuk Mencapai Koordinasi yang baik

- a. Menggunakan pendekatan teknik-teknik dasar manajemen yang berupa hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai dasar bertindak.
- b. Meningkatkan koordinasi potensial bila tiap bagian saling tergantung satu dengan lainnya serta lebih luas dalam ukuran dan fungsi. Koordinasi ini dapat ditingkatkan dengan melalui dua cara, yaitu
 - 1) Sistem informasi vertikal, penyaluran data-data melalui tingkatan-tingkatan organisasi. Komunikasi di dalam atau di luar rantai perintah.
 - 2) Hubungan lateral (horizontal), dengan membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat dimana informasi diperlukan. Ada beberapa hubungan lateral
 - (a) Hubungan langsung

(b) Hubungan kelompok langsung

(c) Hubungan silang

4. Koordinasi meliputi

- a) Kemampuan pimpinan kelompok. Kemauan pimpinan kelompok untuk melaksanakan koordinasi itu antara lain dipengaruhi oleh: kecakapan, gaya kepemimpinannya, wewenang dan sebagainya.
- b) Tipe kelompok yang dipimpin. Yang dimaksud dengan tipe kelompok, yaitu: apakah kelompok itu suatu organisasi Pemerintah, organisasi Niaga, organisasi Politik, dan sebagainya. Di samping itu apakah kelompok itu terdiri dari berbagai jenis tugas yang seragam (homogen) atau yang beraneka ragam jenis tugasnya (heterogen).
- c) Situasi dimana kelompok tersebut melakukan tugasnya. Situasi yang dimaksud, apakah kelompok tersebut melakukan kegiatannya dalam situasi normal, dalam situasi peralihan atau dalam situasi darurat, dan sebagainya.
- d) Tewujudnya sinkronisasi program kerja bidang organisasi antara instansi pemerintah kabupaten/kota dengan tersusunnya berbagai program baik program bersama maupun program yang difasilitasi oleh pemerintah sebagai program pemerintah kabupaten/kota yang dilaksanakan secara otonom.
- e) Terwujudnya persamaan persepsi dan dan kesepakatan bersama dalam menyikapi isu-isu penting dalam kaitannya dengan penataan organisasi maupun dalam hal pendayagunaan aparatur negara.
- f) Terwujudnya kinerja yang baik di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi manajemen kepegawaian di BKD

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Koordinasi Pengelolaan Kepegawaian

a Faktor Pendukung Koordinasi

Faktor yang mempengaruhi proses jalannya koordinasi khususnya yang memperlancar jalannya koordinasi meliputi:

1) Suasana Kerja Yang Kondusif

Kinerja suatu pegawai ditentukan keadaan dan situasi suasana kerja. Suasana kerja merupakan bagian yang tidak dapat terlepas dari proses pelaksanaan tugas pokok dan tanggung jawab BKD di dalam pengelolaan kepegawaian. Suasana kerja meliputi kondisi hubungan antar pegawai yang baik,

hubungan dengan pimpinan, tidak menutup kemungkinan kondisi tempat kerja yang mendukung baik prasarana maupun kondisi fisik tempat kerja.

2) Hubungan Staf Dengan Atasan Yang Baik

Di dalam melaksanakan tugas dan kewajiban maka diperlukan suatu bentuk koordinasi yang baik antara atasan dengan staf pelaksana. Hubungan antara staf dengan atasan dimaksudkan hubungan baik formal maupun informal yang dapat mempengaruhi hasil kinerja staf. Keahlian atasan di dalam mengkoordinasikan pekerjaan merupakan satu syarat di dalam output kinerja yang baik, sedangkan faktor yang mempengaruhi lainnya yaitu pada kemampuan *staffing* atasan di dalam penerimaan informasi atau tugas yang dikoordinasikan.

3) Keinginan Semua Untuk Belajar

Belajar merupakan hal yang tidak dapat dikategorikan menjadi kegiatan yang ada batas waktunya. Keinginan belajar dari pihak-pihak yang terkait di dalam pelaksanaan pesan atau informasi dari koordinasi merupakan langkah riil yang dilakukan apabila tidak terdapat jalan pemecahan yang dapat dilakukan. Dengan belajar hal-hal yang baru dari berbagai permasalahan yang ada maka kesempatan besar dapat diraih di dalam memecahkan masalah yang ada ataupun memprediksikan permasalahan yang mungkin muncul di kemudian hari.

4) Sarana Yang Cukup.

Sarana koordinasi seperti peralatan, perlengkapan kerja kantor yang berfungsi sebagai alat utama penunjang pelaksanaan koordinasi pekerjaan perlu senantiasa dipelihara sesuai dengan standard, prosedur dan metodenya serta dijaga kesiapan akan penggunaannya agar tidak terjadi gangguan yang mempengaruhi kelancaran pelaksanaan pekerjaan bahkan membawa kegagalan fatal. Sarana pelayanan yang lengkap meliputi sarana kerja seperti : ruang rapat, ruang kerja, mesin ketik (manual dan elektrik), komputer, mesin foto copy, mesin hitung serta fasilitas penunjang lainnya antara lain telpon, facimille, ruang kerja yang memadai, mesin pendingin ruangan/ AC, kendaraan dan lain-lainnya yang memadai akan turut memperlancar tugas yang dikerjakan.

Pada umumnya organisasi publik memiliki sarana yang cukup sehingga menjadi salah satu penyebab optimalnya kinerja organisasi tersebut. Tetapi bila dibandingkan dengan organisasi perusahaan yang memiliki sarana kerja serba lengkap serta selalu dirawat/terpelihara baik dan digunakan sesuai ketentuan organisasi untuk pelayanannya kepada pelanggan. Sering pula terjadi bahwa fasilitas kerja memang sudah lengkap tersedia namun pemanfaatan tidak

maksimal dipakai untuk menunjang pekerjaan dinas, melainkan digunakan untuk kepentingan diluar dinas, ada fasilitas yang berpindah tempat dari kantor ke rumah pegawai dan pejabat. Ada pegawai / pejabat yang memiliki fasilitas dinas lebih dari satu ada pula yang tidak memiliki sama sekali.

5) Latar Belakang Pendidikan Yang Baik

Penyelenggaraan kegiatan pendidikan pada hakikatnya merupakan suatu proses terencana, terstruktur dan sistematis untuk memberdayakan potensi individu yang selanjutnya dapat memberikan sumbangan pada keberdayaan masyarakat dan bangsa. Melalui pendidikan setiap orang memiliki kesempatan yang lebih tersedia untuk memperoleh, meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat dimanfaatkan untuk menumbuhkan kreatifitas dengan dukungan kepribadian yang lebih mantap. Kreatifitas untuk melakukan ataupun menghasilkan karya yang bernilai dan dihargai akan membantu mereka untuk meningkatkan kualitas hidup melalui peningkatan penghasilan dan penghargaan *immaterial* yang diperoleh dari karya yang dihasilkan.

b Faktor Penghambat Koordinasi

Faktor yang mempengaruhi proses jalannya koordinasi khususnya yang menghambat jalannya koordinasi meliputi:

1) Terdapatnya Staf Baru Yang Masih Belum Mengerti Pekerjaan

Perhatian dari pimpinan yang dipimpin merupakan suatu unsur yang tidak kalah pentingnya dalam kehidupan dan perkembangan suatu organisasi. Perhatian pimpinan disini dapat diwujudkan dalam bentuk pemberian motivasi, penghargaan, dan juga sapaan, dengan demikian bawahan merasa dihargai oleh pimpinan sehingga tanpa diperintahkanpun dengan sadar akan melaksanakan tugas pelayanannya dengan baik. Unsur perhatian pimpinan dalam organisasi publik kurang dilakukan oleh pimpinan, bila dibandingkan dengan organisasi perusahaan,

Kualitas yang dimaksudkan disini meliputi dua unsur, yaitu mental dan pengetahuan akademis yang harus seimbang dimiliki oleh aparatur. Secara umum dalam organisasi publik pada semua tingkatan dari pusat sampai ke daerah-daerah memiliki aparatur yang kualitasnya kurang memadai, hal ini disebabkan ketika sejak awal dilakukan rekrutmen/ seleksi calon pegawai kurang

mengutamakan unsur kualitas seperti yang dilakukan oleh organisasi perusahaan yang selalu mengutamakan unsur kualitas dari calon yang direkrut.

2) Overload Tugas Atau Pekerjaan

Para pakar mendefinisikan komunikasi sebagai proses pengiriman pesan (*encoding*) oleh *communicator* dan penerimaan atau penguraian informasi (*decoding*) oleh *receiver*. Di antara *communicator* dan *receiver* terdapat *communication gap*. *Communication gap* yang mengangap tersebut potensial untuk menggagalkan proses komunikasi. Beberapa hal yang mengisi *communication gap* ini adalah *overload*, *semantic problem*, *personal bias*, dan *source credibility*.

Kelebihan (*overload*) pekerjaan adalah sebuah keadaan di mana kuantitas pekerjaan yang diterima dalam jumlah yang terlampaui besar sehingga muatan-tugas dan tanggungjawab tersebut menyebabkan atau memicu timbulnya reaksi-reaksi negatif pada diri *receiver* atau penerima yaitu staf. Parameter besar, kecil, atau terlampaui besarnya pekerjaan yang diterima tidak diukur secara absolut dengan satuan tertentu. Terlampaui besarnya pekerjaan yang diterima diukur dengan terganggunya sebuah proses kinerja dalam sebuah entitas.

Semakin banyak kita berada dalam jalur struktural sebuah organisasi maka semakin banyak pula akses informasi terhadap pekerjaan. Demikian pula, semakin berada di puncak piramida informasi maka semakin banyak pula akses informasi bagi Anda. Level manajerial tertentu dalam sebuah entitas menyediakan posisi-posisi yang rawan terhadap keadaan *overload* pekerjaan. Level manajerial menengah ke atas adalah level manajerial yang rawan terhadap kondisi *overload* pekerjaan. Manajer pada level ini dituntut untuk menyerap informasi pekerjaan dari bawahan sekaligus menjadi katup informasi pekerjaan bagi atasan. Posisi berada di persimpangan pekerjaan ini, menyebabkan level manajerial menengah dan atas berada pada posisi rawan yang akan terjebak dalam *overload* pekerjaan, meskipun pada dasarnya, semua manajer, bawahan, dan siapa pun potensial untuk terjebak dalam keadaan yang sama.

3) Penguasaan Informasi Dan Komputerisasi Yang Kurang Memadai

Untuk dapat meningkatkan motivasi, bagilah informasi pada staf. Kadang-kadang masih terdengar kalimat “informasi ini adalah konsumsi pimpinan, bukan konsumsi staf.” Dan jika sedikit sekali membagi informasi pada staf, apalagi

informasi yang penting bagi kemajuan unit kerja maka itulah yang akan didapat dari staf. Mereka akan acuh tak acuh dengan kondisi unit kerja. Mereka pasti akan bekerja secara normatif saja dalam arti hanya sekedar mengikuti instruksi pimpinan saja. Tidak akan ada inisiatif pekerjaan dari staf. Disamping itu dengan menyembunyikan informasi, secara tidak sadar telah "menyakiti hati" staf. Mereka akan merasa tidak dipercaya oleh atasan untuk menyimpan rahasia sebuah informasi. Efek negatif lainnya adalah terjadi gap antara karyawan yang Anda beri informasi dan yang tidak, sehingga pasti muncul istilah 'tangan kanan' bos. Tentu saja hal ini akan mengganggu suasana kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hal yang perlu dibenahi dalam lingkungan kerja PNS adalah penguasaan komputer. Dalam era teknologi penguasaan komputer untuk kegiatan perkantoran menjadi mutlak dilakukan. Hasil pengamatan saya menunjukkan bahwa ada suatu ketidaknyamanan tersendiri bagi PNS yang tidak menguasai komputer. Bagaimana tidak, setiap kali mereka diperintahkan untuk membuat surat dinas, mau tidak mau mereka pasti minta bantuan pada operator komputer. Bahkan untuk satu lembar surat dinas pun mereka pasti akan minta bantuan. Kondisi ini jelas menimbulkan ketidaknyamanan, apalagi kalau sang operator sedang sibuk mengerjakan sesuatu. Herannya lagi banyak PNS yang pesimis atau tidak mau belajar mengoperasikan komputer. Ketidakmampuan mengoperasikan komputer, disamping akan menurunkan motivasi bekerja PNS yang bersangkutan, juga akan menurunkan motivasi bekerja sang operator karena dia akan merasa terbebani dengan banyak sekali pekerjaan sementara rekan lainnya bisa bersantai-santai. Padahal sebenarnya tidak ada orang yang merasa nyaman bersantai disaat sedang bekerja.

4) Standar Kinerja Yang Kurang Disiplin

Untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan, dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar. Patokan yang dapat digunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar karyawan. Semakin jelas standar kinerjanya, makin akurat tingkat penilaian kinerjanya. Masalahnya, baik para penyelia maupun karyawan tidak seluruhnya mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karena bisa jadi, standar kinerja tersebut belum pernah disusun. Oleh karena itu, langkah pertama adalah meninjau standar kinerja yang ada dan menyusun standar yang baru jika diperlukan.

Banyak hal yang dapat diukur untuk menentukan kinerja. Banyak literatur, menyebutkan bahwa kinerja merupakan keterkaitan unsur motivasi, kemampuan individu, serta faktor organisasi, yang menghasilkan perilaku. Perilaku (*behavior*) merupakan proses cara seseorang mengerjakan sesuatu. Perilaku merupakan sebuah unsur yang menjadi pusat perbedaan manusia antar individu. Dalam pekerjaan, dapat dibayangkan jika tanpa perilaku, pasti tidak akan ada produksi yang dihasilkan. Perilaku merupakan kata kunci, sebab dalam pekerjaan sangat banyak perilaku yang muncul yang menyebabkan sebuah hasil tertentu. Perilaku dapat diobservasi yang memungkinkan kita dapat membetulkan, menjumlah dan menilai dan selanjutnya kita dapat mengelolanya.

Jika seorang manajer menaruh perhatiannya hanya pada pengelolaan hasil saja maka tidak akan selalu efektif, karena perilaku merupakan bagian dari keseluruhan proses dan hasil itu adalah keluaran dari perilaku. Perilaku yang tepat akan membuahkan hasil yang merefleksikan gabungan upaya banyak individu. Perilaku mencerminkan usaha seseorang untuk melakukan sesuatu. Sementara itu, karakteristik individu menunjukkan penyebab perilaku.

Minimal sebuah standar kinerja, harus berisi dua jenis informasi dasar tentang apa yang harus dilakukan dan seberapa baik harus melakukannya. Standar kinerja merupakan identifikasi tugas pekerjaan, kewajiban, dan elemen kritis yang menggambarkan apa yang harus dilakukan. Standar kinerja terfokus pada seberapa baik tugas akan dilaksanakan. Agar berdaya guna, setiap standar/kriteria harus dinyatakan secara cukup jelas sehingga manajer dan bawahan atau kelompok kerja mengetahui apa yang diharapkan dan apakah telah tercapai atau tidak. Standar haruslah dinyatakan secara tertulis dalam upaya menggambarkan kinerja yang sungguh-sungguh memuaskan untuk tugas yang kritis maupun yang tidak kritis.

Hal ini dikarenakan bahwa tugas pekerjaan dan standar kinerja saling berkaitan, adalah praktik yang lazim mengembangkannya pada waktu yang bersamaan. Apapun metode analisis pekerjaan yang digunakan haruslah memperhitungkan aspek kuantitatif kinerja. Lebih lanjut, setiap standar harus menunjuk pada aspek spesifik pekerjaan.

Tampaknya lebih mudah mengukur kinerja terhadap standar yang dapat digambarkan dalam istilah kuantitatif. Sungguhpun demikian, pekerjaan manajerial memiliki sebuah komponen tambahan. Yaitu, disamping hasil yang

merefleksikan kinerja manajer itu sendiri, hasil yang lainya mencerminkan kinerja unit organisasional yang menjadi tanggung jawab manajer bersangkutan.

5) Lemahnya Pengaturan Dan Mekanisme Kerja.

Selain perilaku manusia, unsur lain yang turut mempengaruhi maju mundurnya kinerja organisasi publik adalah pengaturan dan mekanisme kerja dalam organisasi yang meliputi : sistem, prosedur dan metode yang berfungsi sebagai tata cara/tata kerja agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik dan berhasil memberi kepuasan yang memadai bagi pelanggan dalam suatu sistem kerja yang saling tergantung, mempengaruhi dan saling berhubungan. Mekanisme kerja seperti ini belum berjalan secara baik, hal ini nampak dalam proses pelayanan, yaitu apabila ada personil yang tidak masuk tepat waktu atau tidak masuk kantor akan mengakibatkan pekerjaan mengalami kelambatan. Dalam organisasi publik sering terjadi kemacetan dalam unsur ini. Kebanyakan pegawai baik pimpinan maupun bawahan tidak disiplin dalam menepati waktu kerja, bekerja tidak sesuai sistem, prosedur dan metode yang berlaku. Lain halnya dengan organisasi perusahaan yang selalu ketat menerapkan prinsip-prinsip kerja sesuai sistem, prosedur dan metode kerja yang ditetapkan dalam organisasi.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Kediri tentang pelaksanaan koordinasi Kepegawaian Daerah di Kabupaten Kediri dapat ditarik kesimpulan yang meliputi:

1. Pelaksanaan koordinasi dalam mengelola kepegawaian daerah pada BKD Kabupaten Kediri terbagi menjadi dua tipe yaitu tipe koordinasi eksternal BKD dan tipe koordinasi internal BKD. Dengan penjelasan masing-masing tipe koordinasi sebagai berikut:
 - a. Koordinasi eksternal BKD Kabupaten Kediri merupakan bentuk koordinasi dilakukan untuk dapat mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi suatu satuan kerja, organisasi, atau instansi. Pelaksanaan koordinasi ini dalam lingkup Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kediri yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis, Kecamatan, Desa kesemuanya dilaksanakan dengan jalan perwakilan. Bagian perwakilan tersebut disebut bagian kepegawaian atau personalia yang terdapat pada masing-masing SKPD. Bentuk koordinasi dilakukan dalam suatu rapat koordinasi dengan laporan setiap bagian kepegawaian dalam SKPD berisi tentang semua data PNS yang diampu baik berupa prestasi kerja, kepangkatan, mutasi, jenjang karier, hak dan kewajiban PNS.
 - b. Koordinasi internal BKD Kabupaten Kediri merupakan bentuk koordinasi yang dilakukan sebagai upaya optimalisasi fungsi BKD sebagai badan pengelola kepegawaian daerah. BKD Kabupaten Kediri melakukan tiga bentuk, tiga langkah dan tiga pola koordinasi. Tiga bentuk koordinasi meliputi koordinasi Vertikal, Horizontal, dan Diagonal: Tiga langkah koordinasi yaitu Penerapan Aturan Dan Prosedur Koordinasi, Penerapan Jadwal Dan Rencana Koordinasi, Penyesuaian Mekanisme Koordinasi; Tiga pola koordinasi yang meliputi *Pooled Coordination*, *Sequential Coordination*, dan *Reciprocal Coordination*.

2. Upaya optimalisasi koordinasi dalam rangka peningkatan fungsi badan kepegawaian pada BKD Kabupaten Kediri.
 - a Koordinasi harus terpusat, sehingga ada unsur pengendalian guna menghindari tiap bagian bergerak sendiri-sendiri yang merupakan kodrat yang telah ada dalam setiap bagian, ingat bahwa organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang punya kebutuhan dan keinginan berbeda.
 - b Koordinasi harus terpadu, keterpaduan pekerjaan menunjukkan keadaan yang saling mengisi dan memberi.
 - c Koordinasi harus berkesinambungan, yaitu rangkaian kegiatan yang saling menyambung, selalu terjadi, selalu diusahakan dan selalu ditegaskan adanya keterkaitan dengan kegiatan sebelumnya.
 - d Koordinasi harus menggunakan pendekatan multi instansional, dengan wujud saling memberikan informasi yang relevan untuk menghindarkan saling tumpang tindih tugas yang satu dengan tugas yang lain.
 - e Menggunakan pendekatan teknik-teknik dasar manajemen yang berupa hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai dasar bertindak.
 - f Meningkatkan koordinasi potensial bila tiap bagian saling tergantung satu dengan lainnya serta lebih luas dalam ukuran dan fungsi.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi optimalisasi koordinasi badan kepegawaian dalam pengelolaan kepegawaian daerah pada BKD Kabupaten Kediri.
 - a Faktor Pendukung Koordinasi
 - 6) Suasana Kerja yang Kondusif
 - 7) Hubungan Staf dengan Atasan yang Baik
 - 8) Keinginan Semua untuk Belajar
 - 9) Sarana yang Cukup.
 - 10) Latar Belakang Pendidikan yang Baik
 - b Faktor Penghambat Koordinasi
 - 1) Terdapatnya Staf Baru yang Masih Belum Mengerti Pekerjaan
 - 2) Overload Tugas atau Pekerjaan
 - 3) Penguasaan Informasi dan Komputerisasi yang Kurang Memadai
 - 4) Standar Kinerja yang Kurang Disiplin
 - 5) Lemahnya Pengaturan dan Mekanisme Kerja.

B. Saran

1. Mengaktifkan Peran Kepala BKD dalam memberikan pengarahan tentang permasalahan yang dihadapi pada kinerja karyawan BKD. Kepala BKD berperan sebagai antisipator permasalahan yang mungkin timbul dengan menggunakan pengawasan dan pengontrolan secara melekat. Dengan demikian perlu dirumuskan langkah-langkah yang sesuai dengan kondisi organisasi BKD khususnya yang berkaitan dengan pola pelaksanaan monitoring dan evaluasi di BKD.
2. Membuat alat kontrol untuk mengoptimalkan koordinasi pada BKD, yaitu dengan cara menggunakan sistem *informasi online* di meja kerja Kepala BKD dan setiap Kepala Bidang di BKD, sehingga kinerja dan pengkoordinasian kerja dapat dilakukan setiap saat, dan data selalu *ter-update*.
3. Menerapkan gaya kepemimpinan yang terbuka (*style of leadership*), tidak harus hirarkhi dan tertutup serta perlu *humanis-partisipatif* pada BKD untuk dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan berpeluang memunculkan ide kreatif dan inovatif pegawai di BKD.
4. Melakukan tindakan *Prevoyance* peningkatan kinerja yang meliputi:
 - a. Meningkatkan koordinasi horizontal, vertikal dan diagonal baik internal, sektoral, maupun lintas sektor dalam penyusunan program dan anggaran;
 - b. Mengefektifkan kerja tim dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas yang terkait dengan kegiatan yang telah dijadwalkan;
 - c. Melakukan kerjasama secara terus menerus dengan pihak-pihak terkait;
 - d. penjadwalan kegiatan berdasarkan prioritas kegiatan;
 - e. Pembentukan tim kerja sesuai tugas dan fungsinya;
 - f. Meningkatkan peran pejabat fungsional;
 - g. Melengkapi sarana dan prasarana kerja secara memadai.
5. Menggunakan sistem evaluasi kerja terpadu dalam manajemen organisasi dengan tahapan evaluasi yang dapat digunakan meliputi Evaluasi Perencanaan, Evaluasi pelaksanaan, Evaluasi Akhir kebijakan program.
6. Menggunakan Sistem Manajemen Akuntabilitas Kinerja sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengembangan/ perbaikan sistem manajemen

organisasi di lingkungan BKD dalam rangka membantu menjalankan prosedur operasional yang sudah ada, hal ini terkait dengan tugas pokok dan fungsi organisasi sebagai koordinator dan administrator.

7. Menjabarkan konsep *Balanced Scorecard* dan model *Cascading* pada dasarnya telah mencakup kondisi dan lingkup tugas dari masing-masing bidang. Akan tetapi, masih diperlukan pemahaman lebih lanjut terutama terkait dengan penggunaan informasi deskripsi pekerjaan dari Eselon II hingga tingkat Pejabat Fungsional Perencana dan Staff Perencana. Deskripsi pekerjaan yang dimaksud diharapkan dapat lebih bersifat teknis sehingga dapat dihasilkan suatu pola atau indikator pengukuran kinerja yang general apabila terdapat kesamaan dengan inisiatif strategis antar bidang yang terdapat pada BKD.
8. Memisahkan analisa pekerjaan atau tugas pokok dan fungsi utama dengan tugas tambahan yang dilaksanakan. Salah satu alternatif adalah dengan memilah dan melaksanakan tugas-tugas tambahan yang hanya mendukung pencapaian sasaran strategis atau tugas pokok dan fungsi utama masing-masing bidang pada BKD sehingga tugas tambahan tersebut dapat memberi nilai tambah (*value added*) bagi instansi.
9. Melakukan penyesuaian dan mengadopsi Sistem Pengendalian Internal (SPI) dari organisasi perusahaan swasta yang handal ke organisasi publik yang berfungsi untuk mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas untuk menghindari kesalahan dan penyelewengan, meningkatkan efisiensi, operasional dengan menguji kebijakan dan prosedur-prosedur terhadap kemungkinan perbaikan kinerja untuk mencapai tujuan.
10. Menghidupkan dan mengembangkan pengaturan dan mekanisme kerja yang memudahkan kelancaran proses pelayanan secara terbuka agar mudah dikontrol untuk menghindari penyelewengan waktu, biaya, serta fasilitas dinas. Dengan membuat atau menetapkan prioritas rencana kerja hari berikutnya terhadap pekerjaan-pekerjaan yang tertunda diikuti pekerjaan yang baru dengan harapan semua tugas dan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bawono, Icuik Rangga. 2008. "Manajemen Strategik Sektor Publik : *Langkah Tepat Menuju Good Governance*". Purwokerto. Diakses Tanggal 5 Mei 2008 Pkl. 10.30 di www.icuk.bawono.wordpress.com.
- Djumara, Noorsyamsa. 2007. "Implementasi PP 101 Tahun 2000 Tentang Penyelenggaraan Diklat Teknis di Jajaran Institusi Diklat Kesehatan Pusat Dan Daerah LAN 2007 (Disajikan Dalam Koordinasi Teknis Kediklatan Lintas Sektor Badan PPSPDM Kesehatan Tanggal 14 Maret 2007 Di Bandung)". Diakses Tanggal 11 Mei 2008 Pkl 19.30. www.djumara.wordpress.com.
- Effendi, Sofian. 2008. "Reformasi Aparatur Negara Pasca Amandemen Konstitusi; Rektor Universitas Gadjah Mada. Diakses Tanggal 5 Mei 2008 di <http://www.reformasi.aparatur.negara.com>.
- Hardiyanto. 1999. "Pendayagunaan Aparatur Negara Menuju Good Governance"; Hardijanto Deputi III Menpan Bidang SDM Aparatur) Disampaikan Pada TOT Pengadaan Barang/Jasa Menuju Good Governance. Diakses Tanggal 11 Mei 2008 Pkl 19.30 di www.GoodGovernance.Com.
- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory Modern Symbolic And Postmodern Perspectives*. United States: Oxford University Press.
- Jimung, Martin, Msi. 2005. *Politik Lokal dan Pemerintahan Daerah dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Yayasan Pustaka Nusantara.
- Kaho, Josef Riwu, *Mekanisme Pengontrolan*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Marwan, Muh. 2007. *Pembinaan Kediklatan Dan Pengelolaannya dalam Perspektif OTODA 1*. Jakarta: Wordpress.
- Miles, Matthew B Dan Maichael A. Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Mindarti, Lely Indah. 2005. *Revolusi Administrasi Publik; Aneka Pendekatan Dan Teori Dasar*. Malang: Partner Press.
- Mintzberg, Henry. 1993. *Designing effective organization*. London: Prentice Hall International, Inc.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Muhammad Syamsi.1988. *Organisasi Pemerintahan Indonesia*, Jakarta: Bulan Bintang.

Muluk, M.R. Khairul. 2005. *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayu Media

Perda Kabupaten Kediri No 12 Tahun 1992 *Tentang Badan Kepegawaian Daerah*. Badan Kepegawaian Kediri.

Perda Nomor 9 Tahun 2004 *Tentang struktur organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian Daerah*. Badan Kepegawaian Kediri.

PP Nomor 8 Tahun 2003 "Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah" Diakses tanggal 13 juli 2008 pkl 09.30 di http://www.google.com/ppno_8_tahun_2003.

Praptapa, Agung. 2007. *Pengertian Control, Management Control, dan MCS*. Jakarta: Wordpress and Solusindo Telematika.

Said, M.Mas'ud. 2007. *Birokrasi Di Negara Birokratis; Makna, Masalah, Dan Masalah Birokrasi Indonesia*. Malang: UMM Press.

Setwan. 2004. 125 "Perda Berhasil Dievaluasi". Diakses Tanggal 23 juni 2008 Pkl 11.00 di <http://setwan@dprdkedirikab.go.id>.

Susanti, eka. 2006. "Pemerintah Tidak Lepas Dari Permasalahan Kepegawaian". Diakses tanggal 13 juli 2008 pkl 09.30 di http://www.sinar_harapan.com.

Sutarto, 1978. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Thoha, Ahmad.1992.*Birokrasi Pemerintahan*. Jakarta: Pradnya Paramita.

Tim Penulis. 2008. "Makalah Manajemen Tentang Organisasi". Diakses tanggal 30 juni 2008 pkl 08.00 di <http://www.anakciremai.blogspot.com>.

Tim Penulis. 2008. "Operasionalisasi Badan Koordinasi Penataan Ruang Daerah (BKPRD)". Diakses tanggal 23 juni 2008 pkl 11.00 di <http://penataanpemda.pu.go.id/ta/Lapdul04/P3/BKPRDwilteng/Bab3.pdf>.

Tim Penulis. 2008. "Pengertian Koordinasi". Diakses tanggal 13 juni 2008 Pkl 09.30 di <http://fkip.uns.ac.id/~pspe/ia2.pdf>.

Tim Penulis.2008. "Badan Kepegawaian Daerah". Diakses tanggal Diakses tanggal 23 juni 2008 Pkl 11.00 di Http. BKD. Sergai@serdang bedagaikab.go.id

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1974. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999. "Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian" Diakses tanggal 13 juli 2008 pkl 09.30 di [Http. www. pu. go. Id/itjen/hukum/uu43-99.htm](Http://www.pu.go.id/itjen/hukum/uu43-99.htm)

UU No 32 Tahun 2004 "Tentang Pemerintahan Daerah" Diakses tanggal 13 juli 2008 pkl 09.30 di <http://www.pu.go.id/itjen/hukum/uu32-2004.htm>.

Yudhoyono, Susilo Bambang.2007. *Pidato Kepresidenan Tentang Otonomi Daerah dan Pelaksanaannya*. Jakarta: Metro TV.

Zauhar, Susilo. 2003. *Administrasi Publik*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.



CURRICULUM VITAE

Identitas Diri

Nama : **BRASTA PRAHARA**
 Tempat/ Tgl Lahir : Kediri, 1 November 1984
 Jenis Kelamin : LAKI-LAKI
 Alamat : Ds.Brenggolo Kec Plosoklaten Kab. Kediri
 Agama : ISLAM
 Kewarganegaraan : WNI
 Status : MAHASISWA
 Jurusan : Administrasi Publik
 No. HP : 085649624194
 E-mail : rastahara@gmail.com

Riwayat Pendidikan

No.	Pendidikan Formal	Tahun
1.	SDN Brenggolo II	1991-1997
2.	SLTP N 1 Plosoklaten	1997-2000
3.	SMU N 1 Kediri	2000-2003
4.	Mahasiswa semester akhir Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya	2005-2009

No.	Pendidikan Non Formal	Tahun
1.	Diklat pemuda se Kota Kediri	2002
2.	Diklat Pers se Kota Kediri	2002
3.	Diklat Kepemimpinan se Kota Kediri	2002
4.	Rhima English Course (REC), Pare Kediri	2004
5.	English Course, Burengan Kediri	2004
6.	TOEFL Preparation, FIA Unibraw	2008
7.	Pelatihan dan Pengembangan SDM	2008

Pengalaman Kerja

Posisi	Perusahaan	Tahun
Ketua Tim	Smust magazine (metafo)	2002
Ketua Tim	Pagelaran Seni Smust	2002
Surveyor freelance	Venus Mediatama, perusahaan riset	2006
Administrator	PT Gapura Angkasa, Juanda Surabaya	2008
Wakil Ketua	PALM TURI 2003	2009

Pengalaman Organisasi

Posisi	Organisasi	Tahun
Wakil Ketua	OSIS SLTP	1997-1998
Ketua	OSIS SLTP	1998-1999
Wakil Ketua	PRAMUKA SLTP	1997-1998
Wakil Ketua	OSIS SLTA	2001-2002
Ketua	OSIS SLTA	2002-2003
Ketua	Tim Basket Unej	2003-2004
Ketua	EKSISMA	2004-2005
SIE Humas	PPI	2001-2006
Wakil Ketua	PALM TURI 2003	2009-2011

Sertifikasi

SERTIFIKAT	Tahun
Diklat Pers se Kota Kediri	2002
Diklat Pers se Kota Kediri	2002
Diklat Kepemimpinan se Kota Kediri	2002
PPI (PASKIBRAKA Kota Kediri)	2001
Sertifikat program grammer and coversation (REC)	2004
Program Komputer Microsoft	2005
Public Relation Training	2006
Seminar Nasional Administrasi Publik	2006
Seminar Nasional Outlook Kinerja Pemerintah	2008

Pengalaman Kepanitiaan

1. Panitia Reuni SLTP N I Plosoklaten
2. Panitia Reuni SMU N I Kediri (2000-2009)
3. Panitia Pagelaran Seni Se Kota Kediri Tingkat SMU
4. Panitia Seminar Nasional Tingkat SMU
5. Panitia Pentas seni tingkat SMU
6. Panitia Pekan Olahraga dan Seni Se Kota Kediri
7. Panitia Study Excursie BUMN Go to Gresik 2007 (FIA) Brawijaya
8. Panitia Studi Excursie Kawi (FIA) Brawijaya
9. Panitia Studi Banding Kepengurusan OSIS SMU se Kota Kediri

Malang, 1 November 2008

Brasta Prahara
NIM 0510313023