

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA**

(Studi pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

BAYU DWI BASKORO

NIM : 0610310040



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
MALANG
2010**

MOTTO

*Melakukan Usaha Tanpa Melakukan Doa, Sama Dengan Kosong
Melakukan Doa Tanpa Melakukan Usaha, Sama Dengan Bohong
Hidup Adalah Berusaha Dan Berdoa*



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

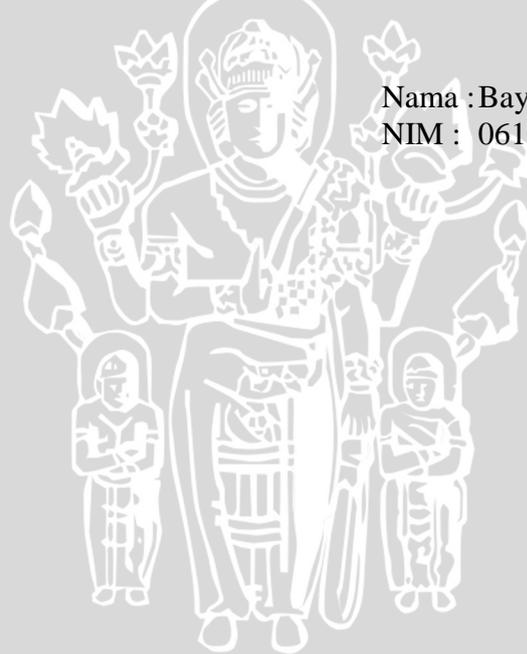
Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 3 dan pasal 70)

Malang, Oktober 2010

Mahasiswa

Nama : Bayu Dwi Baskoro

NIM : 0610310040



RINGKASAN

Bayu Dwi Baskoro, 2010, Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi Pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang), Komisi Pembimbing Ketua : Dr. H. Imam Hardjanto, MBA., MAP., Dip. sp., Anggota : Drs. Minto Hadi, M.Si.

Pengembangan sumber daya aparatur merupakan suatu proses pembangunan yang bertujuan untuk kemajuan suatu negara. Sumber daya aparatur harus dimanfaatkan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan negara. Sumber daya aparatur yang dimaksudkan adalah birokrasi sebagai aparatur pemerintah. Karena birokrasi memiliki fungsi penting dalam menjalankan pemerintahan. Aparatur birokrasi yang dimaksud adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kinerja PNS sebagai aparatur pemerintah selalu menjadi sorotan masyarakat, terutama dalam masalah pelayanan publik. Hal ini tentunya akan membuat citra PNS sebagai aparatur pemerintah semakin buruk karena masyarakat yang cenderung tidak puas dengan pelayanan publik oleh PNS. Akan tetapi pada hakekatnya sumber daya aparatur merupakan hal-hal yang berkenaan dengan kedudukan, tugas, hak, wewenang, dan tanggung jawab PNS sebagai penyelenggara pemerintahan. Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang merupakan salah satu instansi pemerintah yang menyelenggarakan fungsi ketenagakerjaan dan sosial dalam otonomi daerah yang nyata, dinamis, dan bertanggung jawab. Agar tujuan tersebut tercapai maka diperlukan PNS sebagai sumber daya aparatur yang berperan aktif demi pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Pengembangan sumber daya aparatur Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat dilihat melalui berbagai upaya dalam pembinaan PNS Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial.

Dari penjelasan diatas, maka permasalahan yang diajukan oleh peneliti adalah bagaimanakah pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang untuk meningkatkan kinerja. Kemudian bagaimanakah kinerja pegawai negeri sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, serta apa sajakah faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengembangan sumber daya aparatur Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang untuk meningkatkan kinerja, dan untuk mendeskripsikan dan menganalisa kinerja pegawai negeri sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif. Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisa rumusan masalah yang telah dijelaskan.

Hasil dari penelitian tersebut adalah pengembangan sumber daya aparatur dengan pembinaan pegawai pada PNS Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat dilakukan melalui, rotasi, promosi, dan demosi, diklat serta bimbingan teknis. Metode tersebut berpengaruh pada kinerja PNS Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja. Kemudian kinerja PNS Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial juga dilihat melalui,

prestasi kerja, kedisiplinan kerja, daftar hadir, dan kemampuan pegawai dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Upaya pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja melalui (rotasi, promosi, demosi bimtek, prestasi kerja, disiplin kerja, dan peningkatan pelayanan publik) seharusnya lebih efektif dan efisien lagi. Karena upaya-upaya pengembangan tersebut sangat bermanfaat bagi masa depan pegawai yang bersangkutan dan untuk peningkatan karier pegawai itu sendiri
2. Pegawai sebelum diikutkan diklat-diklat dan bimbingan tersebut, hendaknya dalam dinas diberikan bimbingan terlebih dahulu, diarahkan kepada pembinaan terlebih dahulu. Hal ini bertujuan jika pegawai tersebut telah berhasil mengikuti metode pengembangan tersebut, pegawai mempunyai mentalitas yang baik, cara berpikir/ *mindset* yang baik, serta memiliki kode etik dalam bekerja.



SUMMARY

Bayu Dwi Baskoro, 2010. The Development of Officer Resource to Improve Their Performance (A Study at Employment and Social Official in Malang City), Supervisor: H. Imam Hardjanto. Co-supervisor: Minto Hadi.

The development of officer resource is a development process which is designated for the progress of a nation. Officer resource must be used for the accomplishment of a national goal. This officer resource is bureaucracy, or government officer. It is evident because bureaucracy plays important role in the administration of government. The defined bureaucracy officer may be civil servant (PNS). The performance of civil servant as government officer has been always spotted by the public, especially for the issue related to public service. It leads the civil servant's image as government officer to become poor because the public tend to disappoint with the public service given by civil servant. In essence, officer resource is anything related to the incumbent, task, right, discretion, and responsibility of civil servant as governance administrator. Employment and Social Official in Malang City is such government institution with the function to manage employment and social aspects in the real, dynamic, and responsible autonomy framework. Achieving this goal, civil servant as officer resource is required to actively function in the goal accomplishment in manner of effectiveness and efficiency.

Considering the background above, the problems determined are how is the implementation of the development of officer resource at Employment and Social Official in Malang City to improve their performance? and how is the performance of civil servant at Employment and Social Official in Malang City in doing their jobs? and then what kinds of supporting factors of Employment and Social Official and what kinds of constraining of Employment and Social Official? The objective of research is describing and analyzing the development of officer resource at Employment and Social Official in Malang City to improve their performance, and describing and analyzing the performance of civil servant at Employment and Social Official in Malang City in doing their jobs. Research method is qualitative, meaning that research produces descriptive data. It is consistent with the research objective to describe and to analyze the determined problems.

Result of research indicates that the development of officer resource is through employee counseling for civil servant at Employment and Social Official in Malang City. Other supporting activities are by rotation, promotion and demotion, as well as by giving technical counseling. Such methods influence the performance of civil servant at Employment and Social Official in Malang City. Therefore, it stimulates the development of officer resource to improve their performance. The performance of civil servant at Employment and Social Official in Malang City may be seen through work achievement, work discipline, absence list, and employee ability to improve public service.

Considering these results, some suggestions are given:

1. The development of officer resource to improve their performance can be ensured through rotation, promotion, demotion, technical counseling, work achievement, work discipline, and public service improvement. These methods should be conducted more effective and efficient. This development effort is useful for the future of employee and for the improvement of employee career.
2. Before the participation into training and education and given by counseling, the civil servant must be given counseling to understand their career planning. It is aimed to ascertain that after successfully following the development method, the employee will have good mentality, favorable mindset, and put ethical code at work.



KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah S.W.T, atas taufiq, rahmat, serta hidayah-Nya, maka tersusun skripsi ini dengan judul “**Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja**” yang ditujukan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

Sebenarnya skripsi ini bukanlah tergolong skripsi yang idealis, namun penulis yakin bahwa apapun hasilnya yang jelas ini adalah bagian dari proses pikir sebagai insan akademis. Demikian proses pembuatannya bukan berarti tanpa rintangan dan hambatan. Meskipun mungkin hasil penelitian ini belum maksimal, yang terpenting bagi penulis tentunya bisa bermanfaat bagi khalayak umum.

Kemudian, ucapan terima kasih dan pemberian penghargaan yang sebesar-besarnya juga tidak terlepas penulis ucapkan kepada :

1. Orang tua penulis, Ayah dan Ibu tercinta, terima kasih atas doanya
2. Bapak Prof. DR. Sumartono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
3. Bapak DR. H. Imam Hardjanto, MBA., MAP., Dip.sp. selaku Ketua Dosen Pembimbing skripsi
4. Bapak Drs. Minto Hadi, M.Si. selaku Anggota Dosen Pembimbing skripsi
5. Bapak Drs. Wahyu Santoso, SH, M.Si. Ketua Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang
6. Ibu Emy Suryani, SE. Ketua Sub Bagian Umum Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang
7. Bapak Hendrawan Dendy Santoso, ST. Staf Pengadministrasian Umum Seksi K3 Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang
8. Teman-teman seperjuangan FIA Publik angkatan 2006 khususnya kelas B yang sangat membanggakan

Penulisan skripsi ini mempunyai banyak kekurangan, sedemikian manusia biasa yang tak luput dari kekeliruan. Untuk itu saran dan kritik yang membangun adalah jawaban yang tepat untuk memperbaikinya sehingga dapat lebih disempurnakan jika pembaca ingin melakukan penelitian dengan objek yang sama.

Malang, Oktober 2010

Penulis,

Bayu Dwi Baskoro



DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	vi
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Pengembangan	13
1. Definisi Pengembangan	13
2. Pentingnya Pengembangan	14
3. Tujuan Pengembangan	15
4. Bentuk Pengembangan.....	16
5. Fungsi Pengembangan	23
6. Prinsip Pengembangan	24
B. Pegawai Negeri Sipil	27
1. Pengertian Pegawai Negeri Sipil.....	27
2. Disiplin Pegawai Negeri Sipil.....	28
3. Daftar Hadir (Absensi) Pegawai Negeri Sipil.....	31
4. Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil.....	32
C. Kinerja.....	34
1. Pengertian Kinerja.....	26
2. Penilaian, Tolak Ukur, Instrumen Pengukuran Kinerja.....	35
BAB III METODE PENELITIAN	46
A. Jenis Penelitian.....	47
B. Fokus Penelitian	47
C. Lokasi dan Situs Penelitian	49
D. Sumber Data dan Jenis Data	49
E. Teknik Pengumpulan Data	50
F. Instrumen Penelitian.....	51
G. Analisa Data	53

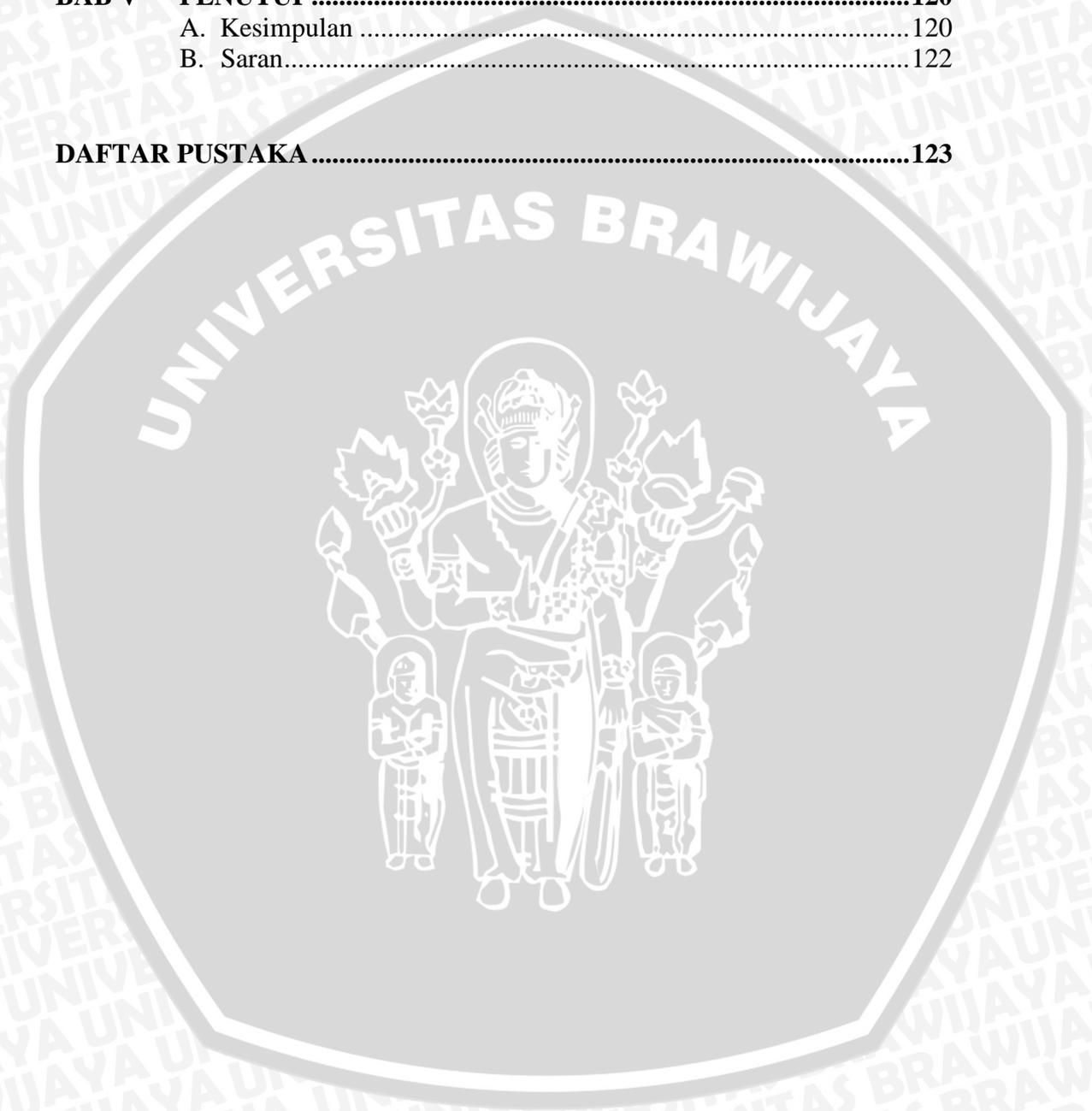


BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
A.	Hasil Penelitian	54
1.	Gambaran Umum Kota Malang	54
	(a) Keadaan Geografis Kota Malang.....	54
	(b) Visi dan Misi Kota Malang	55
2.	Gambaran Umum Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang.....	56
	(a) Profil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang ...	56
	(b) Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Kebijakan	59
	(c) Tugas Pokok dan Fungsi.....	61
3.	Pengembangan Sumber Daya Aparatur dengan Pembinaan Pegawai pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melalui	65
	(a) Rotasi, Promosi, dan Demosi.....	65
	(1) Rotasi.....	65
	(2) Promosi.....	67
	(3) Demosi.....	69
	(b) Pendidikan dan Pelatihan	72
	(c) Bimbingan teknis	78
4.	Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam Melaksanakan Tugas-tugasnya melalui.....	79
	(a) Prestasi Kerja Pegawai	79
	(b) Kedisiplinan Pegawai	82
	(c) Daftar Hadir/ Absensi Pegawai	84
	(d) Kemampuan Pegawai untuk Meningkatkan Pelayanan Publik pada Masyarakat	85
5.	Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja.....	89
	(a) Faktor Pendukung.....	89
	(b) Faktor Penghambat.....	90
B.	Pembahasan.....	91
1.	Pengembangan Sumber Daya Aparatur dengan Pembinaan Pegawai pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melalui	91
	(a) Rotasi, Promosi, dan Demosi.....	91
	(1) Rotasi.....	91
	(2) Promosi.....	95
	(3) Demosi.....	98
	(b) Pendidikan dan Pelatihan	101
	(c) Bimbingan teknis	104
2.	Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam Melaksanakan Tugas-tugasnya melalui.....	106
	(a) Prestasi Kerja Pegawai	106
	(b) Kedisiplinan Pegawai	108
	(c) Daftar Hadir/ Absensi Pegawai	111
	(d) Kemampuan Pegawai untuk Meningkatkan Pelayanan Publik pada Masyarakat	113

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja.....116
(a) Faktor Pendukung.....116
(b) Faktor Penghambat.....118

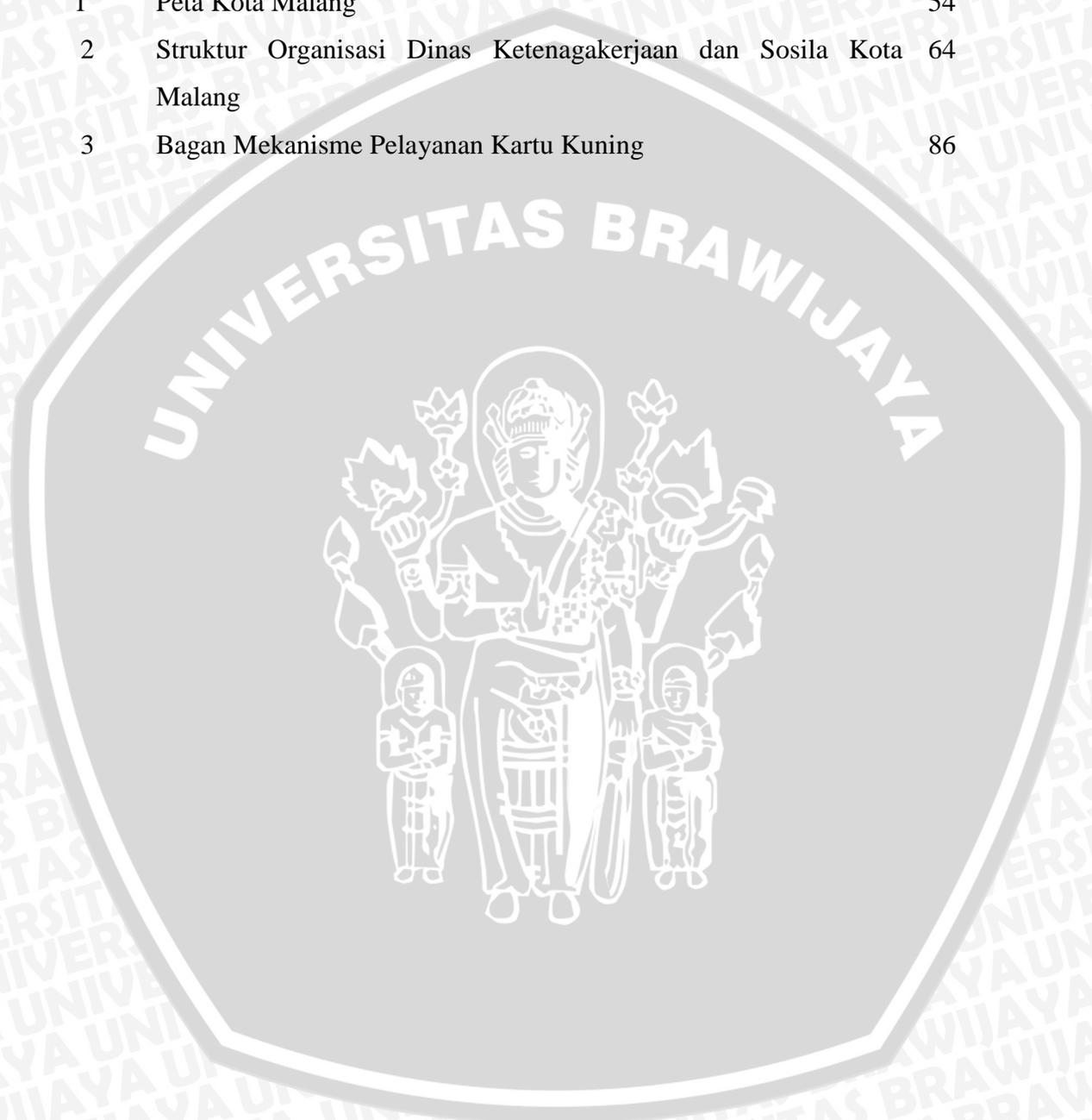
BAB V PENUTUP.....120
A. Kesimpulan120
B. Saran.....122

DAFTAR PUSTAKA123



DAFTAR GAMBAR

No.	Gambar	Hal.
1	Peta Kota Malang	54
2	Struktur Organisasi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosila Kota Malang	64
3	Bagan Mekanisme Pelayanan Kartu Kuning	86



DAFTAR TABEL

No.	Tabel	Hal.
1	Data Karyawan Karyawati Dinas Ketengakerjaan dan Sosial berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
2	Data Karyawan Karyawati Dinas Ketengakerjaan dan Sosial berdasarkan Tingkat Golongan	58
3	Data Karyawan Karyawati Dinas Ketengakerjaan dan Sosial berdasarkan Tingkat Eselon	59
4	Daftar Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang mengikuti Diklat Kepemimpinan	72
5	Capaian Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melalui LAKIP	80



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Lampiran	Hal.
1	Surat Pengantar Penelitian	126
2	Surat Ijin Penelitian	127
3	Surat Keterangan Telah Penelitian	128
4	Kantor Dinas Ketengakerjaan dan Sosial Kota Malang dan Locket Kartu Kuning Dinas Ketengakerjaan dan Sosial Kota Malang	129
5	Pelayanan Publik Kartu Kuning Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang dan Pengisian Daftar Hadir/ Absensi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang	130



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan merupakan suatu proses perubahan yang dilaksanakan oleh hampir semua bangsa didunia, karena pembangunan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha untuk mencapai kemajuan bagi suatu negara. Berbagai negara di dunia yang meskipun tidak memiliki sumber daya dan kekayaan alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, dan bekerja keras ternyata berhasil mencapai kemajuan yang sangat besar yang bahkan kadang-kadang membuat negara lain kagum terhadapnya.

Menurut (Siagian, 2007) Administrasi Pembangunan adalah seluruh usaha yang dilakukan oleh suatu Negara bangsa untuk bertumbuh, berkembang, dan berubah secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan dan penghidupan Negara bangsa yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan akhirnya. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa fungsi dari administrasi pembangunan itu sendiri ialah sebagai alat untuk mencapai tujuan Negara bangsa, untuk merealisasikannya maka perlu dilaksanakan sebuah konsep pembangunan bangsa. Langkah pertama untuk mencapai tujuan pembangunan adalah dimunculkannya konsep administrasi pembangunan atau bisa disebut juga pembaruan administrasi. Menurut Riggs (1966), pembaharuan administrasi merupakan suatu pola yang menunjukkan peningkatan efektivitas pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Konsep ini digunakan untuk membantu melaksanakan tujuan mulia administrasi pembangunan yang ada di Negara dunia ketiga. Sumber daya aparatur yang tersedia harus bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan pembangunan. Dalam hal ini, birokrasi sebagai sumber daya aparatur harus bekerja dengan efektif dan efisien untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Birokrasi merupakan sumber daya aparatur pemerintah yang memiliki fungsi penting di dalam kinerjanya. Menurut Peter Albroe dan Charles H dalam Bintoro (1991 : 71), menyatakan bahwa birokrasi dimaksudkan untuk mengorganisasi secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh banyak orang. Birokrasi adalah tipe dari suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administrasi yang besar dengan cara mengkoordinir secara sistematis (teratur) pekerjaan dari banyak orang. Sejalan dengan hal tersebut, penilaian terhadap birokrasi pemerintah akhir-akhir ini banyak disorot oleh masyarakat. Ketidakefektifan pelayanan birokrasi aparatur pemerintah, kita rasakan dari dulu hingga sekarang, seperti yang diungkapkan Zauhar (1996:1) dimana birokrasi pemerintah sekarang sering menunjukkan gejala yang kurang menyenangkan, seperti sering bertindak tidak disiplin, jelek koordinasinya bahkan cenderung dekat dengan korupsi.

Melihat gambaran birokrasi di negara-negara berkembang tampaknya dalam kondisi itu perkembangan manajemen pemerintahan di negara-negara berkembang dan juga para aparat negara masih belum menampakkan pergeseran ke arah kondisi tantangan kuat berupa perkembangan sistem komunikasi,

teknologi dan pendekatan-pendekatan baru dalam pemerintahan. Birokrasi pemerintah merupakan garis terdepan yang berhubungan dengan pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Menurut Ismail M H (2007 : 35) dalam memberikan layanan umum, birokrasi pemerintah dituntut lebih efektif dan efisien sehingga akan tampak mementingkan kualitas pelayanan. Namun, akibat tugas yang berat dan sangat luas, maka birokrasi pemerintah terkesan lambat. Untuk itu atas pertimbangan kecepatan dan kelancaran dalam pelayanan, perlu dilakukan reventing birokrasi.

Fenomena buruknya kinerja birokrasi sebagai aparatur pemerintah sudah jadi hal yang biasa. Buruknya pelayanan publik oleh aparatur pemerintah selalu menjadi sorotan masyarakat dan membuat citra pemerintah semakin buruk dimata masyarakat karena masyarakat cenderung tidak puas dengan pelayanan yang diberikan aparatur pemerintah. Studi para pakar ilmiah dalam dunia global menemukan fakta yang cukup menyakitkan bahwa Indonesia adalah Negara dengan tingkat *good governance* paling rendah diantara Negara tetangganya. Dimana indeks kita tercatat 2,8 sementara Singapura 8,9, Malaysia 7,7, dan Filipina 3,47. Maksudnya adalah dimana negara Indonesia memiliki indeks birokrasi pelayanan publik paling rendah diantara negara-negara tersebut. (<http://idosdm.com/2008/pelayanan-birokrasi.html>)

Dari bukti-bukti tersebut sudah cukup membuktikan buruknya birokrasi di Indonesia. Walaupun mungkin peraturan-peraturannya baik, namun jika tidak diimbangi sumber daya aparatur pemerintah yang baik hasilnya menjadi kurang

baik. Masyarakat semakin kritis melihat fenomena yang ada sehingga pemerintah harus segera melakukan perbaikan-perbaikan dalam hal pelayanan publik.

Keadaan birokrasi Indonesia yang buruk ini berkaitan dengan pengalaman Bangsa Indonesia yang pernah dijajah oleh Bangsa asing, sehingga sedikit banyak berpengaruh terhadap kehidupan Bangsa Indonesia. Dimana sebenarnya birokrasi Indonesia masih melanjutkan warisan kolonial yang dicirikan dengan citra diri birokrat yang sebagai priyayi, abdi dalem yang cenderung hanya bertanggung jawab ke atas serta lebih memperhatikan sifat yang ingin dilayani oleh publik daripada sebagai pelayan publik. Dalam rangka meningkatkan profesionalisme aparat birokrasi, pada kesempatan Sidang Tahunan MPR tanggal 1 Agustus 2002, "Dalam kaitannya dengan masalah sumber daya ini, kegiatan sektor aparatur diarahkan yang netral profesional, sejahtera dan akuntabel. Pada saat ini pemerintah sedang menyiapkan sistem kepegawaian yang rasional, meliputi penyusunan, standart kompensasi jabatan, dan sistem informasi manajemen kepegawaian itu sendiri".

Dengan demikian diharapkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dapat terwujud. Untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, jujur, adil, perlu manajemen pembinaan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir. Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Pada UU No 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian 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 yang adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa penuh kesetiaan kepada Pancasila dan UUD 1945.”

Adapun penjelasan dari maksud diatas adalah :

1. Kedudukan dan peranan pegawai adalah sebagai unsur Aparatur Negara, abdi Negara dan abdi masyarakat
2. Tugasnya adalah menyelenggarakan Pemerintahan dan melaksanakan pembangunan untuk mencapai tujuan Nasional
3. Menciptakan pelaksanaan dan penegakan hukum
4. Membuat, melaksanakan pemerintahan dan pembangunan
5. Mencerminkan citra dan nilai-nilai Indonesia dimata hubungan Internasional
6. Berorientasi pada pelayanan umum dan menciptakan kemudahan bagi masyarakat untuk mengembangkan inisiatifnya dan potensinya dalam pembangunan nasional
7. Menyelenggarakan penampilan kepemimpinan yang berwawasan nasional dan mendahulukan kepentingan Bangsa dan Negara diatas kepentingan pribadi atau golongan

Sumber daya aparatur pada hakekatnya merupakan hal-hal yang berkenaan dengan kedudukan, tugas, hak, wewenang, dan tanggung jawab sumber daya aparatur selaku penyelenggara negara. Sumber daya aparatur sebagai subyek dan obyek penyelenggaraan negara dan pemerintahan negara, memegang peran penting diantara sumber daya lainnya, baik berdasar dimensi organisasi maupun manajemen. Kebijakan mengenai manajemen sumber daya aparatur seyogyannya mencakup keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban Aparatur Negara, yang antara lain meliputi tahapan perencanaan, pengadaan pengembangan kualitas, penempatan, promosi, kesejahteraan, dan pemberhentian. (LAN, 2003 : 247).

Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial merupakan salah satu lembaga atau instansi pemerintah dalam menyelenggarakan otonomi daerah, untuk mewujudkan hal tersebut maka Pemerintah Kota Malang dengan Peraturan Walikota Malang Nomor 57 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang, telah menentukan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sebagai salah satu perangkat daerah untuk melaksanakan fungsi ketenagakerjaan dan sosial dalam menyelenggarakan otonomi daerah yang nyata, dinamis, dan bertanggung jawab. Agar tujuan tersebut tercapai, diperlukan peran aktif dari aparturnya dalam rangka pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Kinerja aparatur di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sangat menentukan bagaimana tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai.

Secara umum menurunnya kinerja aparatur, diakibatkan oleh komunikasi organisasi yang kurang efektif, kondisi kerja yang kurang memadai, prestasi kerja yang cenderung lemah. Masalah dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat terjadi ketika aparatur tidak dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu karena kurangnya komunikasi antara para staf dengan kepala bidang masing-masing. Sehingga hal ini menunjukkan kurang sadarnya aparatur sebagai abdi masyarakat yang hendaknya melayani dengan sebaik-baiknya apabila masyarakat membutuhkan jasanya. (www.disnakersos-kotamalang.org)

Dengan adanya permasalahan sumber daya aparatur dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, maka diperlukannya pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja. Menurut pendapat Siagian (2000), Handoko (1995), Martoyo (2000) menyatakan ada beberapa masalah atau alasan utama mengapa perlu diadakannya pengembangan sumber daya aparatur, yaitu :

1. Adanya pegawai/ aparatur baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugasnya
2. Pengetahuan karyawan/ aparatur yang perlu pemuktahiran
3. Selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya
4. Kemungkinan perpindahan pegawai
5. Pegawai/ aparatur yang sudah berpengalaman perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, kebijaksanaan dan prosedur-

prosedurnya, guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun masa datang

Pengembangan merupakan alat utama untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, ketrampilan, dan kecakapan serta keahlian dari setiap pegawai. Pengembangan juga merupakan faktor yang harus diselenggarakan dalam masa administrasi kepegawaian modern dan merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih cakap, trampil, dan memahami dengan jelas tugas yang harus dilakukannya sesuai dengan kedudukannya sebagai administrator.

Dalam rangka meningkatkan kinerja tersebut maka Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (diklat) baik secara struktural maupun fungsional. Demikian kebijakan penyiapan sumber daya aparatur yang memiliki kinerja akan berkaitan dengan jenis dan sifat pengembangan yang akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan aparatur yang berkualitas.

Berdasarkan pemaparan yang dijabarkan diatas maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan menganalisa lebih dalam dengan mengadakan penelitian yang berjudul, ” **Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja**”.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian diatas yang melatar belakangi penelitian ini maka masalah yang akan penulis ketengahkan adalah, bahwa birokrasi dan organisasi pemerintah

merupakan bagian yang tak terpisahkan. Dalam organisasi pemerintah terdapat birokrasi yang menjalankan pemerintahan dan berfungsi utama melayani masyarakat.

Tujuan yang hendak dicapai oleh birokrasi pemerintah adalah kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Hal itu ditunjukkan dengan perubahan sikap dan perilaku aparat pemerintah yang lebih professional, baiknya respon aparatur pemerintah terhadap kepentingan publik, prosedur yang tidak berbelit-belit, dalam rangka mencapai efektifitas birokrasi pemerintahan.

Untuk mencapai semua itu diperlukan adanya upaya yaitu dengan memperbaiki/ merenovasi perilaku orang-orang dibalik birokrasi dengan mengembangkan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Berdasarkan fakta-fakta dan latar belakang di atas, penelitian ini mengambil rumusan masalah:

1. Bagaimanakah pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial untuk meningkatkan kinerja ?
2. Bagaimanakah kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam melaksanakan tugas-tugasnya ?
3. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengembangan sumber daya aparatur Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam meningkatkan kinerja
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam melaksanakan tugas-tugasnya
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa faktor penghambat dan pendukung pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Aspek Praktis
 - a. Dari hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pemerintah, terutama bagi instansi pemerintah yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat agar dapat meningkatkan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja.
 - b. Dapat dijadikan suatu kajian dalam studi Administrasi Pembangunan sebagai bagian dari Ilmi Administrasi Publik dan juga pengembangan Ilmu Pengetahuan lainnya.
2. Aspek Akademis
 - a. Memberikan sumbangan pemikiran yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja.

- b. Untuk menambah pengetahuan dan informasi bagi mahasiswa yang lain tentang pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja sehingga berbagi pengembangan studi.
- c. Memberikan sumbangan referensi bagi pengembangan keilmuan yang berkaitan dengan administrasi publik.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika dalam penelitian ini terdiri dari 5 bab, yaitu :

Bab I : PENDAHULUAN

Bab ini memuat tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontri busi penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini memuat uraian tentang berbagai teori sebagai landasan yang akan digunakan dalam penyelesaian masalah dan mendasari kerangka berfikir secara teori yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja.

Bab III : METODE PENELITIAN

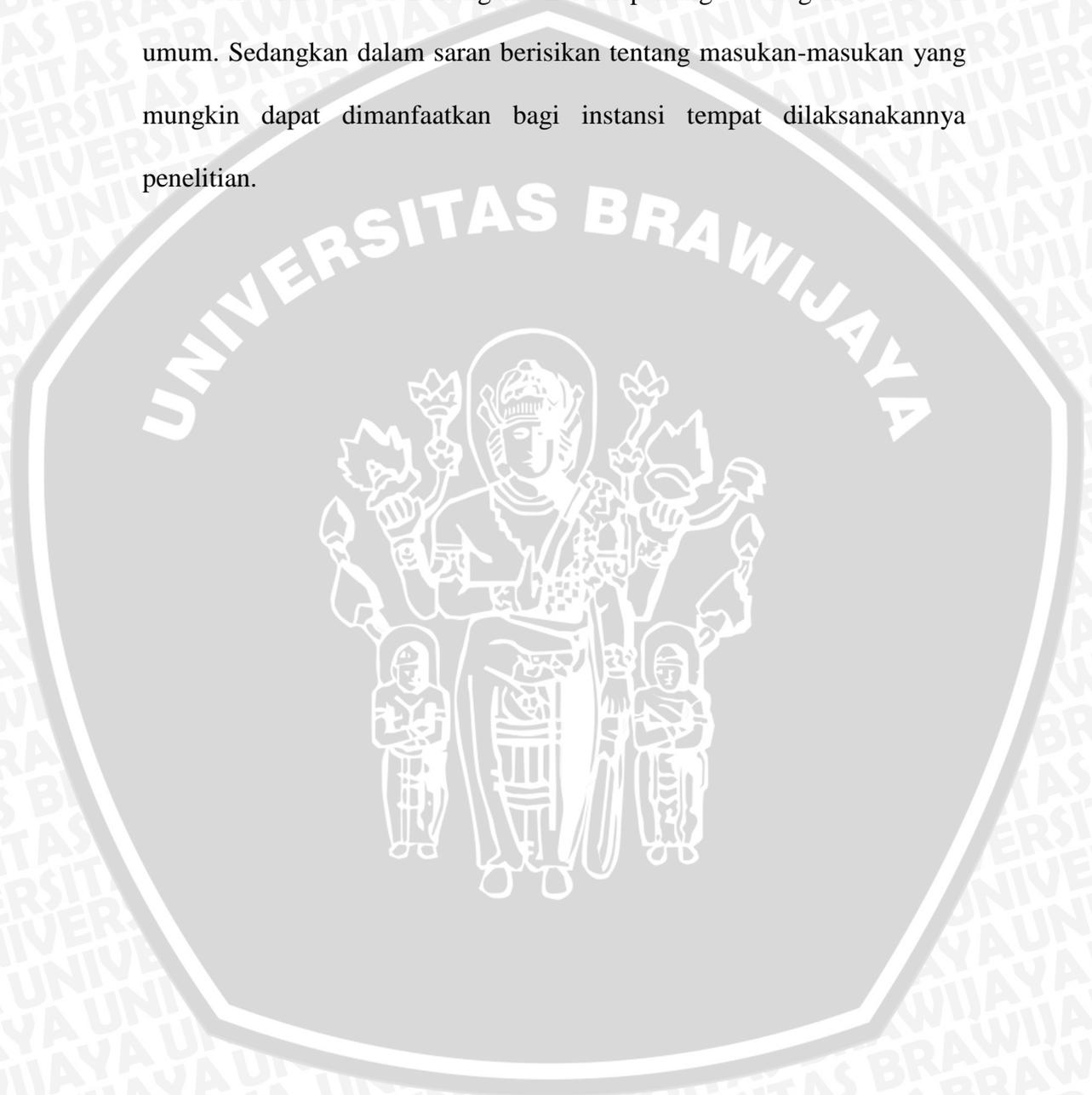
Bab ini membahas masalah, jenis penelitian, fokus penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisa data.

Bab IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang kumpulan hal-hal penelitian yang memuat tentang data-data pada fokus penelitian yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, kemudian dianalisa dan diinterpretasikan.

Bab V : PENUTUP

Terdiri dari kesimpulan dan saran-saran berdasarkan permasalahan yang ada. Kemudian diuraikan mengenai hal-hal penting secara garis besar dan umum. Sedangkan dalam saran berisikan tentang masukan-masukan yang mungkin dapat dimanfaatkan bagi instansi tempat dilaksanakannya penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan

1. Definisi Pengembangan

Menurut instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974 bahwa "Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun luar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia, dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila, latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek teori".

Definisi pengembangan menurut Moekijat (1991 : 8) adalah :

"setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap/ menambah kecakapan". (Moekijat, 1991, h.8)

Sedangkan pengertian pengembangan menurut Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2001 : 69) adalah :

"suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kekukuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan". (Drs. Malayu S. P. Hasibuan, 2001, h.69)

Dalam uraian diatas dapat disimpulkan secara umum definisi pengembangan adalah kegiatan yang dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, pemahaman terhadap suatu hal, kemampuan, kecakapan, sifat kepribadian dari seseorang/ beberapa orang dalam suatu kelompok. Pengembangan juga didefinisikan sebagai hasil dari metode pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil sebagai aparatur negara untuk meningkatkan kinerja, hasil tersebut antara lain menyangkut tentang kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, kecakapan, tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai yang bersangkutan.

2. Pentingnya Pengembangan

Pengembangan (development) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Menurut Sondang P. Siagian (2001 : 181), pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai agar lebih baik dari segi karier, pengetahuan maupun kemampuan. Mengingat betapa besarnya peranan manusia di dalam suatu organisasi, maka tentunya perhatian dan pembinaan terhadap manusia sebagai unsur pelaksana serta pengemban misi organisasi sangatlah penting artinya. Salah satu bentuk pembinaan tersebut adalah pengembangan yang berarti usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap, atau menambah kecakapan-kecakapan.

Pengembangan pegawai (baru/ lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Program pengembangan pegawai hendaknya disusun secara

cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan harus bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimis.

Jadi manfaat dari pentingnya pengembangan adalah setiap pegawai dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik, sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para pegawai (baru/ lama) melalui latihan dan pendidikan (Diklat), bimbingan teknis, atau pembinaan pegawai seperti mutasi/ rotasi, promosi, dan demosi.

3. Tujuan Pengembangan

Secara umum menurut Malayu S. P. Hasibuan (2001 : 70) tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

1. Produktifitas kerja : dengan adanya pengembangan diharapkan mampu untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja
2. Efisiensi : pengembangan bertujuan meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, dan bahan baku, dan mngurangi ausnya mesin-mesin
3. Kerusakan : adanya pengembangan bertujuan mengurangi kerusakan karena semakin ahli dan terampil dalam menggunakan fasilitas yang disediakan
4. Kecelakaan : pengembangan diharapkan mampu mengurangi kecelakaan karyawan dalam menggunakan semua sarana prasaran perusahaan
5. Pelayanan : pengembangan ditujukan untuk meningkatkan pelayanan agar lebih baik dan berorientasi kepuasan terhadap pelanggan/ masyarakat
6. Moral : dengan pengembangan pada tingkat keahlian dan ketrampilan sesuai pekerjaan, menyebabkan mereka antusias dan moral karyawan akan terangkat lebih baik

7. Karier : untuk meningkatkan karier karyawan agar semakin baik, karena keahlian, ketrampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik
8. Konseptual : pengembangan membuat manajer semakin cakap dan cepat tanggap dalam mengambil suatu keputusan
9. Kepemimpinan : pengembangan bertujuan kepada human relations yang lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horisontal semakin harmonis

4. Bentuk Pengembangan

Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur merupakan alat strategis untuk meningkatkan kinerja masing-masing individu dan kinerja organisasi.

Adapun bentuk pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja, menurut Malayu S. P. Hasibuan (2001 : 76) tersebut dibagi menjadi tiga yaitu :

- a. Pendidikan dan Pelatihan
- b. Mutasi
- c. Bimbingan Teknis

Ketiga bentuk tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Drs. Anggrek M. Sinaga, untuk menyusun dan mengembangkan kompetensi sumber daya aparatur dapat dilakukan melalui program-program pendidikan dan pelatihan (Diklat). Oleh karena itu program pendidikan dan pelatihan yang efektif adalah Diklat yang mampu mengisi tuntutan kebutuhan kompetensi sumber daya sesuai yang diharapkan dalam arti mempunyai manfaat dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil yang mengatur jenis Diklat menjadi dua, anatar lain :

- 1). Diklat Prajabatan, diklat untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika pegawai negeri sipil serta memberikan pengeahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara dan tentang bidang tugas serta budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas jabatan pegawai negeri sipil.
- 2). Diklat Dalam Jabatan, dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap Pegawai Negeri Sipil agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sebaik-baiknya.

Diklat dalam jabatan terdiri atas :

- a) Diklat Kepemimpinan, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural
- b) Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jabatan fungsional masing-masing. Jenis diklat yang diprioritaskan tersebut adalah : bidang administrasi, bidang keuangan, bidang pembangunan

Tujuan dari Diklat menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil antara lain :

1. meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi
2. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan
3. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat
4. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik

b. Mutasi

Pengertian mutasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2001 : 101) adalah :

”Suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/ demosi) di dalam suatu organisasi. Mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut”. (Malayu S. P. Hasibuan, 2001 : 101)

Mutasi juga merupakan pemindahan jabatan atau disebut juga sebagai rotasi jabatan, atau pemindahan pekerjaan dari jabatan satu ke jabatan yang lain. Mutasi merupakan fungsi pengembangan pegawai karena mempunyai tujuan meningkatkan efisiensi dan efektifitas pekerjaan, serta menyeimbangkan komposisi kerja pegawai dengan jabatan barunya. Hal tersebut akan mempengaruhi tingkat produktifitas pegawai. Namun pelaksanaan mutasi juga mempunyai beberapa kendala diantaranya, formasi jabatan belum memungkinkan, soal etis, dan kesulitan menetapkan standar-standar kriteria untuk pelaksanaan.

Mutasi dan rotasi mempunyai makna yang sama, yaitu tentang sarana pembinaan dan pengembangan karier pegawai untuk meningkatkan kinerja secara efektif dan efisien. Mutasi mempunyai arti perpindahan dan lebih memiliki pengertian teknis yaitu tentang bagaimana mengatur mekanisme pemindahan pejabat yang terkena kebijakan (wewenang) perputaran jabatan. Sedangkan untuk rotasi, memiliki pengertian memutar atau menggilir penempatan pejabat struktural maupun fungsional dari satu jabatan tertentu ke jabatan lainnya yang ditetapkan dalam sebuah kebijakan instansi pemerintah.

Sebagai metode pengembangan pegawai, rotasi berfungsi untuk membina pegawai, manfaat yang dapat diperoleh pegawai setelah melakukan rotasi adalah memperluas pengalaman dan kemampuan bekerja, akan mengurangi hambatan psikologis pejabat seperti kejenuhan. Rotasi juga merupakan proses pemindahan jabatan dengan teknik pengembangan yang dilakukan secara periodik untuk meningkatkan kemampuan pegawai pada setiap jabatan yang dibebankan. Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya aparatur mutasi dibedakan menjadi dua program yaitu : promosi dan demosi.

Promosi (kenaikan pangkat), merupakan perpindahan jabatan atau posisi tertentu ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi. Promosi bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang kompeten dan bekinerja baik dalam rangka merealisasikan pengembangan karir. Bentuk promosi menurut Sondang P. Siagian (2001 : 171), bahwa praktek promosi lainnya adalah yang didasarkan pada senioritas, bahwa pegawai yang paling lama masa kerjanya berhak dipromosikan.

Pertimbangannya promosi yang demikian adalah sebagai berikut :

1. sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang dilihat dari segi loyalitas
2. penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan
3. mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama akhirnya akan mendapat promosi

Cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif. Juga belum tentu paling mampu bekerja. Kelemahan tersebut memang dapat teratasi dengan adanya program pendidikan dan pelatihan (diklat). Dengan adanya diklat maka pegawai yang pernah melakukan promosi mempunyai tanggung jawab yang lebih besar dari jabatan sebelumnya.

Dengan promosi jabatan seorang pegawai naik satu tingkat lebih tinggi. Kekuasaan dan tanggung jawab menjadi lebih besar daripada sebelumnya, posisi pegawai di dalam struktur organisasi naik. Menurut Malayu Hasibuan (2003 : 108) promosi merupakan perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab pegawai ke jabatan yang lebih tinggi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Menurut Slamet Laksono (2007 : 78), bahwa promosi tidak identik dengan kenaikan pangkat, karena kenaikan pangkat lebih berkaitan dengan kenaikan gaji/upah. Sebaliknya promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji. Oleh karena itu, sebagai imbalan atas bertambahnya tanggung jawab ditentukan menurut gradasi jabatan yang bersangkutan dalam struktur organisasi. Promosi dilakukan kepada pegawai dengan beberapa pertimbangan antara lain untuk mempertinggi semangat kerja pegawai, untuk menjaga stabilitas perusahaan dan saling konsekuensi sistem karir dalam mengelola masalah kepegawaian. Promosi juga menguntungkan perusahaan karena promosi dapat menciptakan stabilitas kepegawaian sehingga tidak sering terjadi pemusatan hubungan kerja dan penarikan pegawai baru.

Demosi (penurunan pangkat), merupakan bentuk pembinaan terhadap karyawan yang tidak kompeten atau tidak berprestasi atau karena hukuman disiplin berat yang merupakan perpindahan dari kelas posisi ke kelas posisi tertentu pada jalur karir yang lebih rendah, atau ke kelas posisi khusus baik dalam jalur karir yang sama atau ke jalur yang lebih rendah. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, seperti penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja pegawai yang tidak/ kurang memuaskan, dan perilaku pegawai yang disfungsi/ indiscipliner seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

Demosi karena alasan tidak berprestasi atau tidak kompeten dipindahkan posisinya ke kelas posisi khusus pada jalur karir yang sama atau ke kelas posisi tertentu pada jalur karir dibawahnya (satu level lebih rendah) sepanjang tersedia posisi lowong dan kompetensi yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Namun, jika demosi karena alasan hukuman disiplin berat dipindahkan posisinya ke kelas khusus pada jalur karir yang lebih rendah (satu jalur karir lebih rendah) sebagaimana diatur lebih lanjut pada Keputusan Direksi tentang Peraturan Disiplin Karyawan.

Suatu perkembangan yang sangat menarik dalam manajemen sumber daya aparatur pemerintah ialah terjadinya demosi atas pilihan dan kemauan pegawai yang bersangkutan sendiri. Misalnya, dalam hal seorang pegawai mengalami frustrasi dalam pekerjaannya sekarang, apapun faktor – faktor penyebab frustrasi tersebut seperti stress yang terlalu kuat, kesadaran yang bersangkutan bahwa beban tugasnya terlalu berat, pegawai yang bersangkutan dimungkinkan

mengajukan permohonan dialih tugaskan pada pekerjaan dan jabatan yang diperkirakan lebih dapat dikuasai dan dilakukannya dengan baik.

c. Bimbingan Teknis

Semakin meningkatnya intensitas tugas dalam pemerintahan, maka dituntut meningkatkan kemampuan, dan meningkatkan mutu sumber daya manusia bagi Aparatur Negara, selain melalui metode diklat dan mutasi, diantaranya adalah, adanya bimbingan teknis kepegawaian, dan pendidikan dan pelatihan kepegawaian. Bimbingan teknis yang ada pada jabatan fungsional merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam memahami butir kegiatan dan penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUPAK). Di dalam bimbingan teknis Dupak berfungsi untuk melihat secara urut pegawai dengan daftar kepangkatan pegawai sesuai dengan jenjang tingkat masing-masing. Fungsi bimbingan teknis antara lain :

- 1) memberikan bimbingan dan petunjuk tentang teknis kepegawaian
- 2) merencanakan kebutuhan diklat
- 3) menyiapkan penyelenggaraan diklat kepegawaian
- 4) menyiapkan kerjasama, monitoring, dan pengendalian pemanfaatan diklat
- 5) mengadakan pengawasan standar kompetensi jabatan
- 6) mengadakan koordinasi dengan aparat pengawasan fungsional di bidang kepegawaian
- 7) melakukan pengawasan pengendalian kinerja dan disiplin pegawai negeri sipil.

(<http://setneg.go.id/2010/09/kepegawaian-negara>)

5. Fungsi Pengembangan

Fungsi-fungsi dalam pengembangan sumber daya manusia menurut Tjiptoherijanto (1999 : 70-75) mencakup :

1. Perencanaan (*human resources planning*)
Yang sering diibaratkan sebagai inti manajemen sumber daya manusia, karena perencanaan itu sendiri dapat mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang. Fungsi ini berkaitan dengan kegiatan merencanakan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pengorganisasian
Yang dilakukan untuk mengatur/ menata semua anggota dalam organisasi agar mampu bekerja dalam unit kerja yang ada. Hal ini dilakukan untuk menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan wewenang
3. Pengarahan
Adalah suatu kegiatan pembekalan yang dilakukan agar semua anggota dalam organisasi menaati peraturan-peraturan organisasi yang telah ditetapkan dan bekerja sesuai dengan rencana
4. Pengadaan (*procurement*)
Adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan atau anggota organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan unit kerja
5. Pengendalian
Merupakan suatu kegiatan pemanfaatan yang dilakukan terhadap seluruh anggota dalam organisasi agar menaati peraturan-peraturan organisasi yang telah ditetapkan dan bekerja sesuai dengan rencana
6. Pengembangan
Suatu usaha yang dilakukan instansi atau organisasi untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam hal ini pengembangan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (formal dan informal) yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik untuk memenuhi kebutuhan saat ini maupun mana yang akan datang.
Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemui dalam karirnya.
7. Kompensasi atau pemberian balas jasa
Secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*)
8. Pengintegrasian
Merupakan suatu fungsi operasional yang dianggap sangat penting karena kegiatan ini dilaksanakan untuk mempersatukan

kepentingan organisasi dan kebutuhan sumber daya manusia (anggota organisasi) agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan

9. Pemeliharaan

Dilakukan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas sumber daya manusia organisasi sehingga selalu mendukung tercapainya tujuan organisasi

10. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci bagi terwujudnya suatu tujuan

11. Pemberhentian

Yaitu merupakan putusannya hubungan kerja

6. Prinsip Pengembangan

Prinsip pengembangan menurut Malayu S. P Hasibuan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil hendaknya ditetapkan terlebih dahulu program pengembangan. Melalui prinsip pengembangan sumber daya manusia (SDM) ini, kualitas SDM sebagai Aparatur Negara dapat ditingkatkan dengan catatan pengembangan ini dilaksanakan secara konsekuen artinya dari pihak Aparatur/ Pegawai tergerak untuk melaksanakan pengembangan SDM tersebut dari institusi baik itu Pusdiklat, Balai Pelatihan, ataupun Kursus-Kursus sehingga dapat berperan aktif.

Peningkatan kualitas SDM Aparatur melalui Pendidikan dapat dilaksanakan dengan :

- a. Belajar/ pendidikan yang diselenggarakan Pusdiklat, baik teknis maupun program penjenjangan
- b. Pendidikan akademis/ universitas
- c. Melalui penataran pembekalan

Sedangkan peningkatan kualitas SDM Aparatur melalui Pelatihan dilaksanakan dengan :

- a. Kursus ketrampilan teknis
- b. Peraturan-peraturan dan briving teknis
- c. Melalui latihan-latihan ketrampilan
- d. Proses pengembangan

Secara garis besar pendidikan dan pelatihan (Diklat) dapat diartikan sebagai akuisisi dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitudes*), yang memungkinkan manusia untuk mencapai tujuan individual dan organisasi saat ini dan di masa depan (Bambrough, 1998 : 1). Menurut Nasution (2000:71), Pendidikan adalah suatu proses, teknis dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Pont (1991:46), Pelatihan adalah mengembangkan orang-orang sebagai individu dan mendorong mereka menjadi lebih percaya diri dan berkemampuan dalam hidup dan pekerjaannya.

Dalam konteks kepegawaian, berdasarkan Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS (Pasal 1) bahwa Diklat Jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS. Secara kuantitas saat ini terdapat kurang lebih 3,8 juta aparatur pemerintah daerah (PNS) atau sekitar 2% dari jumlah keseluruhan penduduk Indonesia. Jumlah yang sangat kecil ini masih kalah dengan jumlah dibeberapa Negara asia tenggara lainnya seperti Thailand (2,81%),

Singapura (3,67%), Malaysia (3,6%), dan Brunei Darussalam (12,9%).

(<http://arsury.blogspot.com/2009/09/manajemen-sumberdaya-manusia.html>)

Tentunya dari jumlah yang bukan saja kecil dibandingkan negara-negara lain, tetapi juga kualitas yang ada masih jauh dari harapan yang ingin dicapai. Kondisi ini juga diperparah oleh ketidakdisiplinan aparat dalam kinerja keseharian mereka, rutinitas yang seharusnya dikerjakan ternyata tidak diindahkan sehingga berdampak kepada efektifitas pelayanan terhadap publik, apalagi mereka banyak yang berorientasi terhadap pengadaan proyek dibandingkan tugas utama mereka untuk melayani sektor publik sesuai dengan *Job Description* yang ada.

Untuk mengatasi kondisi SDM yang demikian diperlukan upaya-upaya yang sistematis dalam meningkatkan kapasitasnya agar mampu bekerja secara optimal dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Hal ini mungkin tercapai melalui peningkatan kapasitas SDM aparatur dalam berbagai aspek, baik aspek intelektual, aspek manajerial, dan aspek perilaku.

Kebijakan untuk meningkatkan sumber daya manusia aparatur yang sangat perlu mendapat perhatian adalah tentang Pola Pengembangan PNS dan Pendidikan dan Pelatihan PNS. Jenis pengembangan SDM yang dilakukan untuk peningkatan kapabilitas karyawan sangat bergantung pada kondisi individu dan kapabilitas yang dibutuhkan organisasi. Akan tetapi pada umumnya pengembangan SDM yang dilakukan dalam peningkatan kapabilitas karyawan adalah dalam hal orientasi pada pekerjaan, kualitas pengambilan keputusan, nilai-nilai etika dan ketrampilan teknis.

Dalam hal kapabilitas non-teknis yang dibutuhkan organisasi meliputi kemampuan bekerja dalam situasi penuh tekanan, bekerja secara independen, memecahkan masalah secara tepat, dan kemampuan memanfaatkan pengetahuan yang lalu dalam situasi yang baru. Jenis kemampuan tersebut sering tidak sukses diajarkan lewat bangku kursus dan sebaliknya akan efektif melalui proses sosialisasi pekerjaan atau jalur tidak formal.

B. Pegawai Negeri Sipil (PNS)

1. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Untuk menjamin terselenggaranya tugas-tugas pemerintah yang berdaya guna dan berhasil guna dalam rangka memberikan pelayanan profesional kepada masyarakat, maka diperlukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur Negara, abdi Negara, dan abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang 1945, bersih, berwibawa, berdaya guna, bermutu tinggi, dan sadar tugas serta bertanggungjawab.

Untuk mewujudkan Pegawai Negeri sebagai yang dimaksud diatas, maka Pegawai Negeri perlu dibina dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karir dan sistem prestasi kerja. Dalam hubungan ini Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 telah meletakkan landasan yang kokoh untuk mewujudkan Pegawai Negeri seperti dimaksud diatas dengan cara mengatur kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan Pegawai Negeri, sehingga salah satu kebijaksanaan dan langkah usaha penyempurnaan Aparatur negara di bidang kepegawaian.

Adapun pengertian Pegawai Negeri Sipil menurut Undang-Undang Kepegawaian No 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (1993 : 3) adalah sebagai berikut : Pegawai Negeri adalah mereka yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundangan dan digaji menurut peraturan perundangan yang berlaku.

2. Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban. Disiplin mempunyai tiga aspek, yaitu :

1. Sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak
2. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak mencapai keberhasilan (sukses)
3. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib

Bagi Pegawai Negeri Sipil ada peraturan pemerintah yang secara tegas mengatur larangan dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Tetapi sesungguhnya banyak ketentuan yang secara tidak tegas menyatakan peraturan itu sebagai peraturan mengenai disiplin, namun secara langsung maupun tidak langsung juga mengendalikan sikap dan perilaku Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat dijadikan tolak ukur atau kendali dalam disiplin.

Dengan tidak mengurangi ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, maka untuk menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, diadakan peraturan Disiplin Pegawai negeri Sipil, Pasal 30 menetapkan sebagai berikut :

- (1) Pembinaan jiwa Korps, Kode Etik, dan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil tidak boleh bertentangan dengan Pasal 27 dan 28 Undang-Undang Dasar 1945
- (2) Ketentuan lebih lanjut tentang pelaksanaan Pasal 28 Undang-Undang Dasar 1945, akan diatur tersendiri

Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil. Sebagaimana telah terlebih dahulu dijelaskan dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yaitu setiap Pegawai Negeri Sipil wajib mematuhi 26 butir kewajiban Pegawai Negeri Sipil,

dan Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yaitu 18 butir larangan Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Marihot Tua Efendi (2005 : 78) tindakan disiplin dibedakan menjadi tiga aspek yaitu :

1. Aspek preventif, tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai menaati satndar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri
2. Aspek korektif, tindakan yang dilakukan untuk mencegah supaya tidak terulang kembali sehingga pelanggaran tidak terjadi pelanggaran pada hari-hari selanjutnya
3. Aspek progresif, tindakan yang dilakukan untuk memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan

Untuk mengusahakan tetap tegaknya disiplin Pegawai Negeri Sipil tersebut maka fungsi pengawasan melekat atasan langsung mempunyai peranan yang penting. Indikator pengawasan melekat (Waskat) untuk meningkatkan disiplin pegawai menurut Soegeng Prijodarminto (1994 : 128) antara lain :

1. Tingkat kehadiran meningkat
2. Berkurangnya tunggakan kerja
3. Rencana yang disusun menggambarkan adanya suatu sasaran yang jelas dan dapat diukur, terlihat kaitan antara rencana dengan program dan anggaran
4. Tugas selesai sesuai rencana, baik dilihat dari aspek fisik maupun biaya
5. Tercapainya sasaran-sasaran tugas seperti tujuan pembangunan di daerah
6. Berkurangnya kerja lembur

7. Terpenuhinya hak-hak pegawai dan masyarakat sesuai apa yang menjadi haknya, misalnya gaji pegawai diterima yang bersangkutan tepat waktu dan tepat jumlah.

Berbeda dengan pendapat dari Victor M. Situmorang (1998 : 22), pengawasan melekat yaitu tindakan atau kegiatan atau usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah secara langsung yang harus dilakukan sendiri oleh setiap pemimpin organisasi. Jadi peran pemimpin atau atasan kepada pegawai sangat berpengaruh demi terciptanya kedisiplinan pegawai dalam pekerja.

Dapat disimpulkan bahwa pengawasan melekat adalah proses pemantauan, pemeriksaan yang dilakukan secara efektif dan efisien, oleh pimpinan atau atasan organisasi kerja terhadap seluruh sumber kerja untuk mengetahui berbagai kekurangan dan kelemahan supaya dapat diusulkan atau diperbaiki oleh pimpinan yang berwenang pada jenjang yang lebih tinggi pada tujuan yang dirumuskan.

Untuk maksud tersebut pemahaman akan peraturan dan segala permasalahan mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil sangat perlu, khususnya bagi mereka yang memegang jabatan struktural sebagai pejabat atasan langsung bagi anak buahnya. Diharapkan dengan adanya peraturan disiplin pegawai, semua aspek aparatur pemerintah dapat bekerja semaksimal mungkin dan memberikan hasil yang baik bagi masyarakat.

3. Daftar Hadir (Absensi) Pegawai Negeri Sipil

Sebagai konsekuensi ketentuan jam kantor, maka kehadiran para pegawai dapat diketahui dari daftar hadir, yang harus diisi secara tertib, jujur, dan terawasi serta terkelola dengan baik oleh Biro Kepegawaian. Dengan demikian daftar hadir

bukan sekedar basa-basi tetapi benar-benar merupakan piranti pembuktian sebagai pemenuhan kewajiban dalam menaati ketentuan jam kerja. Daftar hadir harus dievaluasi diberikan penilaian dan dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan kenaikan pangkat atau promosi dalam jabatan. Sebagaimana telah diketahui ketentuan jam kedinasan atau jam kantor diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 58 Tahun 1964, bilamana Pegawai Negeri Sipil tidak tunduk patuh kepada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 1964 tersebut maka akan hilang makna bahwa Pegawai Negeri Sipil disebut sebagai abdi negara, aparatur negara maupun sebagai abdi masyarakat.

4. Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil

Menurut KEPEMENPAN No. 63/ KEP/ M.PAN/ 7/ 2003 definisi pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam kaitannya meningkatkan pelayanan publik Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pengembangan-pengembangan praktik terpuji. Hal ini dilakukan dengan pelayanan publik yang transparan, pelayanan yang akuntabel, serta prosedur yang tidak berbelit-belit. Pengembangan sumber daya aparatur dituntut untuk menghasilkan aparat-aparat birokrasi yang memiliki kemampuan yang memadai dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan pemerintah termasuk dalam hal memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Adapun alasan mengapa masyarakat kurang "puas" terhadap kinerja aparatur pemerintah dalam pelayanan publik menurut Drs. Peni Suparto. MAP, yaitu :

1. Proses pelayanan yang lamban
2. Prosedur layanan yang tidak praktis atau terkesan berbelit-belit
3. Komunikasi layanan yang tidak harmonis (komunikasi antara pemerintah sebagai birokrasi dan masyarakat yang cenderung kaku, pasif)
4. Masih banyak terdapat unsur KKN dalam pelayanan publik

Untuk dapat menciptakan pegawai negeri sipil yang berkualitas dalam memberikan pelayanan publik juga harus diperkuat oleh mekanisme kerja yang adil dan memberikan kesempatan kepada masing-masing pihak untuk berkompetisi dalam memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat. Dengan demikian diharapkan masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik dapat menikmati dan memanfaatkan pelayanan publik yang telah diberikan oleh aparatur pemerintah yaitu pegawai negeri sipil.

Kesimpulannya yaitu pelayanan publik yang berhubungan dengan instansi pemerintah memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai negeri sipil, karena masyarakat merupakan pengguna utama pelayanan publik instansi pemerintah. Masyarakat akan menilai kinerja aparatur pemerintah tersebut dengan merasakan tingkat kepuasan pelayanan publik yang diberikan, dengan demikian diharapkan pelayanan publik juga bersih dari korupsi yang sering terjadi.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya : standar, target, sasaran atau kriteria lain yang ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Sehingga penilaian antara perusahaan yang satu dengan yang lain berbeda.

Kinerja menurut kamus besar bahasa Indonesia (1996) diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja kinerja ini digunakan untuk tercapainya suatu hasil atau untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Rue dan Byars (1984 : 210) mendefinisikan kinerja sebagai "peforma kerja (kinerja) mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang". Hal ini menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaan.

Menurut *Ensiklopedia Ekonomi Keuangan Perdagangan*, pengertian umum dari kinerja adalah perbuatan oleh suatu pihak terhadap suatu perjanjian dalam sesuatu yang ia berjanji untuk melakukannya atau penyelesaian berdasarkan suatu perjanjian atau perintah mengenai sesuatu yang harus diselesaikan.

Menurut Porter dan Lawyer bahwa kinerja adalah kesuksesan yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1982 : 46-47). Vnoom mengatakan bahwa tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang didalam melaksanakan tugas pekerjaannya disebut "level of performace" (As'ad, 1982 :

46-47). Biasanya orang yang memiliki *level of performance*-nya rendah atau tidak dapat mencapai standar disebut sebagai orang yang tidak produktif.

Menurut Handoko (1986 : 7) untuk mengukur kinerja (*performance*) seseorang ada dua konsepsi utama yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematik atau merupakan perhitungan rasional keluaran dan masukan. Seorang karyawan dikatakan efisien jika ia dapat mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktifitas, *performance*) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, waktu). Dengan kata lain dapat memaksimalkan pengeluaran dengan masukan terbatas.

Sedangkan efektifitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Seorang karyawan yang efektif adalah seorang yang dapat memilih pekerjaan yang dapat dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan. Dari berbagai pernyataan tentang kinerja karyawan dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan organisasi/ perusahaan kepadanya.

2. Penilaian, Tolak Ukur, dan Instrumen Pengukuran Kinerja

a. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu tahapan penting dalam siklus pengembangan sumber daya manusia, baik disektor publik maupun sektor swasta. Penilaian kinerja ini merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian

(degree of completion) tugas-tugas yang dilakukan pegawai selama masa tertentu. Hasil penilaian kinerja merupakan dasar dalam pengambilan keputusan mengenai penggajian, promosi, pemberhentian, pemindahan dan keputusan-keputusan kepegawaian lainnya.

Demikian pula menurut Suprihanto (1987 : 7) penilaian pelaksanaan pekerjaan/ prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan atau proses yang terjadi dalam organisasi dalam menilai dan mengetahui kinerja karyawan.

Agar dapat menghasilkan penilaian kinerja yang *valid* maka sistem penilaian kinerja harus berdasarkan prinsip-prinsip dasar yaitu :

1. Keadilan, penilaian kinerja harus mencerminkan keadilan bagi semua pegawai yang dinilai kinerjanya. Pegawai yang kinerjanya bagus, harus diberi nilai yang demikian pula sebaliknya
2. Transparasi, proses penilaian harus dilaksanakan secara terbuka, artinya setiap pegawai yang kinerjanya dinilai berhak atas informasi mengenai nilainya, alasan pemberian nilai tersebut, dan lain-lain. Penerapan prinsip trasparasi ini dapat meminimalisir penyalahgunaan informasi
3. Independensi, penilaian kinerja tahun tertentu harus terlepas dari pengaruh hasil penilaian kinerja harus tahun sebelumnya
4. Pemberdayaan, penilaian kinerja harus dapat memberdayakan dan memotivasi pegawai, dimana pegawai yang kinerjanya tinggi diharapkan dapat memfasilitasi

dan mendorong pegawai lain yang kinerjanya masih rendah agar mampu meningkatkan kinerjanya

5. Non diskriminasi, proses pengukuran kinerja harus tidak membedakan pegawai menurut suku, Bangsa, agama, asal daerah, dan lain-lain

6. Semangat berkompetisi, proses pengukuran kinerja harus mampu mendorong kompetisi diantara para pegawai untuk berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya secara sehat.

b. Tolak ukur metode pengembangan pada kinerja

Metode pengembangan (*development*) yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan pengukuran metode, kita dapat menarik kesimpulan apa yang perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan saja. Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain, sebagai berikut :

1. Prestasi kerja karyawan
2. Kedisiplinan karyawan
3. Absensi karyawan
4. Tingkat kerusakan
5. Tingkat kecelakaan karyawan
6. Tingkat pemborosan tenaga dan waktu
7. Tingkat kerja sama karyawan

8. Tingkat upah intensif karyawan
9. Prakasa karyawan
10. Kepemimpinan

Menurut Slamet Laksono (1999 : 17) ada 2 aspek yang berpengaruh terhadap prestasi kerja, yaitu :

- 1) Aspek Ekonomis terdiri dari : bekerja rajin dan penuh tanggung jawab, mampu memanfaatkan waktu secara efisien, memiliki semangat kerja tinggi, dan bekerja secara teliti
- 2) Aspek Sosiologis : memiliki rasa sosial dan kemanusiaan yang tinggi, mampu membina kerja sama dengan baik, menjadi pendorong dan penggerak koperasi di perusahaan, aktif melakukan kegiatan sosial, menjadi akseptor KB yang aktif dan berpengaruh

Dengan demikian, sangat dibutuhkan ketelitian dari pegawai untuk mencapai tingkat keberhasilan yang baik, dan mempunyai motif untuk berprestasi yang maksimal. Menurut psikolog Amerika, David McClelland motif berprestasi adalah :

”Dorongan untuk mencapai sukses dalam berkompetisi dengan standar sendiri, selalu berusaha meningkatkan kemampuannya dalam mewujudkan cita-citanya. Motif ini dapat timbul dari dalam diri pegawai itu sendiri, tetapi secara psikologis dapat pula ditimbulkan oleh orang lain, misalnya pimpinan organisasi”

Prestasi kerja dapat ditunjukkan oleh Pegawai Negeri Sipil pada saat tertentu. Seperti yang dikemukakan oleh Mifta Thoha, pegawai yang menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, dapat dinaikkan pangkatnya setiap kali, setingkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan menunjukkan prestasi

kerja yang luar biasa baiknya secara terus-menerus selama 2 tahun terakhir, sehingga ia nyata-nyata menjadi tauladan bagi lingkungannya yang dinyatakan dengan surat keputusan oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-departemen, sekurang-kurangnya 2 tahun dalam pangkat yang dimilikinya.

Kesimpulannya bahwa, prestasi kerja menjadi tolak ukur pengembangan kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Pegawai Negeri Sipil akan merasakan sukses jika telah melakukan hal yang luar biasa semasa ia bekerja dan mencapai prestasi kerja.

c. Instrumen pengukuran kinerja

Instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai. Substansi instrumen pengukuran kinerja ini terdiri atas aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas dan yang dapat diukur yaitu meliputi :

1. Prestasi kerja (*achievement*), yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja
2. Keahlian (*skill*), yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini dalam bentuk kerja sama, komunikasi, inisiatif, dan lain-lain
3. Perilaku (*attitude*), yaitu sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin

4. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam menjalankan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas

Tujuan dan kegunaan dari penilaian bawahan adalah sebagai berikut :

- a. sebagai sarana mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja setelah mengetahui hasil pengukuran dan penilaian kinerja tersebut
- b. memperoleh gambaran kebutuhan dan kesempatan akan pelatihan dan pengembangan karyawan, bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang rendah perlu pelatihan yang lebih banyak dibanding dengan karyawan yang mempunyai kinerja tinggi
- c. mendorong atasan untuk mengatasi bawahan agar bisa melakukan penilaian formal secara periodik. Atasan dapat memberikan perhatian, memperhatikan keluhan maupun harapan setiap karyawan terhadap kondisi kerja maupun lingkungan kerja. Bila hal ini berlangsung secara terus menerus, akan memudahkan saling pengertian antara atasan dan bawahan
- d. membantu manajemen dalam pengambilan keputusan, promosi, pengalihan, dan penempatan tugas
- e. membantu kebijaksanaan dalam pemberian imbalan yaitu berdasarkan hasil rating bagi karyawan. Penilaian kinerja bagi karyawan yang

kinerjanya diatas rata-rata mempunyai kesempatan untuk memperoleh kenaikan imbalan, tetapi hal ini tergantung pada kebijaksanaan atasan Pihak-pihak yang ada dalam organisasi atau perusahaan yang dapat memberikan penilaian kinerja pada karyawan antara lain :

1. Atasan langsung, dalam struktur hierarki organisasi, proses komunikasi dan kekuasaan cenderung vertikal sehingga wajar apabila penilaian dilakukan oleh atasan
2. Karyawan unit (rekan kerja/ profesi), penilaian dilakukan oleh karyawan unit jarang dilakukan sebab mengakibatkan konflik, perpecahan dan perasaan tidak enak setelah proses penilaian kinerja dilaksanakan. Sebab penilaian profesi dapat dilakukan oleh pihak luar, misalnya dari Universitas (mahasiswa)
3. Diri sendiri, penilaian diri sendiri sering dilakukan walaupun secara informal, karena cenderung membentuk persepsi terhadap kinerja mereka salah
4. Ahli sumber daya manusia, bila penilaian dilakukan oleh para ahli sumber daya manusia maka perlu pemikiran atasan secara mendalam sebab membutuhkan biaya yang mahal dan keakuratan hasil penilaian dilakukan. Hal ini disebabkan bagaimanapun juga mereka pihak luar yang tidak tahu secara pasti kondisi organisasi, termasuk kondisi karyawan.

Penilaian kinerja atau prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dapat dilihat dari :

- a. Kuantitasnya yaitu, jumlah dan formasi pegawai
- b. Kualitas yaitu, tingkat pendidikan dan kedisiplinan pegawai

Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah merupakan suatu proses penilaian individu mengenai pelaksanaan pekerjaannya ditempat kerja untuk memperoleh kemajuan secara sistematis (Moekijat, 1995 : 99). Pada prinsipnya penilaian kinerja pegawai negeri sipil dapat dilihat dari tingkat kemajuan yang telah dicapai dalam kerja. Tingkat tersebut dapat dilihat dari daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) sebagaimana diatur dalam PP No 10 Tahun 1979. DP3 merupakan suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu 1 tahun, dibuat oleh pejabat penilai yaitu atasan langsung PNS yang bersangkutan. Dengan adanya ketentuan tersebut maka pejabat penilai harus benar-benar mengenal secara pribadi PNS yang dinilai, sehingga dengan demikian diharapkan penilaian dapat dilakukan lebih objektif.

Dalam DP3 telah diterapkan unsur-unsur yang menjadi dasar penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS yang meliputi :

1. Kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945 Negara dan Pemerintah
2. Prestasi kerja, hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dipengaruhi oleh :
kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan

3. Tanggung jawab, kesanggupan seorang PNS dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani dalam mengambil resiko atau keputusan yang diambil/tindakan yang telah dilakukannya
4. Ketaatan, kesanggupan seorang PNS untuk dapat menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah yang diberikan oleh atasan yang mempunyai wewenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan
5. Kejujuran, ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuannya untuk tidak menyelewengkan wewenang yang diberikan kepadanya
6. Kerjasama, kemampuan seorang PNS untuk dapat bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga tercapai daya guna dan hasil guna sebesar besarnya
7. Prakasa, kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah ataupun melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan
8. Kepemimpinan, kemampuan seorang PNS untuk dapat meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melakukan tugas pokok. Profesionalisme aparatur tercermin dalam kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat dan mengupayakan peningkatan kualitas, kemampuan bekerja, kepemimpinan dan tanggung jawab pribadi, sosial intelektual maupun tanggung jawab moral spiritual.

Metode penilaian telah dikembangkan untuk menghasilkan penilaian yang obyektif dan valid. Sistem penilaian yang dapat digunakan antara lain :

- a. Ranking, sistem penilaian kinerja ini adalah paling sederhana digunakan, dengan cara membandingkan antara karyawan yang satu dengan yang lain menentukan siapa yang lebih baik diantara mereka. Sistem ini mempunyai banyak kesulitan yang dihadapi untuk menilai secara keseluruhan seorang individu, sebab organisasi menilai berdasarkan pengalaman, kondisi, dan pengetahuan karyawan
- b. Perbandingan karyawan dengan karyawan, cara memisahkan penilaian seorang karyawan kedalam berbagai faktor dengan menggunakan perbandingan karyawan dengan karyawan. Faktor yang dimaksud meliputi kepemimpinan, inisiatif, dan ketekunan kerja. Bila hasil perbandingan lebih tinggi dibanding dengan karyawan pembanding berarti kinerja karyawan tersebut lebih tinggi.
- c. Grading, penilaian kinerja dibuat dengan seksama misalnya kategori kinerja memuaskan, baik sekali, baik, cukup, kurang, dan sangat kurang. Kategori dapat menggunakan penilaian distribusi atau kategori tingkatan sehingga penilaian yang diinginkan adalah mana yang paling relatif diantara karyawan
- d. Skala grafis, merupakan metode tradisional yang paling banyak digunakan yaitu baik tidaknya seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap paling penting dalam pelaksanaan pekerjaan, misalnya : kuantitas dan kualitas pekerjaan maupun sikap. Faktor-faktor tersebut

dibagi kedalam kategori tertentu misalnya, baik sekali, cukup, kurang dan disertai definisi untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori. Pemilihan faktor yang digunakan dalam penilaian merupakan hal yang sangat sulit dan memerlukan perkembangan dari manajemen secara cermat

e. Checklist, penilai bukan menilai karyawan, tetapi sekedar melaporkan. Penilaian atau tingkah laku yang dilaporkan dilaksanakan oleh bagian personalia. Evaluasi kinerja adalah kegiatan penentuan sampai, pada tingkat mana seorang karyawan melakukan tugasnya secara efektif.



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode pada dasarnya diartikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan. Didalam metode ini mengandung pengertian bahwa cara yang digunakan adalah sistematis dengan beberapa proses yang harus dilalui dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1989 : 12) mendefinisikan bahwa "Penelitian merupakan suatu proses yang panjang. Ia berawal pada minat untuk mengetahui fenomena tertentu dan selanjutnya berkembang menjadi gagasan, teori, konseptualitas, pemilihan metode penelitian dan seterusnya".

Sedangkan menurut Mohammad Nazir (1998 : 14-15)

" Penelitian adalah suatu penyelidikan yang terorganisasi, penelitian dapat sebagai pencari pengetahuan dan pemberiartian secara terus menerus terhadap sesuatu, penelitian juga merupakan suatu percobaan yang hati-hati dan kritis untuk menemukan sesuatu yang baru".

Dari dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian adalah suatu penyelidikan dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk mengetahui dan mendalami suatu fenomena. Penelitian merupakan keinginan dari peneliti untuk mendapatkan informasi yang sebesar-besarnya sebagai tindak lanjut suatu percobaan yang peneliti lakukan. Dalam penelitian diperlukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan penelitian yang merupakan suatu yang dilaksanakan untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji suatu kebenaran, sedangkan metode-metode ilmiah dalam menggali ilmu pengetahuan disebut metode *research*.

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diangkat, penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Menurut Moelong (2000 : 6), bahwa ” Jenis penelitian yang digambarkan berupa kata-kata gambar dan bukan angka-angka sehingga yang dikumpulkan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti ”.

Untuk mempermudah dalam pelaksanaan penelitian, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang atau perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). (Baqdan dan Taylor, Moelong, 2000 :3).

Sejalan dengan definisi tersebut Klik dan Miller, Moelong (200 : 2) mendefinisikan bahwa ” Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya ”.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan lingkup langkah awal yang dijadikan sebagai tempat penelitian maka peneliti akan memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang keadaan yang akan diteliti. Penetapan fokus penelitian sangatlah penting dimana penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian.

Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal yaitu : pertama, batas penentuan kenyataan ganda yang kemudian mempertajam fokus, kedua, penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus. Dengan kata lain, bagaimanapun penempatan fokus sebagai masalah penelitian penting artinya dalam usaha menekan batas penelitian.

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Pengembangan sumber daya aparatur dengan pembinaan pegawai pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, melalui :

- a. Rotasi, promosi, dan demosi
- b. Pendidikan dan pelatihan
- c. Bimbingan teknis

2. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, melalui :

- a. Prestasi Kerja Pegawai
- b. Kedisiplinan Pegawai
- c. Daftar hadir/ absensi Pegawai
- d. Kemampuan pegawai negeri sipil untuk meningkatkan pelayanan publik pada masyarakat

3. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang

- a. Aspek internal
- b. Aspek eksternal

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat/ wilayah untuk diadakannya suatu penelitian. Sedangkan situs penelitian yaitu letak (set) sebenarnya dimana peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang ditelitinya untuk mendapatkan data yang valid, relevan, akurat, serta data yang benar-benar diperlukan dalam penelitian. Penelitian ini mengambil lokasi penelitian pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, Kota Malang, sedangkan situs penelitian pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial secara umum artinya mencakup semua aparatur yang ada di dalamnya.

Dalam hal ini yang menjadi pertimbangan peneliti untuk menetapkan pemilihan lokasi di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dengan asumsi yaitu pentingnya masalah ketenagakerjaan untuk mengurangi tingkat ilegalitas kerja, untuk itu penting adanya sumber daya aparatur yang profesional agar dapat mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat. Dengan demikian tujuan pelayanan publik yang adil bagi masyarakat akan terwujud.

D. Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang diambil dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan sumber-sumber penyediaan informasi yang mendukung dan menjadi pusat perhatian peneliti. Menurut Lofland dan Lofland yang dikutip oleh Moelong (2002 : 112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, tindakan, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Jenis dan sumber data yang digunakan dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu :

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung pada saat kita melakukan penelitian, sumber data yang diperoleh secara langsung dari orang-orang atau responden yang secara sengaja dipilih untuk memperoleh data-data atau informasi yang ada relevansinya dengan permasalahan penelitian. Responden tersebut adalah Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, semua Staf Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang dikutip dari sumber-sumber tertentu yang digunakan sebagai pendukung data primer, sumber data sekunder ini berdasarkan data pendukung yaitu masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penelitian lapangan (Field Research) untuk mendapatkan informasi maupun data-data dengan terjun langsung ke objek yang dijadikan sasaran penelitian baik individu maupun lembaga yang dapat memberikan data atau informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Untuk itu dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan data dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

1. Wawancara

Dalam proses wawancara ini pengambilan yang digunakan dengan meminta keterangan pada pihak yang berhubungan dengan data yang diperlukan.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan melalui tanya jawab langsung yaitu pada : Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dan Staf-staf/ Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial

2. Observasi/ Pengamatan

Observasi ini dapat dilakukan secara bersamaan dengan pelaksanaan wawancara. Observasi ini dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti untuk mempermudah data-data yang mempertajam analisis hal ini berhubungan dengan pokok amatan. Pengamatan dilakukan dengan melihat para staf-staf Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial bekerja, dan mengamati apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tupoksi yang diberikan.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengetahui segala peristiwa yang terjadi dalam lokasi penelitian. Dokumentasi merupakan salah satu metode untuk mengumpulkan informasi dan memperoleh data sekunder daerah penelitian, yang berupa : data-data benda tertulis seperti dokumen-dokumen, peraturan-peraturan yang berkaitan dengan tema penulisan.

Dengan membaca dokumen dan mengadakan pencatatan-pencatatan melalui dokumen yang ada di daerah penelitian maka peneliti dapat mempertajam perasaan untuk meneliti serta memberikan analisa yang lebih akurat.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen memiliki peran yang sangat penting dalam suatu penelitian. Dimana instrumen penelitian dapat dikatakan merupakan alat dan teknik yang

digunakan referensi untuk mengumpulkan data guna menunjang hal tersebut, maka instrumen penelitian yang digunakan haruslah tepat dan dapat dipercaya.

Untuk menjangkau dan mengumpulkan data yang diperoleh dalam penelitian ini maka instrumen penelitian yang digunakan terdiri dari :

1. *Peneliti sendiri*

Dalam penelitian kualitatif salah satu cirinya yaitu : peneliti merupakan instrumen yang paling penting didalam pengumpulan data dan penginterpretasian data

2. *Pedoman wawancara yaitu*

Serangkaian pertanyaan yang memfokuskan pada permasalahan penelitian

3. *Instrumen penelitian lainnya*

Seperti buku-buku catatan, alat tulis, tape recorder, dan lain-lain

4. *Informan*

Yaitu apabila menurut Moelong (2000 : 90) ” Informan merupakan orang dalam yang digunakan untuk memberikan keterangan dan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian”. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dan staf yang ada pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang yang ada hubungannya dengan masalah penelitian ini.

Adapun nara sumber/ informan yang akan dipilih untuk menjadi sumber data primer adalah sebagai berikut :

1. Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang
2. Kepala Sub Bagian Kepegawaian Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang
3. Staf-Staf Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang

G. Analisa Data

Proses analisis merupakan usaha untuk menemukan uraian jawaban atas pertanyaan yang diperoleh dari hasil penelitian. Dalam penelitian ini data yang diperoleh akan dianalisis dan diinterpretasikan, dimana data analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif.

Menurut Miles dan Huberman (1992 : 16-20) bahwa analisis data terdiri dari empat bagian yaitu :

1. Pengumpulan data

Yaitu langkah pertama ini peneliti melakukan pencarian atau pengumpulan data yang masih belum diolah dari lokasi penelitian dengan melakukan pengamatan, pencarian, pencatatan serta dokumentasi.

2. Reduksi data

Yaitu merupakan proses pemilihan, pemusatan, perhatian, pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data " kasar " yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan

3. Penyajian data

Berupa sekumpulan informasi tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dari pengambilan tindakan, dengan melihat penyajian data, kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan

Telah kita ketahui bersama dari berbagai sumber bahwa ada dua macam tipe pelaksanaan penelitian, yaitu secara kuantitatif dan secara kualitatif. Pada kesempatan ini peneliti melakukan penelitian secara kualitatif, artinya dalam penyampaian hasil penelitian tidak mengadakan perhitungan secara matematis.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Malang

a). Keadaan Geografis Kota Malang

Kota Malang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter di atas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Secara geografis Kota Malang terletak pada $112,06^{\circ}$ - $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ - $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan, dan batasan administratif di sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang, sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang, sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang, dan sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang.



Gambar 1. Peta Kota Malang

b). Visi dan Misi Kota Malang

Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, wajah dan kondisi Kota Malang telah menunjukkan perkembangan sangat pesat seiring dengan pembangunan infrastruktur dan terciptanya kondisi daerah yang kondusif. Pemerintah juga senantiasa bekerja secara profesional guna melahirkan kebijakan yang diperlukan sebagai jaminan pelayanan prima yang efektif, efisien, dan murah kepada masyarakat maupun kepada investor yang ingin menanamkan modalnya di Kota Malang. Untuk menumbuhkan rasa kebersamaan, strategi dan kebijakan secara garis besar dituangkan dalam Visi dan Misi Kota Malang, dengan tujuan seluruh komponen merasa mempunyai kewajiban mewujudkannya. Pemerintah Kota Malang dalam pelaksanaan pembangunan berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Daerah dimana didalamnya termuat Visi Kota Malang, yaitu :

“Terwujudnya Kota Malang sebagai Kota Pendidikan yang Berkualitas, Kota Sehat dan Ramah Lingkungan, Kota Pariwisata yang Berbudaya, Menuju Masyarakat yang Maju dan Mandiri”

Dalam mewujudkan Visi Kota Malang, maka dirumuskan upaya-upaya yang akan dilaksanakan ke dalam Misi Kota Malang tahun 2009-2013, sebagai berikut :

1. Mewujudkan dan Mengembangkan Pendidikan yang Berkualitas
2. Mewujudkan Peningkatan Kesehatan Masyarakat
3. Mewujudkan Penyelenggaraan Pembangunan yang Ramah Lingkungan

4. Mewujudkan Pemerataan Perekonomian dan Pusat Pertumbuhan Wilayah Sekitarnya
5. Mewujudkan dan Mengembangkan Pariwisata yang Berbudaya
6. Mewujudkan Pelayanan Publik yang Prima

2. Gambaran Umum Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang

a). Profil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang

Sesuai dengan amanat UUD Republik Indonesia Tahun 1945 Pemerintah Daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut azas otonomi dan tugas pembantuan. Sebagai konsekuensinya maka Pemerintah Kota Malang sebagai daerah otonomi mempunyai hak dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri atas dasar kebijakan dan inisiatif pembiayaan serta dilakukan oleh perangkat daerah sendiri, di samping dana dari pemerintah pusat yang telah diatur dalam Undang – Undang.

Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang Ketenagakerjaan dan Sosial yang meliputi perencanaan dan pelaksanaan ketenagakerjaan serta pengendaliannya sesuai dengan kebijaksanaan Walikota. Untuk dapat mewujudkan penyelenggaraan otonomi daerah yang benar-benar sehat atau untuk mewujudkan kesesuaian antara prinsip dan praktek penyelenggaraan Otonomi Daerah, maka Pemerintah Kota Malang dengan Peraturan Walikota Malang Nomor 57 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang telah menentukan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sebagai salah satu perangkat daerah untuk melaksanakan fungsi ketenagakerjaan dan

Sosial dalam penyelenggaraan Otonomi Daerah yang nyata, dinamis, dan bertanggung jawab.

Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang beralamat di Perkantoran Terpadu Gedung B Lantai 3 Jalan Mayjend Sungkono. Telp./Fax (0341) 751534. Malang. Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang saat ini adalah Drs. Wahyu Santoso, SH, M.Si. Jumlah karyawan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sebanyak 61 orang Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan tingkat pendidikan, tingkat golongan, dan tingkat eselon. Dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 1. Data Karyawan Karyawati Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Laki – Laki	Perempuan	Jumlah
1.	S2	4	3	7
2.	S1	19	14	33
3.	D3	3	1	4
4.	SMA/ STM	11	5	16
5.	SMP	0	0	0
6.	SD	1	0	1
Jumlah		38	23	61

Sumber : Sekretariat Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial

Tabel 2. Data Karyawan Karyawati Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial berdasarkan Tingkat Golongan

No.	Golongan	Laki – Laki	Perempuan	Jumlah
1.	IV/c	1	0	1
2.	IV/b	1	1	2
3.	IV/a	2	4	6
4.	III/d	11	5	16
5.	III/c	1	4	5
6.	III/b	7	5	12
7.	III/a	6	1	7
8.	II/d	1	1	2
9.	II/c	3	1	4
10.	II/b	2	0	2
11.	II/a	3	0	3
12.	I/a	1	0	1
Jumlah		39	22	61

Sumber : Sekretariat Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial

Tabel 3. Data Karyawan Karyawati Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial berdasarkan Tingkat Eselon

No.	Eselon	Laki – Laki	Perempuan	Jumlah
1.	II. B	1	0	1
2.	II. A	1	0	1
3.	III. B	1	3	4
4.	III. A	1	0	1
5.	IV. A	10	4	14
6.	IV. B	0	1	1
Jumlah		14	8	22

Sumber : Sekretariat Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial

b). Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Kebijakan

Visi dari Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang yaitu :

”Terciptanya Perluasan Lapangan Kerja, Perlindungan, Hubungan Industrial, dan Kesejahteraan Sosial”

Misi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang adalah :

1. Meningkatkan Pelatihan dan Ketrampilan tenaga kerja yang handal dalam menghadapi pasar kerja
2. Menyediakan lapangan kerja dan lapangan usaha bagi setiap angkatan kerja
3. Mewujudkan Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan dalam bekerja
4. Meningkatkan pengawasan dan pembinaan serta penyuluhan bidang ketenagakerjaan dan sosial

5. Mewujudkan tenaga kerja yang sehat dan produktif
6. Menetapkan sistem informasi bidang ketenagakerjaan dan sosial
7. Meningkatkan kualitas pelayanan bidang ketenagakerjaan dan sosial

Tujuan dari Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam kurun waktu 5 tahun

(2009 s/d 2013) ditetapkan sebagai berikut :

1. Meningkatkan pelayanan administrasi, sarana dan prasarana bidang ketenagakerjaan dan sosial
2. Menciptakan kualitas SDM dan kinerja bidang ketenagakerjaan dan sosial
3. Mewujudkan pelaporan keuangan, capaian kinerja yang tertib dan lancar
4. Menciptakan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas
5. Menciptakan kemandirian masyarakat dan mengurangi jumlah pengangguran
6. Meningkatkan kesejahteraan dan ketenagakerjaan bekerja
7. Meningkatkan kualitas kelembagaan sosial bagi anak jalanan, anak cacat dan WTS

Sasaran Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial antara lain :

1. Terciptanya kelancaran pelayanan administrasi, keamanan, dan kebersihan kantor
2. Terwujudnya kualitas Sumber Daya Manusia dan terpeliharanya sarana dan prasarana aparatur
3. Terwujudnya pelaporan capaian kinerja dan keuangan yang tertib
4. Tersedianya tenaga kerja dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja
5. Terbentuk dan berkembangnya wirausaha
6. Terwujudnya perlindungan Lembaga dan Jaminan Sosial bagi tenaga kerja

7. Terlaksananya penanganan masalah sosial bagi orang terlantar dan sakit HIV / AIDS
8. Terlaksananya bimbingan dan terwujudnya kemandirian anak cacat
9. Terbentuknya anak jalanan yang mandiri dan berketrampilan
10. Terbentuknya tertib anak anjal, rasia gepeng dan WTS pada tempatnya

Kebijakan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial merupakan strategi implementasi bagi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang dalam kaitannya dengan pelaksanaan Kebijakan Pemerintah Kota Malang yaitu **"Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Tenaga Kerja, Hubungan Tenaga Kerja dan Perlindungan Tenaga Kerja sesuai dengan martabat dan Moral Agama"**

c). Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial

- Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang sosial dan ketenagakerjaan. Fungsi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja adalah :
 1. Pelaksanaan kegiatan bidang pelatihan dan penempatan tenaga kerja yang meliputi perluasan, peningkatan produktivitas tenaga kerja dan pemberdayaan balai latihan kerja;;
 2. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
 3. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);

4. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
5. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
6. Pengevaluasian dan pelaporan tugas pokok dan fungsi;

Menurut Peraturan Walikota Malang Nomor : 57 Tahun 2008 tentang Uraian tugas, fungsi, dan tata kerja Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang sebagai berikut :

Pasal 4

(1) Susunan Organisasi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, terdiri dari :

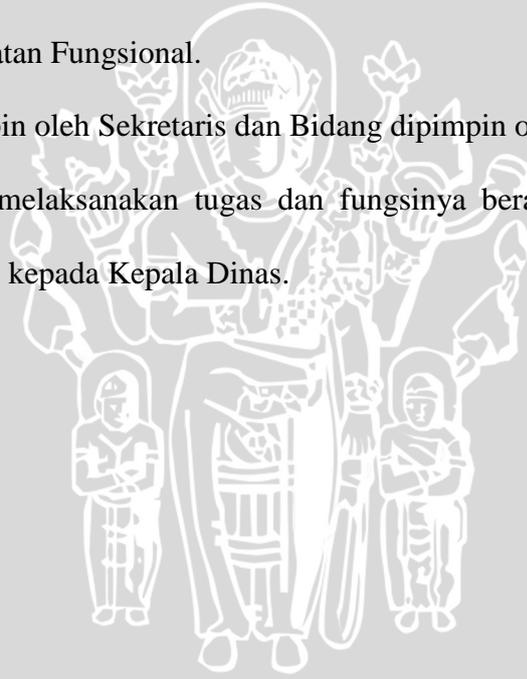
- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretariat, terdiri dari :
 1. Subbagian Penyusunan Program;
 2. Subbagian Keuangan;
 3. Subbagian Umum.
- c. Bidang Sosial, terdiri dari:
 1. Seksi Pengembangan Potensi, Profesi dan Swadaya Sosial
 2. Seksi Rehabilitasi Sosial
 3. Seksi Bantuan dan Perlindungan Sosial
- d. Bidang Pelatihan dan Penempatan, terdiri dari :
 - 1) Seksi Pelatihan Tenaga Kerja;
 - 2) Seksi Penempatan Kerja.
- d. Bidang Hubungan Industrial, terdiri dari :

- 1) Seksi Penyelesaian Perselisihan;
 - 2) Seksi Kelembagaan, Kesejahteraan Pekerja dan Purna Kerja.
 - 3) Seksi Persyaratan Kerja dan Pengupahan.
- e. Bidang Pengawasan dan Kesehatan dan Keselamatan Kerja, terdiri dari :
- 1) Seksi Norma Kerja;
 - 2) Seksi Kesehatan dan Keselamatan Kerja;
 - 3) Seksi Jaminan Sosial Tenaga Kerja

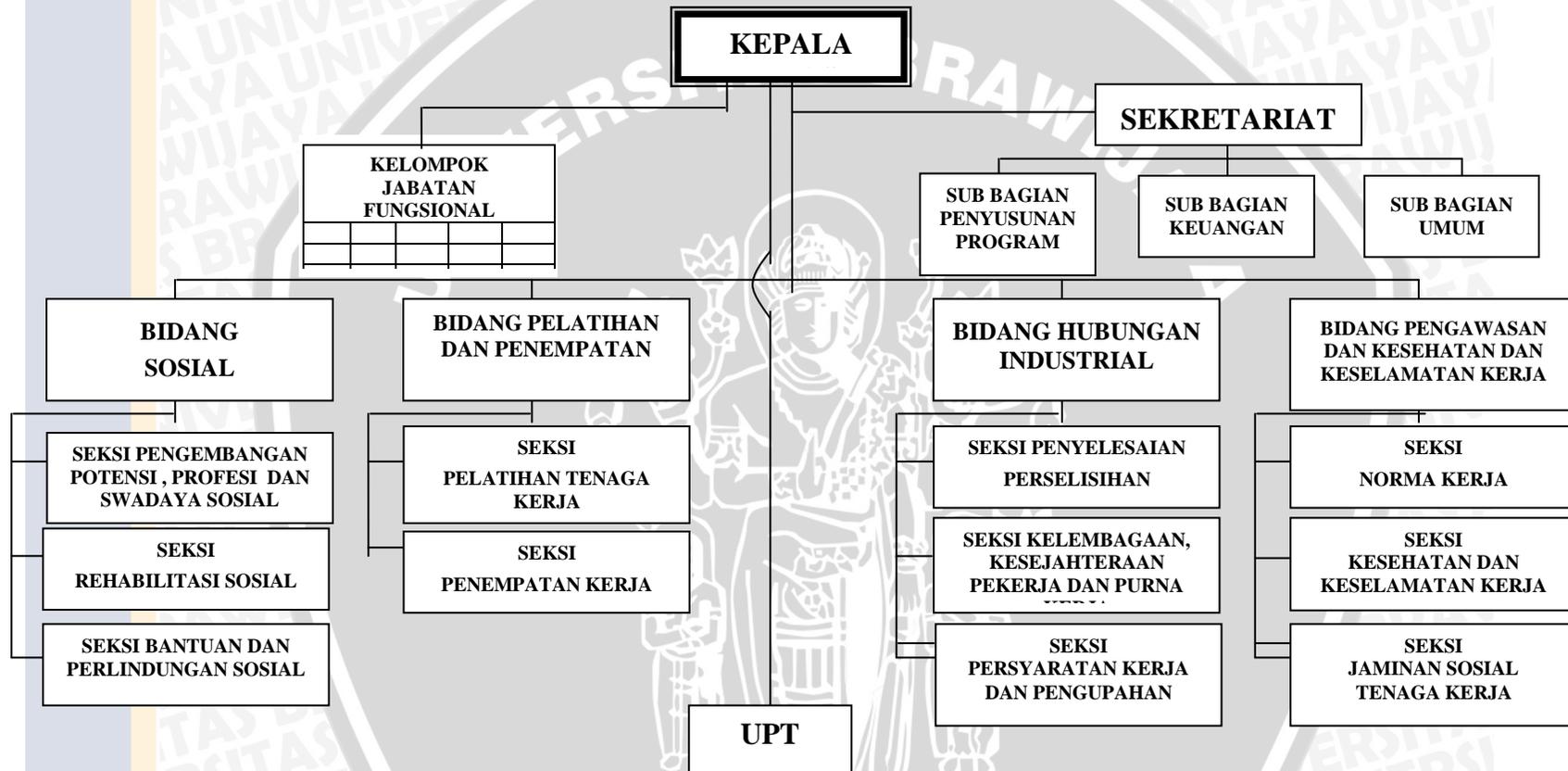
g. Unit Pelaksana Teknis (UPT);

h. Kelompok Jabatan Fungsional.

- (2) Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris dan Bidang dipimpin oleh Kepala Bidang yang dan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas.



Gambar 2. Struktur Organisasi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial



Sumber : Peraturan Walikota Malang UU No. 57. 2008

3. Pengembangan Sumber Daya Aparatur dengan Pembinaan Pegawai pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, melalui :

a). Rotasi, Promosi, dan Demosi

(1). Rotasi

Rotasi merupakan suatu mutasi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan melalui berbagai tahapan. Menurut Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, Bapak WAHYU SANTOSO, mengungkapkan bahwa :

”Rotasi di dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilaksanakan sesuai dengan beban kerja atau kebutuhan kerja. Rotasi termasuk ke dalam pendidikan dan pelatihan secara struktural, dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial rotasi dilakukan sesuai perintah dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Rotasi akan dilaksanakan apabila adanya surat keputusan secara langsung dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kepada pegawai yang ditunjuk di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang.”

Maksud dari penjelasan tersebut adalah rotasi dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat terlaksana apabila BKD memberikan surat keputusan pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang diawasi oleh Badan Pertimbangan Jabatan Kepangkatan (Baperjakat), yang isinya merupakan perintah pergantian jabatan baik itu kepala dinas/ kepala seksi/ kepala bidang yang kemudian dilakukan pada jabatan pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Hal ini dijelaskan pada pegawai yang pernah mengikuti rotasi, contohnya seperti pejabat yang telah melaksanakan Diklatpim tingkat III eselon 3 dan eselon 2, yaitu Ketua Dinas, Ketua Bidang, Ketua Sekretaris, dan atau pejabat yang telah melaksanakan Diklatpim tingkat IV eselon 4, yaitu Ketua Seksi, Ketua Sub Bagian.

Namun tidak semua pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat melakukan rotasi, karena bergantung kepada jabatan tertinggi yang dimiliki pegawai tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh Kepala Dinas. Rotasi yang dilakukan oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial bertujuan memberikan pembinaan pada pemimpin/ ketua pada masing-masing bidang untuk pengembangan karier pegawai yang bersangkutan agar memiliki tanggung jawab dan peranan yang lebih besar dari jabatan sebelumnya. Rotasi dapat dilihat dari pegawai yang pernah melakukan diklat jabatan struktural, seperti diklat kepemimpinan atau Diklatpim. Diklat kepemimpinan dilaksanakan sebagai syarat untuk melakukan rotasi/ perpindahan jabatan karena hanya pegawai dengan jabatan pemimpin yang dapat melakukan rotasi. Perbedaan waktu juga mempengaruhi tingkat pengembangan pegawai yang bersangkutan dengan keahlian yang dimiliki.

Semakin lama pegawai melakukan diklat kepemimpinan tersebut akan semakin baik karena mendapatkan pembekalan yang bermanfaat. Sehingga hal ini bermanfaat bagi pengembangan pegawai yang menjadi pemimpin/ ketua pada bidang yang bersangkutan, yaitu 9 pegawai yang telah dijabarkan dalam tabel tersebut. Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Bapak WAHYU SANTOSO selanjutnya mengungkapkan,

”Seperti contoh pada Bapak SHANDY ARYANTA, sebagai Ketua Seksi Penyelesaian Perselisihan, karena hal ini berkaitan dengan bidang Hubungan Industrial, maka dengan wewenang Kepala Dinas, pegawai yang bersangkutan bisa melakukan rotasi menjadi Kepala Bidang Hubungan Industrial, atau Ketua Seksi yang seangkat dengan jabatannya sekarang. Karena telah melakukan diklat kepemimpinan, dan memiliki kinerja yang baik saat menjadi Ketua Seksi Penyelesaian Perselisihan”.

Hal ini dibuktikan dengan telah selesainya masalah yang dikerjakan oleh Bapak SHANDY ARYANTA yaitu menyelesaikan perselisihan antara perusahaan "X" dengan beberapa karyawan perusahaan tersebut, sehingga pegawai yang bersangkutan dapat direkomendasikan oleh Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, untuk menjadi Kepala Bidang Hubungan Industrial, akan tetapi tetap melalui berbagai persyaratan tertentu yang dikeluarkan oleh wewenang Kepala Dinas. Karena jabatan sebelumnya adalah Ketua Seksi Penyelesaian Perselisihan yang ada didalam bagian dari Bidang Hubungan Industrial.

Dengan pertimbangan tersebut maka rotasi memberikan manfaat bagi pegawai yang bersangkutan agar memberikan kinerja yang lebih baik lagi dan dapat menjadikan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sebagai salah satu dinas yang memiliki pegawai-pegawai yang berkualitas dan memiliki kuantitas kerja yang memuaskan bagi masyarakat. Pengaruh rotasi bagi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yaitu pegawai yang melakukan rotasi adalah dengan jabatan tertinggi atau sebagai kepala/ ketua, jadi peran seorang kepala/ ketua sebagai pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya.

(2). Promosi

Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melakukan promosi jabatan adalah dengan cara melihat pengembangan pegawai yang bersangkutan sesuai dengan aturan pemerintah yaitu tentang " Ketentuan Pelaksanaan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 ", yaitu promosi jabatan dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilaksanakan

sesuai peraturan tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural yang telah ditentukan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara. Artinya pegawai yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan pengangkatan untuk melakukan promosi.

Menurut Ibu EMY SURYANI, Ketua Sub Bagian Umum Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, mengungkapkan bahwa :

”Promosi dapat dilakukan oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial jika pegawai negeri sipil yang bersangkutan telah menunjukkan tingkat prestasi kerja dengan melakukan tugas yang telah ditetapkan. Seperti contoh, penugasan Staf Bidang Pengawasan di Kelurahan Kabupaten Malang, yaitu administasi pengawas yang ditugaskan di Kelurahan Wonomulyo, Kabupaten Malang. Karena telah melakukan penugasan pengawasan, maka pegawai administrasi pengawas tersebut mengalami kenaikan pangkat dari staf ke eselon tingkat 4 yaitu Ketua Seksi. Hal ini sesuai dengan pola dasar karier tentang masa kerja dan tingkat jabatan yang dimiliki pegawai sehingga dapat melakukan penugasan dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan tersebut.”

Penjelasannya yaitu, promosi jabatan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial tidak berlaku pada pegawai yang tidak memiliki motif untuk berprestasi lebih tinggi. Karena dengan peningkatan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan, maka pegawai tersebut diangkat pangkatnya satu tingkat lebih tinggi. Staf bidang pengawasan tersebut melaksanakan tugas sesuai perintah dari bidang Pengawasan dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), untuk menjadi pengawas administrasi pada Kelurahan Wonomulyo.

Di Kelurahan tersebut staf administrasi pengawas membantu tentang sistem dan pengelolaan administrasi, dan mengawasi kinerja pegawai yang berada di Kelurahan Wonomulyo. Setelah melakukan tugasnya dengan baik dan benar, maka pegawai tersebut diangkat jabatannya oleh Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial setingkat lebih tinggi dari jabatan sebelumnya, yaitu dari staf ke eselon

tingkat 4 sebagai Ketua Seksi Norma Kerja tentang Administrasi Pengawasan. Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial menilai bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki tingkat kinerja yang bagus, sehingga pegawai tersebut layak mendapatkan promosi jabatan dengan naik satu tingkat lebih tinggi diatas dari jabatan sebelumnya.

Kesimpulannya promosi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilakukan jika pegawai benar-benar melakukan tugas pokok, dan fungsi sesuai dengan pertimbangan yang telah ditetapkan yaitu kebutuhan dari Dinas Ketengakerjaan dan Sosial itu sendiri akan pentingnya pengembangan pegawai, kemudian karakteristik tugas pokok dan fungsi yang berhubungan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat, serta pegawai yang memiliki motivasi untuk berprestasi terhadap kinerjanya agar jabatannya dapat berubah menjadi lebih baik dari jabatan sebelumnya. Sehingga hal ini akan memberikan penghargaan dengan sendirinya terhadap pegawai yang bersangkutan.

(3). Demosi

Berdasarkan Keputusan Walikota Malang tentang Penurunan Pangkat Pada Pangkat Yang Setingkat Lebih Rendah, ditujukan pada salah seorang staf Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial pada akhir bulan Juni tahun 2010, yang telah terbukti melakukan tindakan hidup bersama di luar ikatan perkawinan yang sah dan melakukan pernikahan siri, yang menurut aturan disiplin pegawai negeri sipil hal itu merupakan tindakan yang melanggar peraturan yang berlaku.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu EMY SURYANI, Ketua Sub Bagian Umum Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, yaitu :

”Demosi dilakukan terjadi karena pegawai yang bersangkutan (sebut nama pegawai : ”X”) melakukan tindakan indisipliner, yaitu melanggar terhadap ketentuan Surat Edaran BAKN Nomor 45 Tahun 1990 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1983 tentang Ijin Perkawinan dan Perceraian bagi Pegawai Negeri Sipil Romawi VI angka 1, Pegawai Negeri Sipil Dilarang Hidup Bersama Diluar Ikatan Perkawinan yang Sah. Serta adanya surat Kepala Inspektorat Kota Malang tentang Sanksi Hukuman Disiplin terhadap pegawai X staf Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Untuk menegakkan disiplin, dipandang perlu menjatuhkan hukuman disiplin yang setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh X. Kemudian Keputusan Walikota Malang tersebut memutuskan untuk menjatuhkan hukuman disiplin berupa Penurunan Pangkat Pada Pangkat Yang Setingkat Lebih Rendah selama 1 (satu) tahun kepada X, karena telah terbukti melanggar ketentuan Surat Edaran BAKN.”

Pada intinya, pegawai tersebut melakukan tindakan Kawin Sirih. Akibat pelanggaran disiplin tersebut, maka pegawai yang bersangkutan mendapatkan hukuman disiplin berupa Penurunan Pangkat Pada Pangkat Yang Setingkat Lebih Rendah selama 1 (satu) tahun terhitung mulai tanggal 1 Juli 2010. Pangkat diturunkan dari pangkat Pengatur Tk. I golongan ruang (II/d) menjadi Pengatur golongan ruang (II/c) dan mulai tanggal 1 Juli 2011 pangkat dapat dikembalikan pada pangkat semula. Gaji pokok pun juga ikut turun, sehingga gaji pokok dapat kembali seperti semula pada tahun selanjutnya.

Hal ini akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai X terhadap pengembangan karier pegawai X. Dengan kesalahannya yaitu melakukan indisipliner, pegawai X wajib melakukan hukuman yang telah dijatuhkan kepadanya. Pengembangan karier pegawai X akan semakin mengalami tingkat penurunan, disebabkan pangkat yang sekarang ditempati adalah pangkat yang lebih rendah dari pangkat sebelumnya. Beban kinerja pegawai X juga akan semakin berat dengan tindakan hukuman pemotongan gaji pegawai tersebut. Namun jika dilihat dari peraturan yang telah ditetapkan, hendaknya pegawai yang

bersangkutan sadar bahwa pernikahan seharusnya dilakukan secara sah baik secara agama maupun peraturan agar tidak terjadi tindakan indisipliner.

Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial telah melakukan tindakan disiplin pegawai dengan benar karena jika tidak demikian, akan banyak pegawai-pegawai yang tidak bekerja semestinya. Pengalaman pegawai X akan dijadikan tolak ukur tingkat kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang lain, agar lebih mengutamakan disiplin pegawai negeri sipil seperti peraturan yang telah ditetapkan. Sehingga demosi yang tidak dikehendaki tidak terjadi lagi pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, karena selain merugikan bagi pegawai itu sendiri, demosi juga akan merugikan nama baik Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial di masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik.

Sebagai pertimbangan agar tidak terjadi demosi dikemudian hari, Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, Bapak Wahyu Santoso melakukan program instruksi kerja setiap 3 bulan sekali, dengan tujuan agar semua staf pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melakukan kinerja dengan baik sesuai tugas pokok, dan fungsi yang telah ditetapkan, serta menjunjung tinggi tingkat disiplin pegawai negeri sipil. Kemudian hal ini dibuktikan dengan adanya evaluasi kerja sehingga demosi yang pernah terjadi pada salah satu pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial tidak terjadi lagi, karena demosi mempengaruhi pegawai agar tidak melakukan tindakan indisipliner. Hal ini berarti kedisiplinan lebih meningkat karena dengan disiplin yang tinggi maka pegawai akan lebih cermat dan teliti dalam melakukan pekerjaan, serta taat pada peraturan yang telah ditetapkan sebagaimana peraturan disiplin pegawai negeri sipil.

b). Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilakukan secara fungsional dan secara struktural. Diklat yang dilaksanakan secara struktural yaitu Diklat Kepemimpinan (diklatpim), yang bertujuan untuk pembinaan pegawai agar lebih baik dari sebelumnya, akan tetapi perbedaan waktu juga menentukan bagaimana kinerja para pegawai yang mengikuti diklatpim tersebut. Berikut ini merupakan tabel pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang pernah melakukan Diklat Kepemimpinan :



Tabel 4. Daftar Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang mengikuti Diklat Kepemimpinan

No.	Nama Pegawai	Nama Jabatan	Nama Latihan Jabatan Struktural
1.	EKO DYAH F, SH.,MM	Kepala Bidang Pengawasan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).	Diklatpim Tingkat III Angkatan XLIV 2003 – 396 jam
2.	SYIFUL ISMAN, S.H.	Kepala Bidang Hubungan Industrial	Diklatpim Tingkat III Angkatan XLIV 2003 – 396 jam
3.	SRI SUPANGASIH, SE	Kepala Bidang Pelatihan dan Penempatan	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angk. CCCXXX 2002 – 5 minggu
4.	Dra. WULAN RAGAS PRASANI I, MM	Kepala Sub Pembagian Keuangan	Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Angk. CCCXXXVI 2001 – 275 jam
5.	SHANDY ARYANTA, S.H	Ketua Seksi Penyelesaian Perselisihan	Diklatpim tingkat IV Angk. LXIV 2003 – 35 hari
6.	Dra. PIPIH TRIASTUTI	Kepala Bidang Sosial	Diklatpim Tingkat IV Angk. CII 2004 – 6 minggu
7.	EMY SURYANI, SE	Kepala Sub Bagian Umum	Diklatpim Tingkat IV Angk. CXLII 2005 – 336 jam
8.	SABARDI, S.Ag	Kepala Seksi Pengembangan Potensi, Profesi, dan Swadaya	Diklatpim Tingkat IV Angk. CLIX 2006 – 416 jam
9.	WAHYU HARIANTO, SH., M.Si	Kepala Sub Bagian Penyusunan Program	Diklatpim Tingkat IV Angk. CXLII 2005 – 30 hari

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang

Keterangan tabel diatas adalah jumlah pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang telah mengikuti Diklatpim. Jika dilihat dari jabatan yang dipegang oleh masing-masing pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, pegawai-pegawai tersebut merupakan seorang Kepala/ pemimpin di bidang jabatannya masing-masing. Manfaat pengembangan sumber daya aparatur melalui diklatpim tersebut adalah, pegawai memiliki tingkat tanggung jawab dan wewenang lebih besar daripada sebelumnya.

Jenis diklat yang ada di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang kedua adalah diklat secara fungsional. Tujuan dari diadakan diklat ini adalah untuk meningkatkan pengembangan pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam meningkatkan kinerja. Bidang yang ditunjuk pada diklat di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial ada 3 (tiga) bidang, yaitu Bidang Penempatan dan Pelatihan, Bidang Pengawasan dan Keselamatan Kesehatan Kerja (K3), dan Bidang Hubungan Industrial. Penjabaran metode diklat fungsional di masing-masing bidang adalah sebagai berikut :

(1). Diklat Pengantar Kerja

Diklat Pengantar Kerja ditujukan ke dalam Bidang Penempatan dan Pelatihan. Menurut Ibu SRI WAHYUNI, Staf Bidang Penempatan dan Pelatihan, mengungkapkan bahwa :

”Diklat ini bertujuan bagi para pengantar kerja, yaitu pegawai baru yang telah bekerja. Akan tetapi di dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial belum ada yang melaksanakan diklat Pengantar Kerja. Hal ini dikarenakan di Kota Malang masih belum ada pelaksanaan diklat Pengantar Kerja. Pemerintah Kota Malang menyebutkan kendala belum diadakannya diklat Pengantar Kerja yaitu kendala finansial/ biaya yang cukup besar untuk pelaksanaan diklat Pengantar Kerja.”

Dapat disimpulkan bahwa program diklat pengantar kerja telah ada di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, namun sesuai peraturan Pemerintah Kota Malang yang belum menyelenggarakan diklat pengantar kerja tersebut karena masalah biaya. Namun pada tahun 2011 Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial akan berusaha untuk menyelenggarakan diklat pengantar kerja tersebut dengan melengkapi ijin dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

(2). Diklat Pengawas

Diklat pengawas ditujukan kedalam Bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja (K3). Diklat Pengawas mempunyai tujuan yaitu menjadi seorang Pengawas. Menurut Bapak HENDRAWAN DENDY SANTOSO, Staf Bidang Pengawasan Kesehatan dan Keselamatan Kerja, mengutarakan bahwa :

”Sesuai dengan Undang-Undang No. 13 tahun 2003/ pasal 1 ayat 31, yaitu ”Pengawasan Ketenagakerjaan adalah Kegiatan Mengawasi dan Menegakkan Pelaksanaan Peraturan Perundang-undangan di Bidang Ketenagakerjaan”. Orang yang melakukan pengawasan ketenagakerjaan disebut sebagai Pengawas. Untuk menjadi seorang pengawas, harus memenuhi syarat dengan mengikuti diklat pengawasan yang dilakukan selama 4 (empat) bulan.”

Sesuai dengan Peraturan Menteri Per-03/MEN/Tahun 2008, tentang :
”Persyaratan penunjukkan dan Wewenang serta Kewajiban Pengawas Keselamatan Kerja dan Ahli Keselamatan Kerja” pasal 3 ayat 1 dan 2, yaitu :

1). Untuk dapat ditunjuk sebagai Pengawas Keselamatan Kerja harus memenuhi syarat :

- a. pegawai negeri tenaga kerja transkop
- b. mempunyai keahlian khusus
- c. telah mengikuti pendidikan calon pegawai pengawas ang diselenggarakan oleh Departemen Tenaga Kerja Transkop

2). Untuk dapat ditunjuk sebagai Ahli Keselamatan Kerja harus memenuhi syarat :

- a. mempunyai keahlian khusus
- b. telah mengikuti pendidikan oleh Departemen Tenaga Kerja Transkop
- c. mengetahui ketentuan-ketentuan peraturan perundang-undangan perubahan pada umumnya dan bidang keselamatan kerja pada khususnya.

Setelah diklat Pengawas tersebut dinyatakan lulus, sesuai dengan Peraturan Menteri Per-03/MEN/Tahun 2008, tentang :

”Persyaratan Penunjukkan dan Wewenang serta Kewajiban Pengawas Keselamatan Kerja dan Ahli Keselamatan Kerja” pasal 4, maka Kewajiban seorang Pengawas adalah :

- a. mengadakan pemeriksaan di semua tempat kerja
- b. menelaah dan meneliti segala pelanggaran keselamatan dan kesehatan kerja
- c. memberikan petunjuk dan penerangan kepada pengusaha, pengurus dan tenaga kerja tentang segala persyaratan keselamatan dan kesehatan kerja
- d. memberikan laporan kepada direktur mengenai hasil segala kegiatan yang diwajibkan tersebut diatas menurut garis hierarchi Departemen Tenaga Kerja Transkop
- e. merahasiakan segala keterangan tentang rahasia perusahaan yang dapat berhubungan dengan jabatannya.

Ciri-ciri yang menarik dari diklat Pengawas dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial bidang Pengawasan dan Keselamatan Kesehatan Kerja (K3) yaitu adanya diklat Spesialis. Diklat Spesialis adalah diklat yang bertujuan menjadi

seorang Pengawas Spesialis dengan ketentuan adalah Pegawai Negeri yang telah bekerja selama 2 tahun dan telah mengikuti Diklat Pengawas. Pengawas Spesialis merupakan orang yang bertanggung jawab atas pengawasan yang dilakukan oleh instansi pemerintahan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Contoh diklat Spesialis yaitu : seorang Sarjana Hukum menjadi pengawas spesialis Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS), namun dengan syarat adanya ijin pengesahan tertulis dari Kepala Bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja (K3).

(3). Diklat Mediator

Diklat Mediator ditujukan pada Bidang Hubungan Industrial. Diklat Mediator dulu mempunyai nama diklat Perantara. Senada dengan hal tersebut, Ibu MUJI RAHAYU, Staf Bidang Hubungan Industrial Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial mengungkapkan bahwa :

“Sesuai dengan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI), maka diatur tentang peraturan waktu yang dilakukan diklat Mediator adalah selama 6 bulan, dengan metode ujian yaitu penyelenggaraan ujian per module setiap 3 bulan sekali pada peserta diklat Mediator.”

Kemudian setelah waktu 6 bulan diadakan ujian module bersama seluruh Jawa Timur khususnya. Metode diklat Mediator adalah dengan mendatangkan *tutor/* pengajar diklat dari Departemen Ketenagakerjaan (pusat). Oleh karena itu diklat Mediator juga disebut sebagai diklat jarak jauh (DJJ). Setelah dinyatakan lulus dari diklat Mediator, kemudian diadakan diklat pementapan selama 2 bulan di Jakarta (pusat), dan diklat klasikal selama 3 bulan.

Ciri-ciri yang menarik dari diklat Mediator ada 2, yaitu :

- 1) menyelesaikan peerselisihan hubungan industrial dengan cara teknik negosiasi dan dengan prinsip musyawarah untuk mencapai mufakat.
- 2) adanya diklat Spesialis Pengupahan, akan tetapi belum diadakan dan belum ada yang dipanggil untuk diklat Spesialis Pengupahan, hal ini dikarenakan belum turunnya Surat Keputusan (SK) dari Departemen Ketenagakerjaan (pusat).

c). Bimbingan Teknis

Dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur, Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial menyelenggarakan suatu bimbingan teknis. Metode Bimtek dilakukan jika ada pemberitahuan secara langsung melalui Surat Keputusan oleh Departemen Ketenagakerjaan (pusat). Metode Bimtek dilakukan secara sporadik, yaitu terkadang dilaksanakan Bimtek, dan biasanya juga ditiadakan Bimtek. Hal ini berdasarkan surat keputusan (SK) yang diberikan oleh Departemen Ketenagakerjaan, bahwa perlu tidaknya diadakan Bimtek bergantung kepada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang memerlukan Bimtek, pada penugasan yang diberikan oleh Kepala Dinas kepada pegawainya.

Metode Bimtek dilaksanakan selama kurun waktu yang relatif sebentar, waktu pelaksanaan dapat berkisar antara 1 hari, 2 hari, atau 3 hari, dan biasanya dilakukan oleh pemegang Surat Keputusan (SK) dari Departemen Ketenagakerjaan. Contoh Bimtek : mengadakan pengawasan terhadap menara tower (BTS) diikuti oleh pegawai pengawas K3 seluruh Indonesia. Pengawasan

dilaksanakan meliputi pengawasan alat kerja, kesehatan tenaga kerja, dan keselamatan tenaga kerja.

(sumber : Ibu EMY SURYANI, Ketua Sub Bagian Umum Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial)

4. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam Melaksanakan Tugas-tugasnya, melalui :

a). Prestasi Kerja Pegawai

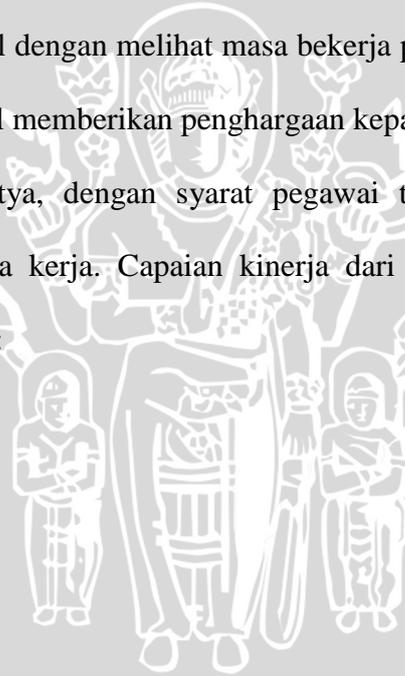
Prestasi kerja dapat ditunjukkan oleh seorang pegawai pada saat mempunyai motif berprestasi yang tinggi. Pegawai yang menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, dapat dinaikkan pangkatnya setiap kali, setingkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya secara terus-menerus selama 2 tahun terakhir, sehingga ia nyata-nyata menjadi tauladan bagi lingkungannya yang dinyatakan dengan surat keputusan oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-departemen, sekurang-kurangnya 2 tahun dalam pangkat yang dimilikinya.

Tidak semua pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial memiliki motivasi prestasi kerja, karena motivasi prestasi kerja yang dicapai masing-masing pegawai berbeda. Ada yang telah lama bekerja kemudian mendapatkan motivasi, ada yang harus mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan sehingga mendapatkan motivasi lebih sebagai syarat untuk mencapai prestasi kerja.

Namun Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial mempunyai Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) untuk mengukur prestasi kerja

pegawainya. Secara umum Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial telah dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai penyusun dan pelaksana kebijakan daerah di bidang ketenagakerjaan dan sosial Kota Malang baik kegiatan yang bersifat administratif maupun bersifat teknis secara proposional telah berjalan dengan baik, dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pekerja, perluasan kesempatan kerja dan meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat Kota Malang.

Fungsi LAKIP disini yaitu melaporkan dan menilai kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dengan melihat masa bekerja pegawai tersebut. Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial memberikan penghargaan kepada pegawainya sebagai Satya Lencana Karya Satya, dengan syarat pegawai tersebut sudah bekerja diantara 20-25 tahun masa kerja. Capaian kinerja dari LAKIP tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :



**Tabel 5. Capaian Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil
Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melalui LAKIP**

No.	Sasaran	Pencapaian
1.	Terciptanya kelancaran pelayanan administrasi, keamanan dan kebersihan kantor	Target kinerja tersebut tercapai karena, disebabkan perencanaan program dan kegiatan yang tepat sasaran
2.	Terwujudnya kualitas sumber daya manusia dan terpeliharanya sarana dan prasarana aparatur	Kurang lebih target ini dikatakan berhasil, disebabkan oleh perencanaan program dan kegiatan berjalan sesuai harapan. Kendala yang dihadapi adalah perlunya pembenahan aset kantor
3.	Terwujudnya pelaporan capaian kinerja dan keuangan yang baik	Sasaran tersebut tercapai, disebabkan oleh penyerapan dari perencanaan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan
4.	Terselenggaranya tenaga kerja dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja	Sasaran ini tercapai karena suksesnya program pelatihan dan kerja sama yang baik antara dinas dan perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja
5.	Terbentuknya dan berkembangnya wira usaha	Suksesnya kegiatan pelatihan yang berdampak terbukanya lapangan pekerjaan baru
6.	Terwujudnya perlindungan tenaga kerja dan jaminan sosial bagi tenaga kerja	Sasaran tercapai dengan suksesnya koordinasi antara dinas dengan perusahaan dan PT. Jamsostek
7.	Terlaksananya penanganan masalah sosial bagi orang terlantar dan sakit HIV/ AIDS	Adanya kerja sama yang baik antara dinas dengan LSM masyarakat
8.	Terbentuknya tertib anjal, rasia gepeng dan WTS pada tempatnya	Sasaran dilihat dari keberhasilan pelaksanaan program yang kontinue antara dinas dengan Satpol PP, Polresta, UPT rehabilitasi, dalam menciptakan ketertiban dan keamanan kota Malang

Sumber : LAKIP Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial 2009

Keterangan dari tabel tersebut yaitu, tercapainya berbagai sasaran dari Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam rangka mewujudkan pelayanan publik. Hal ini tidak terlepas dari prestasi kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial atas kepuasan masyarakat tentang pelayanan publik yang ada pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, sehingga pada tahun 2010 Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial mendapatkan penghargaan sebagai Unit Pelayanan Berprestasi oleh Pemerintah Kota Malang dan sebagai Instansi Pelayanan Publik Terfavorit oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur pada tahun 2010.

Sasaran-sasaran Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial memang lebih diutamakan pada bidang tenaga kerja dan sosial yang ada pada masyarakat, sebagaimana yang tercantum dalam visi misi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Dalam meningkatkan pengembangan pegawai untuk mencapai prestasi kerja di dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, Kepala Dinas melakukan instruksi pekerjaan ke empat Bidangnya, yaitu Bidang Sosial, Bidang Penempatan dan Pelatihan, Bidang Pengawasan dan Keselamatan Kesehatan Kerja, dan Bidang Hubungan Industrial. Dari bidang-bidang tersebut maka hasil dari sasaran akan tercapai seperti yang tercantum pada LAKIP Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial.

Kesimpulannya bahwa pencapaian maksimal akan tercapai jika seluruh aparatur yang berada dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat bekerja secara konsekuen dan konsisten serta tidak mengutamakan kepentingan pribadi dari pada kepentingan golongan. Prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial juga merupakan langkah kongkret bahwa untuk

mengembangkan sumber daya aparatur, dibutuhkan kerja sama dari lingkungan kerja itu sendiri antara pegawainya.

(sumber : Ibu EMY SURYANI, Ketua Sub Bagian Umum Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial)

b). Kedisiplinan Pegawai

Disiplin merupakan suatu aturan tata tertib yang seyogyanya semua orang melakukannya secara sadar. Akan tetapi disiplin sering kali mudah untuk diucapkan dan sukar untuk dilaksanakan. Dalam suatu instansi, peraturan disiplin sudah diterapkan dan wajib ditaati oleh semua pegawai. Namun kenyataannya, pegawai banyak yang melanggar aturan disiplin tersebut, seperti datang tidak tepat waktu, memakai sandal saat bekerja dalam ruangan, sering ijin pulang disaat jam kantor belum selesai, dan sebagainya. Seharusnya seorang pegawai mengerti kewajiban dan larangan yang harus dilaksanakan.

Seperti yang tercantum dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yaitu setiap Pegawai Negeri Sipil wajib mematuhi 26 butir keawajiban Pegawai Negeri Sipil, dan Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yaitu 18 butir larangan Pegawai Negeri Sipil. Salah satu indikator keberhasilan dalam melaksanakan disiplin pegawai adalah melalui Pengawasan Melekat (Waskat). Karena waskat memiliki indikator untuk meningkatkan disiplin pegawai, prestasi pegawai, dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas. Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melakukan langkah pertama pengawasan melekat diawali dengan melakukan apel pagi, yang merupakan kegiatan yang dilakukan bersama di suatu tempat yang dipimpin pembina apel.

Apel pagi dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dimulai pukul 08.00 WIB. Hal ini sejalan dengan ketentuan jam kerja Pegawai Negeri Sipil yang telah diatur oleh peraturan Walikota Malang. Setiap pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melakukan apel pagi dari hari Senin sampai Kamis pada pukul 08.00 WIB. Sedangkan untuk hari Jumat, apel pagi dilakukan mulai pukul 07.30 WIB kemudian dilanjutkan dengan kegiatan senam pagi/ olahraga.

Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam mengadakan pengawasan melekat dilakukan secara langsung oleh Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, dengan metode mengadakan rapat rutin setiap tiga bulan sekali antara Kepala Dinas dengan Kepala Bidang-Bidang membahas kedisiplinan pegawai selama bekerja dengan ketentuan Tugas, Pokok, dan Fungsi masing-masing Bidang. Dari hasil rapat tersebut akan diadakan evaluasi kinerja masing-masing pegawai di bidangnya, dengan melihat evaluasi tersebut maka Kepala Dinas akan dapat menentukan bagaimana langkah-langkah yang seharusnya dilakukan untuk meningkatkan disiplin para pegawainya. Jika peraturan yang sudah dibuat belum juga dapat ditaati, maka akan diberikan sanksi tegas bagi yang melanggarnya.

(sumber : Bapak WAHYU SANTOSO, Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial)

c). Daftar Hadir/ Absensi Pegawai

Daftar hadir atau absensi pegawai sebagai langkah awal memulai pekerjaan. Dari daftar hadir tersebut dapat diketahui kehadiran seseorang setiap harinya, keterlambatan datang, kecepatan atau pulang lebih awal, ijin keluar kantor pada waktu jam kantor. Dapat diketahui pula berapa hari yang

bersangkutan sakit, berapa hari yang bersangkutan mangkir, berapa hari yang bersangkutan meminta ijin, berapa hari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan telah mengambil cuti dan sebagainya dalam setiap tahunnya.

Daftar hadir atau absensi pegawai di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilakukan setelah seluruh pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial mengikuti apel pagi tepat pada pukul 08.00 WIB di depan gedung kantor Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, dengan menandatangani daftar hadir di ruang Sekretariat. Dalam daftar hadir/ absensi berisi nama pegawai, jabatan pegawai, alamat rumah pegawai, bulan tanggal tahun absensi, dan keterangan. Keterangan berisi tentang ; S = sakit, I = ijin, C = cuti, DL = Dinas luar, P = pendidikan, T = tanpa keterangan. Daftar hadir ini, disetorkan ke Bagian Kepegawaian beserta Daftar Evaluasi Absensi paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya.

Daftar hadir/ absensi harus secara rutin dilakukan oleh pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, jika hal itu tidak dilakukan atau terlambat untuk melakukan absensi, maka pegawai dianggap tidak masuk kerja. Karena dari absensi yang ada pada daftar hadir tersebut akan memberikan informasi apakah pegawai tersebut bekerja satu hari kerja atau tidak, dengan alasan seperti ijin meninggalkan kantor, ataupun untuk keperluan yang lainnya diluar jam kerja pegawai yang bersangkutan.

(sumber : Ibu EMY SURYANI, Kepala Sub Bagian Umum Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial)

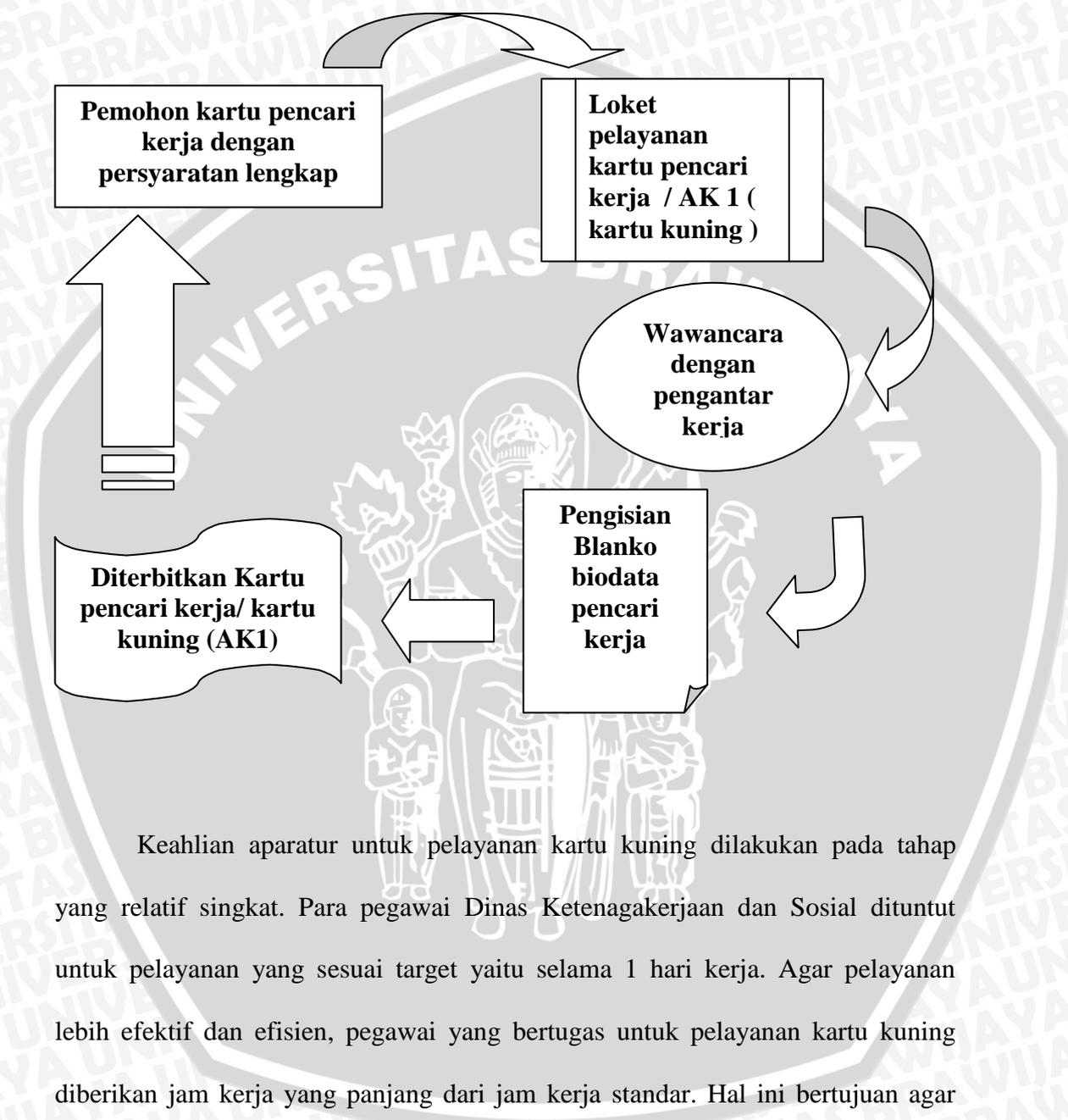
d). Kemampuan Pegawai untuk Meningkatkan Pelayanan Publik pada Masyarakat

Pelayanan publik Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial terbagi menjadi beberapa bagian. Untuk meningkatkan pelayanan publik yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja yaitu pelayanan tentang pembuatan Kartu Kuning, pelayanan data Informasi Pasar Kerja, pelayanan data pemeriksaan medis tenaga kerja. Pada pelayanan Kartu Kuning dilakukan oleh Bidang Pelatihan dan Penempatan, syarat untuk pelayanan pembuatan Kartu Kuning yaitu pencari kerja yang memiliki Kartu Identitas Penduduk (KTP), kemudian memberikan ijasah terakhir yang telah dilegalisir, dan pas foto hitam putih. Pelayanan pembuatan Kartu Kuning selambat-lambatnya dibuat selama 1 hari kerja, dengan prosedur pembuatan pencari kerja tersebut mendaftarkan ke loket pengurusan Kartu Kuning.

Kemudian para pencari kerja diperiksa persyaratannya oleh Pengantar Kerja. Jika persyaratan tersebut telah lengkap, maka para pencari kerja diwawancarai oleh Pengantar Kerja dengan mengisi blanko biodata pencari kerja (AK2). Setelah kartu kuning dapat diterbitkan, para pencari kerja harus segera mencari pekerjaan sesuai yang diinginkan. Karena pelaporan perpanjangan Kartu Kuning, dilakukan setiap 6 bulan sekali ke Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, jika pencari kerja tersebut belum juga mendapatkan pekerjaan. Berikut adalah bagan pelayanan AK1 :

Gambar 3. Bagan Mekanisme Pelayanan

Kartu Pencari Kerja / Kartu Kuning (AK 1)



Keahlian aparatur untuk pelayanan kartu kuning dilakukan pada tahap yang relatif singkat. Para pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dituntut untuk pelayanan yang sesuai target yaitu selama 1 hari kerja. Agar pelayanan lebih efektif dan efisien, pegawai yang bertugas untuk pelayanan kartu kuning diberikan jam kerja yang panjang dari jam kerja standar. Hal ini bertujuan agar saat para pencari kerja melonjak tajam saat mengurus keperluan kartu kuning, tidak terjadi antrian yang panjang yang mengakibatkan para pencari kerja tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial.



Untuk pelayanan data informasi pasar kerja dilakukan pada bidang Pelatihan dan Penempatan, Informasi pasar kerja sangat penting sekali perannya dalam mempertemukan antara pencari kerja dengan pekerjaan yang diinginkan dan antara pengguna tenaga kerja dengan tenaga kerja yang dibutuhkan. Informasi pasar kerja akan semakin tinggi perannya sehingga sangat memerlukan data yang berkaitan dengan pencari kerja dan lowongan kerja. Dengan informasi pasar kerja yang lengkap, tepat, dan terpercaya, pencari kerja dan pengguna tenaga kerja dapat terpenuhi kebutuhannya sesuai dengan keinginannya. Hal ini sangat bermanfaat bagi pengguna tenaga kerja, dengan adanya informasi pasar kerja pencari kerja dapat bekerja sesuai dengan bakat, minat, kemampuan, pengalaman dan ketrampilannya.

Kemudian adanya pelayanan pemeriksaan medis tenaga kerja, yaitu dilakukan oleh bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja, pelaksanaan pelayanan ini dilakukan antara Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja dengan pihak swasta atau atas nama perusahaan yaitu melalui pengesahan alat kesehatan keselamatan kerja (K3). Pengesahan dimaksudkan agar alat yang dipakai dalam bekerja benar-benar mendapatkan jaminan baik dari Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial maupun dari perusahaan itu sendiri. Sedangkan pemeriksaan medis dimaksudkan untuk mengetahui kondisi kesehatan pegawai, mencegah timbulnya gangguan kesehatan yang disebabkan oleh kondisi kerja.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa pelayanan publik yang ada dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat dikatakan meningkat, karena

sesuai dengan manfaat yang diberikan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Seperti pelayanan Kartu Kuning untuk para pencari kerja, pelayanan data informasi kerja yang ditujukan pada masyarakat agar memilih pekerjaan sesuai dengan kemampuannya, dan pemeriksaan medis tenaga kerja yang bermanfaat bagi pekerja di dalam melaksanakan pekerjaan.

(sumber : Bapak HENDRAWAN DENDY SANTOSO, Staf Bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja).

Untuk meningkatkan mutu dan tata tertib kerja, Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melakukan Penugasan Bimbingan Teknis (BIMTEK) selama 1 minggu. Hal ini bertujuan agar kinerja pegawai tersebut dapat menghasilkan output yang maksimal dan mempunyai mutu yang berkualitas. Mutu dan tata tertib kerja pada Dinas Keetenagakerjaan dan Sosial juga dapat dilakukan melalui latihan dalam jabatan. Seperti pelaksanaan instruksi pekerjaan yang memberikan penugasan tupoksi kepada masing-masing bidang, maka akan ada hasil yang dapat dinilai.

Jika hasil (output) tersebut baik, maka mutu pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial bisa dikatakan mengalami peningkatan. Daftar hadir (absensi) pegawai juga dapat dijadikan acuan untuk pelaksanaan tata tertib dalam bekerja, jika pegawai melakukan absensi secara rutin, berpakaian dinas selama bekerja, tidak meninggalkan tempat bekerja pada saat jam pekerjaan, maka dapat dikatakan tata tertib kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial mengalami peningkatan.

Sesuai dengan salah satu misi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yaitu, mewujudkan tenaga kerja yang sehat dan produktif. Makna tenaga kerja yang sehat adalah sehat jasmani dan rohani dan bekerja dengan meninggalkan praktek KKN demi tercapainya tujuan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, kemudian makna tenaga kerja yang produktif adalah tenaga kerja yang dapat menghasilkan suatu hasil kerja yang memuaskan, baik itu bagi masyarakat atau bagi Dinas Ketenagakerjaan itu sendiri.

(sumber : Ibu EMY SURYANI, Kepala Sub Bagian Umum Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial)

5. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang

a). Faktor Pendukung

Faktor pendukung dapat dilihat dari 2 (dua) segi aspek, yaitu aspek internal dan aspek eksternal. Untuk faktor pendukung pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilihat dari :

1. Aspek Internal :

- a. Adanya diklat yang diberikan pada bidang tertentu untuk mengukur tingkat kinerja
- b. Adanya visi, misi, tujuan, sasaran dinas yang tercapai berdasarkan tugas pokok, dan fungsi yang diberikan
- c. Perlengkapan prasarana kantor dinas yang cukup memadai

- d. Memiliki sumber daya manusia yang baik, dapat dilihat dari jumlah tenaga kerja Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial pada tingkat pendidikan

2. Aspek Eksternal :

- a. Adanya dukungan kepercayaan dari Pemerintah Kota Malang dan masyarakat yang cukup memadai
- b. Adanya pemberian penghargaan terhadap Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial tentang pelayanan publik sebagai hasil dari kinerja pegawai yang berkompeten

b). Faktor Penghambat

Faktor penghambat dapat dilihat dari 2 (dua) segi aspek, yaitu aspek internal dan aspek eksternal. Untuk faktor penghambat pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilihat dari :

1. Aspek Internal :

- a. Komunikasi antar pegawai bidang yang satu dengan yang lain kurang efektif
- b. Kondisi kerja yang kurang memadai
- c. Prestasi kerja yang cenderung melemah
- d. Tingkat kehadiran kedisiplinan pegawai terutama dalam hal absensi dan norma kerja

2. Aspek Eksternal :

- a. Pelayanan publik tentang kartu kuning yang cenderung kurang efektif
- b. Pemanfaatan situs pada jejaring sosial yang kurang dipublikasikan
- c. Alokasi anggaran untuk pengembangan pegawai dari Pemerintah Kota Malang yang relatif rendah

B. Pembahasan

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur dengan Pembinaan Pegawai pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, melalui :

a). Rotasi, Promosi, dan Demosi

(1). Rotasi

Analisa untuk rotasi dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yaitu merupakan perpindahan jabatan untuk pengembangan karier pegawai yang dikhususkan pada seorang pimpinan baik itu kepala/ ketua pada bidangnya masing-masing. Namun tidak semua pemimpin dapat melakukan rotasi, karena rotasi dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial bergantung atas wewenang Kepala Dinas, dan diadakan apabila tidak ada surat keputusan (SK) resmi dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Definisi rotasi adalah memindahkan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik, seperti yang telah dilakukan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial pada pegawai Diklatpim tingkat 3 eselon 3 dan 2, serta pegawai Diklatpim tingkat 4 eselon 4.

Penjelasan untuk Diklatpim sebagaimana diatur oleh Kepala Dinas bahwa pegawai yang berhak melakukan rotasi diharuskan telah mengikuti Diklatpim pada tingkat 3 eselon 3 dan 2, kemudian Diklatpim tingkat 4 eselon 4. Diklatpim

merupakan diklat kepemimpinan yang diikuti oleh kepala/ ketua/ pemimpin di bidang yang berbeda di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Rotasi dilaksanakan sesuai SK BKD, dan hal tersebut dilaksanakan jika ada pergantian pemimpin baik itu kepala dinas/ kepala seksi/ kepala bidang.

Oleh karena itu Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja, tidak mengutamakan metode pembinaan pegawai secara rotasi. Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial menilai rotasi hanya dilakukan jika memang pemimpin/ kepala sudah tidak dapat mencapai sasaran, kebijakan, serta visi dan misi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Selama ini sasaran, kebijakan, serta visi misi tersebut sudah tercapai sesuai target yang diinginkan. Jika dilihat di dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, program-program sasaran telah tercapai secara maksimal. Rotasi dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan beban kerja dari Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial terutama untuk kepala/ ketua dalam bidangnya masing-masing.

Sedangkan analisa data menurut pemaparan teori untuk rotasi dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yaitu bahwa rotasi jabatan merupakan proses pemindahan jabatan dengan teknik pengembangan yang dilakukan secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapan pada setiap jabatan yang dibebankan kepada pegawai yang bersangkutan. Rotasi juga mempunyai makna yang sam dengan mutasi, yaitu perpindahan jabatan seorang pegawai negeri sipil untuk meningkatkan kinerja secara efektif dan efisien. Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial menggunakan teknik pengembangan tersebut melalui Diklatpim yaitu

pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Sebagian diklatpim hanya dilakukan oleh Kepala Dinas, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi karena bidang-bidang tersebut yang dikehendaki oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial untuk melakukan rotasi.

Jika dilihat dari teori instrumen pengukuran kinerja, dalam melakukan rotasi untuk pengembangan sumber daya aparatur, pengaruh pemimpin/ kepala/ ketua dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial mempunyai andil yang sangat besar. Karena seorang pemimpin harus mempunyai aspek kemampuan manajerial dan seni dalam menjalankan pengaruh kepada bawahannya. Hal ini dilakukan oleh Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial terutama dalam mengkoordinasi pekerjaan sesuai dengan tugas pokok, dan fungsi di masing-masing bidang, secara tepat dan cepat termasuk dalam mengambil setiap keputusan dan penentuan prioritasnya. Karena rotasi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilakukan bagi pegawai yang telah mengikuti diklatpim, sehingga kemampuan dan keahlian kepemimpinan sangat dibutuhkan. Hasil atau *output* yang dapat diukur dengan instrumen pengukuran kinerja adalah rotasi yang dilakukan oleh Kepala Dinas terhadap Kepala Bidang atau Kepala Seksi, yaitu tentang kecakapan para pemimpin tersebut dalam melaksanakan tugas pokok, dan fungsi serta tercapainya sasaran dinas yang ditujukan.

Kemudian hubungan analisa data dari rotasi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dengan teori dalam pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja adalah bahwa dibutuhkan pembinaan pegawai negeri sipil khususnya seorang pemimpin/ kepala/ ketua untuk dapat melakukan rotasi

ataupun mutasi yang dilakukan oleh wewenang Kepala Dinas dengan persetujuan secara langsung oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Rotasi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial telah melakukan rotasi pada 9 (sembilan) pegawai negeri sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sesuai dengan jenjang eselon jabatan masing-masing dan sesuai dengan tingkat Diklatpim yang telah diikuti oleh 9 (sembilan) pegawai tersebut. Dibutuhkan pula kemampuan dan keahlian kepemimpinan untuk melakukan rotasi, karena dengan kemampuan dan keahlian yang baik maka hasil dari rotasi pada masing-masing pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial akan dinilai sebagai langkah awal pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Maka pengembangan pegawai melalui rotasi dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial akan sangat bermanfaat bagi para atasan atau pemimpin untuk mengembangkan kariernya.

Namun hal ini juga akan sangat berpengaruh kepada bawahannya dengan mengukur tingkat kinerja pemimpin tersebut mengatasi setiap masalah yang terjadi antara atasan dan bawahan. Kesimpulannya adalah bahwa rotasi jabatan dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial berkesesuaian dengan teori rotasi jabatan tentang pemindahan suatu jabatan ke jabatan lain. Hal ini dilakukan juga sesuai dengan kebutuhan dinas, yaitu sesuai kebutuhan kerja dan beban kerja para pegawai negeri sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial.

Melalui rotasi pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat terwujud dan sesuai dengan sasaran yang diinginkan, jadi rotasi merupakan salah satu cara yang efektif dan efisien dalam rangka pembinaan pegawai untuk pengembangan

sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial.

(2). Promosi

Analisa data untuk promosi jabatan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilakukan dengan melakukan penugasan pegawai negeri sipil diluas dinas. Maksudnya adalah penugasan sebagian staf bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja (K3) yang ditunjuk oleh Kepala Dinas ke daerah yang dijadikan objek observasi penugasan pegawai yang bersangkutan. Seperti yang dijabarkan pada penyajian data fokus penelitian, bahwa adanya staf Bidang Pengawasan untuk ditugaskan menjadi seorang pengawas administrasi. Jika pegawai tersebut dapat mencapai sasaran yang diinginkan, maka kinerja pegawai yang bersangkutan memiliki kinerja yang bagus. Kemudian pangkatnya akan naik dari staf ke eselon 4, atau setingkat lebih tinggi di atasnya.

Penjelasan penugasan tersebut yaitu melakukan pengawasan administrasi di daerah Kelurahan Wonomulyo, Kabupaten Malang. Pengawasan tersebut meliputi pelaksanaan sistem administrasi umum pada Kelurahan Wonomulyo, kemudian pengelolaan pelayanan administrasi terhadap masyarakat disekitar Kelurahan Wonomulyo. Bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja (K3), mempunyai tugas pokok, dan fungsi dalam jaminan sosial tenaga kerja. Bidang tersebut bekerja sama dengan Bidang Sosial dalam rangka melaksanakan penugasan yang diberikan oleh Kepala Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Dari beberapa staf pegawai yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas tersebut, akan ada

pegawai yang dapat dipromosikan jabatannya oleh wewenang Kepala Dinas, dengan melihat kinerja para pegawai yang bersangkutan.

Analisa data promosi jabatan menurut teori yang diungkapkan oleh Slamet Laksono menyebutkan bahwa, promosi jabatan tidak selalu identik dengan kenaikan pangkat. Promosi jabatan sebenarnya ditujukan kepada pegawai yang berkompeten dan berkinerja baik dalam rangka pengembangan karier pegawai tersebut. Akan tetapi berbeda dengan yang diungkapkan oleh Malayu Hasibuan, bahwa, promosi merupakan perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab pegawai ke jabatan yang lebih tinggi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Dapat disimpulkan bahwa promosi adalah kenaikan jabatan yang disebabkan oleh peningkatan mutu kualitas dan kuantitas pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Jika disandingkan kedua teori tersebut maknanya sama, yaitu mempunyai tujuan agar pegawai yang bersangkutan dapat meningkatkan kinerja yang dimiliki. Promosi juga memiliki tujuan yaitu memberikan penghargaan atas jasa-jasa seseorang karena loyalitas dalam bekerja, serta dapat mendorong motivasi pegawai dalam mengembangkan karier kepegawaiannya.

Kemudian jika disandingkan analisa data dengan teori yang diungkapkan adalah bagaimana promosi yang dilakukan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sebenarnya telah sesuai dengan pemaparan teori, bahwa kinerja yang baik dari seorang pegawai yang dibebani tugas sesuai dengan kebutuhan pegawai tersebut menjadi tujuan dan sasaran utama Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam hal

promosi jabatan. Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang telah dipromosikan mendapat wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar daripada jabatan sebelumnya, oleh karena itu pegawai akan merasa lebih termotivasi dalam bekerja sehingga hal ini juga akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang lainnya. Motivasi ini yang kemudian menjadi tolak ukur kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial untuk meningkatkan kinerja dalam hal pengembangan pegawai.

Karena pengembangan pegawai sangat berpotensi tinggi pada promosi jabatan yang telah dilakukannya. Dengan pertimbangan untuk mempertinggi semangat pegawai bekerja, dan menjaga nama baik dinas di kalangan masyarakat. Hal ini juga menguntungkan dinas, karena dengan promosi yang dilakukan oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yaitu penugasan diluar dinas, maka masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik, akan merasakan kepuasan pelayanan publik yang dilakukan pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan, teori yang dijabarkan jika disandingkan dengan promosi yang dilakukan oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sesuai dengan tindakan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial pada pelaksanaan promosi jabatan yaitu menciptakan stabilitas kepegawaian secara langsung kepada masyarakat, tidak adanya pemusatan hubungan kerja, pengembangan karier pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melalui peningkatan kinerja, serta tercapainya kepuasan pelayanan publik. Dengan demikian promosi dapat menjadi metode pengembangan sumber daya aparatur

untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang efektif dan efisien serta memberikan prestasi kerja yang baik.

(3). Demosi

Analisa data untuk metode pembinaan pegawai melalui demosi pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial merupakan bentuk pembinaan terhadap pegawai yang melanggar aturan disiplin pegawai negeri sipil pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Hal ini dibuktikan dengan suatu tindakan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial pada tanggal 7 Juni 2010 yang telah melakukan demosi pada pegawai (sebut nama pegawai = X) seperti yang dijelaskan pada penyajian data fokus penelitian, yaitu melanggar peraturan disiplin pegawai negeri sipil. Pelanggaran tersebut tepatnya adalah tindakan pegawai negeri sipil yang dilarang hidup bersama diluar ikatan perkawinan yang sah selama menjadi pegawai negeri sipil. Hal ini jelas merupakan pelanggaran dan mendapatkan hukuman sesuai aturan disiplin pegawai negeri sipil. Tindakan indisipliner tersebut telah diputuskan oleh Keputusan Walikota Malang, dengan menjatuhkan hukuman yaitu penurunan pangkat dan penurunan gaji sampai pada tahun berikutnya.

Pegawai X melakukan kesalahan yang telah dicantumkan dalam peraturan disiplin pegawai negeri sipil, tindakan indisipliner tersebut menjatuhkan karier pegawai X secara kompleks. Artinya mulai dari turunnya jabatan setingkat lebih rendah dari jabatan yang ia jabat sebelumnya, kemudian turunnya gaji pegawai X dan hukuman tersebut selama 1 tahun setelah berlakunya surat edaran tersebut. Hal ini jelas menurunkan motivasi pegawai X dalam pengembangan kariernya, oleh karena itu Kepala Dinas Ketenagakerjaan berharap dengan adanya hukuman

yang diberikan dapat memberikan suatu tindak lanjut yang tidak akan terjadi dikemudian hari.

Analisa data menurut teori, bahwa demosi merupakan pembinaan terhadap pegawai yang tidak kompeten, tidak berprestasi, dan pegawai yang mendapatkan hukuman disiplin berat, yang merupakan perpindahan dari kelas posisi ke kelas posisi tertentu pada jalur karir yang lebih rendah, atau ke kelas posisi khusus baik dalam jalur karir yang sama atau ke jalur yang lebih rendah. Demosi juga merupakan pembinaan yang berwujud hukuman dalam hal pengembangan karier pegawai, dengan pembinaan yang berwujud hukuman tersebut diharapkan dapat memberikan suatu pengalaman bagi pegawai yang bersangkutan agar tidak melakukan pelanggaran disiplin pegawai negeri sipil.

Jika dilihat dari masalah yang terjadi pada pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, maka pegawai tersebut termasuk ke dalam disiplin pelanggaran berat. Karena penyebab demosi yang dilakukan yaitu perkawinan pegawai X diluar perkawinan yang sah, dapat merugikan etos kerja pegawai X dan kinerja pegawai tersebut. Penurunan pangkat selama satu tahun penuh tentu akan berpengaruh terhadap kinerja, prestasi, serta mental pegawai tersebut. Namun hukuman ini harus tetap dijalankan sesuai dengan Keputusan Walikota Malang, jika tidak dilaksanakan maka akan merugikan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial itu sendiri.

Jika ditarik kesimpulan dengan melihat analisa data demosi pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dan analisa data pada teori demosi tersebut, bahwa demosi yang terjadi pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial bukan semata-mata karena semua pegawai dalam dinas berkelakuan buruk, tetapi dengan melihat

pertimbangan akan pentingnya pegawai negeri sipil menaati peraturan disiplin pegawai negeri sipil, sebagaimana telah diatur dalam undang-undang.

Jadi hendaknya para pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial harus meningkatkan komunikasi bekerja antara atasan dengan bawahan, antara staf-staf disemua bidang yang ada di dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, maupun komunikasi antara pegawai dinas dengan masyarakat pengguna pelayanan publik pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Dengan demikian diharapkan masyarakat menilai demosi sebagai pembinaan pengembangan pegawai yang bersifat positif, karena walaupun demosi dilakukan dengan cara memberikan hukuman yang berat kepada pegawai yang bersangkutan, akan tetapi melalui demosi pegawai akan merasa "jera" dan akan lebih konsekuen bekerja sesuai dengan tugas pokok, dan fungsi yang telah diberikan kepadanya. Sehingga demosi ini menjadi bersifat menunjang pengembangan pegawai dalam meningkatkan kinerja pada Dinask Ketenagakerjaan dan Sosial.

b). Pendidikan dan Pelatihan

Dalam metode ini, Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dilaksanakan secara fungsional. Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial membagi diklat fungsional dalam tiga bagian, yaitu Diklat Pengantar Kerja, Diklat Pengawas, dan Diklat Mediator.

(1). Diklat Pengantar Kerja

Analisa data untuk diklat Pengantar Kerja yaitu diklat yang berfungsi bagi pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang baru, akan tetapi diklat ini tergolong diklat baru yang dibuat oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dan diprogramkan akan terlaksana pada tahun 2011, hal ini dikarenakan sampai saat

ini belum ada yang melakukan diklat Pengantar Kerja yang disebabkan kendala biaya dalam pelaksanaan diklat pengantar kerja tersebut.

Menurut teori diklat Pengantar Kerja termasuk ke dalam diklat dalam jabatan yang dilaksanakan mengembangkan pengetahuan ketrampilan bekerja pegawai negeri sipil, dan diklat Pengantar Kerja di dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial termasuk ke dalam diklat fungsional yang merupakan salah satu bentuk dari diklat dalam jabatan. Diklat Pengantar Kerja diprioritaskan pada Bidang Penempatan dan Pelatihan pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, karena sesuai dengan definisi diklat fungsional yaitu dilaksanakan pada bidang tertentu untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jabatan fungsionalnya.

(2). Diklat Pengawas

Kemudian analisa data untuk diklat Pengawas adalah diklat yang ditujukan untuk menjadi seorang Pengawas, diklat Pengawas diprioritaskan pada Bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja (K3). Diklat Pengawas dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No 13 Tahun 2003, yang berisi tentang seorang pegawai negeri sipil yang ingin menjadi seorang pengawas, harus memenuhi persyaratan dengan mengikuti diklat pengawas selama 4 (empat) bulan. Diklat Pengawas bertujuan untuk pengawasan ketenagakerjaan, baik itu kesehatan kerja maupun keselamatan kerja.

Menurut teori diklat, diklat Pengawas termasuk diklat fungsional yang dilakukan oleh bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja (K3). Prioritas utama dalam diklat Pengawas adalah pegawai negeri sipil yang ingin menjadi seorang pengawas ketenagakerjaan, yaitu bertugas menjadi pengawas

keselamatan kerja, dan ahli keselamatan kerja. Dengan diklat Pengawas diharapkan pegawai mampu memberikan pengawasan ketenagakerjaan yang maksimal sesuai dengan diklat yang dijalani selama 4 (empat) bulan tersebut.

Jika dilihat dari pengertian diklat secara fungsional, ada jenis diklat yang diprioritaskan seperti bidang administrasi, bidang keuangan dan lain-lain. Diklat Pengawas memprioritaskan Pegawai menjadi seorang pengawas spesialis. Diklat Pengawas akan sangat bermanfaat sekali bagi mereka yang ingin menjadi seorang pengawas. Diklat Pengawas dilakukan untuk mencapai kompetensi dengan jenis jabatan menjadi seorang Pengawas.

(3). Diklat Mediator

Analisa data diklat yang ketiga adalah diklat Mediator, yang ditujukan untuk menjadi seorang mediator atau perantara di Bidang Hubungan Industrial. Diklat Mediator termasuk dalam diklat fungsional yang memiliki perbedaan pelaksanaan diklat dengan diklat-diklat yang lain. Jika pada umumnya diklat diselenggarakan di Departemen Ketenagakerjaan, diklat Mediator dilaksanakan di kantor Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, dengan mendatangkan pengajar diklat Mediator. Berbeda dengan diklat Pengantar Kerja dan Pengawas, diklat Mediator disebut juga diklat jarak jauh (DJJ), hal ini karena diklat Mediator mendatangkan pengajar, pelatih khusus/ *tutor*. Karena diklat Mediator mempunyai metode ujian diklat dilaksanakan per module dengan mendatangkan pelatih khusus.

Jika dilihat dari teori diklat fungsional, diklat Mediator mempunyai kompetensi untuk menjadi seorang Mediator/ Perantara di Bidang Hubungan Industrial dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Seorang Perantara berfungsi

untuk menyelesaikan beberapa masalah-masalah perselisihan, seperti perselisihan antara pekerja dengan perusahaan, perselisihan masalah Upah Minimum Kota (UMK), atau masalah-masalah sosial lainnya yang berhubungan dengan ketenagakerjaan.

Kesimpulannya, diklat secara fungsional dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial berkesuaian dengan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja yaitu, dengan metode diklat Pengantar Kerja, diklat Pengawas, dan diklat Mediator, maka pegawai akan lebih terlatih dan terdidik dalam menjalankan proses pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Karena pegawai yang telah melaksanakan diklat tersebut akan menjadi tauladan bagi pegawai yang lain untuk lebih meningkatkan tingkat kinerjanya.

c). Bimbingan Teknis

Metode pengembangan ini mempunyai definisi yaitu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam memahami butir kegiatan dan penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUPAK), maksudnya adalah bimbingan teknis merupakan metode untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan kepegawaian, dan kegiatan tersebut telah ada dalam Dupak tersebut. Misalnya, didalam Dupak Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial terdapat kegiatan kepegawaian yang dilakukan oleh masing-masing pegawai dinas, seperti diklatpim, penataran litsus, diklat pemantapan aparatur, bimbingan teknis perhitungan target pajak dan retribusi daerah, bimbingan teknis petugas penyuluh. Dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial metode Bimtek dilaksanakan secara sporadik, teori-teori yang diberikan

juga bersifat sementara. Analisa data untuk Bimtek yaitu, selama pelaksanaan Bimtek tersebut para pegawai harus mengerjakan sampai selesai.

Waktu Bimtek juga relatif singkat berisar antara 1 – 2 atau 3 hari, jadi secara objektif metode Bimtek akan berpengaruh cepat kepada kinerja pegawai jika pegawai yang bersangkutan telah menyelesaikan teori-teori yang diberikan dengan benar. Dalam pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja, Bimtek berpengaruh meningkatkan kualitas dan kuantitas pegawai dengan mengukur tingkat keberhasilan pegawai tersebut melaksanakan program Bimtek. Contoh program Bimtek adalah pengawasan menara Tower (BTS) yang dilakukan seerentak oleh bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja (K3) di seluruh Indonesia. Jika yang dilakukan adalah pengawasan secara berkala maka pegawai hendaknya melakukan pengawasan secara teliti agar mendapatkan hasil yang memuaskan.

Jika disandingkan dengan teori yang dijabarkan, Bimtek merupakan metode untuk meningkatkan kecakapan secara teknis pada pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Fungsi Bimtek pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang sepadan dengan jabaran fungsi pada teori Bimtek ada 2 (dua) yaitu, memberikan bimbingan dan petunjuk tentang teknis kepegawaian, dan melakukan pengawasan pengendalian kinerja dan disiplin pegawai negeri sipil. Pengawasan menara tower (BTS) seperti yang dijelaskan merupakan tindak lanjut Bimtek dalam rangka melakukan pengawasan pengendalian kinerja, karena dengan diadakannya pengawasan tersebut permasalahan-permasalahan pada kerusakan/gangguan pada penggunaan menara tower dapat diminimalisir. Pengawasan yang

berupa pengendalian kinerja mempunyai tujuan agar pegawai tidak teledor dalam melakukan pengawasan menara tower.

Kemudian, Bimtek tersebut juga memberikan bimbingan dan petunjuk seberapa besar tingkat pengawasan dilaksanakan oleh pegawai yang bersangkutan.

Dalam pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja Bimtek mempunyai fungsi secara teknis meningkatkan kecakapan pegawai dan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab secara penuh terhadap tugas yang telah diberikan kepadanya, dan fungsi secara kinerja adalah memberikan pengawasan pengendalian kinerja dan disiplin pegawai negeri sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

2. Kinerja Negeri Sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam Melaksanakan Tugas-tugasnya, melalui :

a). Prestasi Kerja Pegawai

Analisa data untuk penilaian prestasi kerja Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial adalah memberikan penghargaan kepada pegawai dengan melihat masa bekerjanya, yaitu kurang lebih selama 20-25 tahun masa kerja. Apabila dilihat dari pengertian penilaian kinerja secara umum yaitu suatu tahapan penting dalam siklus pengembangan sumber daya manusia, baik disektor publik maupun sektor swasta. Berarti siklus yang dimaksudkan yaitu perjalanan karier pegawai negeri sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam rangka meningkatkan kinerja melalui beberapa prestasi kerja yang yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Melihat analisa data untuk teori prestasi kerja pegawai, hal ini berkesesuaian dengan bagaimana tingkat penyelesaian (*degree of completion*)

tugas-tugas yang dilakukan Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial selama masa tertentu berjalan sesuai dengan Tugas, Pokok dan Fungsi yang diberikan. Tolak ukurnya yaitu meningkatnya kualitas dan kuantitas para pegawai dan pegawai tersebut menghasilkan hasil kinerja yang baik dan memuaskan. Sehingga jika hal tersebut dilakukan secara bertahap secara terus-menerus maka pegawai akan mendapatkan penghargaan karena prestasi kerjanya yang meningkat.

Sedangkan analisa data dari teori prestasi kerja pegawai juga dapat diukur melalui konsep penilaian kinerja, yaitu melalui kuantitas dan kualitas pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial adalah dengan pelaksanaan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP), Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial menggunakan Lakip sesuai dengan kinerja masing-masing pegawai. Lakip merupakan hasil dari sasaran yang telah diprogramkan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial untuk mencapai tujuan dari visi dan misi dinas. Jika diukur secara kuantitas dan kualitas pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial mempunyai tingkat penilaian individu mengenai pekerjaannya dengan tujuan untuk memperoleh kemajuan secara sistematis. Tingkat penilaian tersebut diukur melalui daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3).

Hal ini sesuai dengan unsur DP3 bahwa prestasi kerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Jika pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, maka DP3 yang diperoleh pegawai tersebut juga baik.

Menurut analisa data dari teori DP3 pada prestasi kerja pegawai, DP3 pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial meliputi unsur kesetiaan dan tanggung jawab.

Unsur DP3 tentang kesetiaan dipertimbangkan melalui ketaatan pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam menaati aturan disiplin pegawai negeri sipil, dan peraturan pemerintah yang berlaku bagi pegawai negeri sipil sesuai dengan UUD 1945. Untuk unsur DP3 tentang tanggung jawab, merupakan kesanggupan pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam rangka menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu.

Hal ini berkesesuaian dengan teori Slamet Laksono, bahwa aspek ekonomis sangat berpengaruh bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepada pegawai. Aspek ekonomis yang terdiri dari bekerja rajin dan penuh tanggung jawab, mampu memanfaatkan waktu secara efisien, memiliki semangat kerja tinggi, dan bekerja secara teliti, secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai tersebut.

Kemudian dapat disimpulkan untuk analisa data prestasi kerja dan analisa data dari teori prestasi kerja yang telah dijelaskan bahwa prestasi kerja Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat diukur dengan membandingkan pengertian penilaian kinerja dan konsep penilaian kinerja. Dengan penilaian kinerja tersebut, prestasi kerja pegawai pasti akan terwujud dan pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial juga akan mendapatkan penghargaan karena pegawainya memiliki prestasi kerja yang baik melalui penilaian Lakip pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang mencapai hampir semua sasaran yang dijelaskan pada visi dan misi dinas. Kemudian melalui konsep kinerja yang dilihat dari DP3 pegawai

Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang meliputi tingkat kesetiaan dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan.

b). Kedisiplinan Pegawai

Analisa data tentang kedisiplinan pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melakukan pengawasan melekat (Waskat), yang diselenggarakan oleh Kepala Dinas. Kegiatan Waskat diawali dengan pelaksanaan apel pagi semua pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sebagai wujud disiplin pegawai sebelum melakukan pekerjaan. Waskat berisi tentang rapat-rapat rutin yang diselenggarakan setiap 3 bulan sekali. Kepala Dinas memanggil 4 (empat) Kepala Bidang yang ada pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, yaitu Bidang Sosial, Bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja, Bidang Hubungan Industrial, dan Bidang Penempatan dan Pelatihan.

Rapat setiap tiga bulan sekali akan menunjukkan tingkat kinerja pegawai pada Kepala Dinas, apakah tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan capaian yang diharapkan. Jika tidak, maka Kepala Dinas akan mengevaluasi hal tersebut, dan pegawai yang bersangkutan akan mendapat peringatan berupa teguran positif yang bertujuan meningkatkan kedisiplinan bekerja para pegawai yang bersangkutan.

Menurut teori disiplin pegawai negeri tentang Waskat, menurut Soengeng Prijodarminto, ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan Waskat. Diantara indikator yang tercantum dalam teori ada yang berhubungan dengan pelaksanaan Waskat pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, yaitu tingkat kehadiran meningkat, rencana yang disusun menggambarkan adanya suatu

sasaran yang jelas, tugas selesai sesuai rencana baik dari aspek fisik maupun biaya, kemudian berkurangnya kerja lembur.

Indikator Waskat tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penjelasan pertama tentang tingkat kehadiran meningkat, dengan Waskat yang dilakukan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang diawali dengan apel pagi, kemudian melakukan pengisian daftar hadir akan menunjukkan tingkat kehadiran pegawai. Waskat yang dilakukan dengan rapat selama 3 (tiga) bulan memberikan peringatan sekaligus himbauan kepada semua pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial untuk melakukan peraturan yang berlaku.
2. Kedua adanya rencana yang disusun menggambarkan suatu sasaran yang jelas, dapat dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip), dari Lakip Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial akan tampak jelas capaian dari sasaran yang ditujukan.
3. Ketiga dan keempat tentang tugas yang selesai sesuai rencana dan berkurangnya kerja lembur menunjukkan kemampuan pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam mencapai beberapa rencana yang disusun yang berkaitan dengan rencana program dengan anggaran yang dikeluarkan.

Analisis data ini menunjukkan bahwa Waskat untuk kedisiplinan kerja yang dilakukan Kepala Dinas tersebut berkesesuaian dengan teori Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, yaitu dengan memberlakukan fungsi pengawasan melekat atasan langsung yang dilakukan oleh Kepala Dinas. Pengawasan melekat

sendiri merupakan proses pemantauan, pemeriksaan yang dilakukan secara efektif dan efisien.

Kepala Dinas melakukan proses Waskat apabila kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial tidak sesuai dengan tupoksi yang diberikan. Kelemahan dan kekurangan akan dijadikan sebagai acuan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan. Karena fungsi pengawasan tersebut mempunyai peranan yang penting, demi tegaknya disiplin Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Pegawai yang disiplin adalah pegawai yang mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh Kepala Dinas dengan baik. Jika peraturan dilanggar maka pegawai yang bersangkutan akan mendapat sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kesimpulannya bahwa Waskat untuk kedisiplinan kerja pegawai negeri sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial memiliki peran yang besar dalam hal peningkatan disiplin pegawai. Untuk itu ada berbagai unsur disiplin yang harus ditingkatkan oleh pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial tugas tugas yang diberikan harus selesai sesuai dengan rencana, baik dilihat aspek fisik maupun biaya, kemudian meningkatnya tingkat kehadiran pegawai, dan berkurangnya kerja lembur. Pegawai yang dapat memanfaatkan aspek tersebut berarti telah menghindari tingkat pelanggaran disiplin pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian dapat disimpulkan, pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial harus memanfaatkan semua aspek yang ada untuk meningkatkan disiplin diri yang ada pada pegawai yang bersangkutan dan meminimalisir terjadinya tindakan indisipliner pegawai.

c). Daftar Hadir/ Absensi Pegawai

Analisis data untuk daftar hadir/ absensi pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dilakukan pada pukul 08.00 WIB setelah pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melakukan apel pagi pada daftar hadir yang berada dalam ruang Sekretariat. Absensi pegawai yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja yaitu melihat dari aspek disiplin pegawai yang bersangkutan dari kehadiran pegawai tersebut.

Jika telah melakukan absensi maka pegawai yang bersangkutan harus bekerja 1 hari kerja penuh, tidak keluar dan pulang sebelum pekerjaan atau jam kerja habis. Ada sebagian pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang melakukan pelanggaran disiplin, seperti pergi meninggalkan jam kantor dengan alasan menjemput anaknya yang pulang sekolah. Berarti pegawai yang bersangkutan melakukan pelanggaran disiplin absensi. Karena penilaian pelanggaran disiplin dilihat dari pegawai tersebut meninggalkan jam kerja selama jam kerja selesai atau tidak. Jika pegawai kembali sebelum jam kerja habis, maka akan diberikan peringatan kepada pegawai yang bersangkutan.

Jika dilihat dari fungsi daftar hadir, maka pegawai yang telah melakukan absensi hendaknya tidak melanggar aturan disiplin pegawai yang telah ditetapkan. Karena jika absensi tersebut dilakukan secara tertib, jujur, dan terawasi maka pegawai akan menaati ketentuan jam kerja. Hal ini berkaitan dengan tujuan adanya daftar hadir (absensi) yaitu melakukan evaluasi dan diberikan penilaian dan dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan kenaikan pangkat atau promosi dalam jabatan.

Analisa data untuk teori yang berhubungan dengan daftar hadir/ absensi pegawai, Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melaksanakan absensi secara rutin dan memberikan daftar hadir tersebut kepada Bagian Kepegawaian beserta Daftar Evaluasi Absensi. Karena dengan pelaporan secara rutin daftar hadir Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, akan dapat dinilai tingkat kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas. Pegawai teladan adalah pegawai yang sadar akan kedisiplinan dalam bekerja, dan melakukan tugas sesuai dengan rencana yang dibuatnya. Mulai dari melakukan absensi pada daftar hadir, kemudian bekerja 1 hari penuh pada jam yang telah ditentukan. Kesimpulannya bahwa kegiatan absensi atau pengisian daftar hadir pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, telah dilaksanakan dengan baik karena sebelum menjalankan tugas pekerjaan, pegawai yang bersangkutan melakukan absensi terlebih dahulu.

d). Kemampuan Pegawai untuk Meningkatkan Pelayanan Publik pada Masyarakat

Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial mempunyai banyak pelayanan publik salah satunya adalah pembuatan Kartu Kuning, proses pembuatan Kartu Kuning dilaksanakan dengan metode yang sederhana dan prosedurnya juga tidak terlalu berbelit-belit, sesuai dengan tujuan yaitu pelayanan yang transparan kepada masyarakat. Percepatan pelayanan juga dilakukan dengan penyelesaian pembuatan kartu kuning selama 1 hari kerja untuk masa berlaku selama 2 tahun.

Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melakukan pelayanan dengan baik dan sesuai prosedur yang ditentukan. Kemudian untuk pelayanan data informasi pasar kerja, pegawai Dinas

Ketenagakerjaan dan Sosial juga menyediakan tempat khusus bagi para pencari kerja yang membutuhkan pekerjaan. Pelayanan publik Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam melengkapi data informasi kerja juga terlaksana dengan baik, karena aparturnya dapat bekerja sama dengan baik dengan para pencari kerja.

Sedangkan untuk pelayanan publik tentang pemeriksaan medis tenaga kerja, dilakukan diluar Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, maksudnya pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam hal ini bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja, melakukan pengawasan kepada perusahaan/ organisasi untuk pemeriksaan medis tenaga kerja. Pelayanan publik ini juga terjalin dengan kerja sama yang baik antara pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dengan perusahaan tempat mereka melakukan pengawasan secara langsung.

Peningkatan pelayanan publik Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial terlaksana dengan baik, karena aparatur yang tersedia memiliki kualitas dan kuantitas yang memadai, sehingga masyarakat cukup puas dengan kinerja yang telah diberikan. Hal ini sesuai dengan salah satu sasaran Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yaitu tentang terwujudnya kualitas sumber daya manusia dan terpeliharanya sarana dan prasarana aparatur, karena tujuan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja adalah terwujudnya aparatur yang profesional dalam rangka pelayanan publik dan memiliki kemampuan yang memadai dalam perumusan kebijakan pemerintah termasuk dalam hal pelayanan publik terhadap masyarakat.

Salah satu pengertian Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, untuk melaksanakan hal tersebut Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melakukan seluruh instruksi pekerjaan yang diberikan oleh Kepala Dinas dan melakukan penyelenggaraan kerja dengan baik dan benar sesuai dengan tupoksi yang diberikan. Kesetiaan pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat diukur melalui pelaksanaan tugas Bimbingan Teknis yang diberikan Kepala Dinas selama 1 (satu) minggu dengan tujuan pembinaan terhadap Pegawai dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karir dan sistem prestasi kerja. Apakah dari pelaksanaan tersebut dapat dijadikan acuan tingkat prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Menurut teori tentang peningkatan mutu dan tata tertib kerja, disiplin kerja dan penilaian kinerja dapat dijadikan perbandingan. Maksudnya adalah dari disiplin kerja, pegawai dapat menentukan tingkat tata tertib kerja, diawali dengan absensi setelah apel pagi, kemudian mengerjakan tugas sesuai dengan tupoksi yang diberikan. Sedangkan dari penilaian kinerja, yaitu meningkatkan prestasi pegawai agar dapat mengukur mutu pegawai tersebut secara kualitas dan kuantitasnya. Menurut teori Handoko, bahwa mengukur kinerja dapat dilihat dari efisiensi dan efektifitas. Pegawai dapat dikatakan memiliki tingkat efisiensi yang baik jika dapat menyelesaikan tugas dengan benar.

Hal ini jika dihubungkan dengan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial adalah tercapainya sasaran yang diharapkan yang tercantum dalam Lakip Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Kemudian pegawai tersebut dapat dikatakan

memiliki tingkat efektifitas yang tinggi adalah memiliki kemampuan memilih tujuan yang tepat sesuai yang ditetapkan. Jika dihubungkan dengan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial terjadi pada saat pelaksanaan Diklat Pengawas dan Diklat Mediator, dari kedua diklat tersebut pegawai ditunjuk menjadi seorang Pengawas dan seorang Perantara/ Mediator di bidangnya masing-masing. Akan tetapi sebenarnya peningkatan mutu dan tata tertib kerja Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sudah terwujud dengan diberikannya beberapa penghargaan kepada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial seperti yang dipaparkan dalam prestasi kerja pegawai.

Kesimpulannya adalah pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada pegawai negeri sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, akan lebih baik jika pegawai tersebut melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan tujuan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yaitu untuk mewujudkan aparatur yang profesional sesuai dengan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang

a). Faktor Pendukung

Jika diperhatikan bahwa faktor pendukung pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial baik dari aspek internal maupun eksternal sangat berpengaruh pada pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Seperti adanya diklat pada bidang tertentu, yaitu

diklat Pengantar Kerja pada Bidang Penempatan dan Pelatihan Kerja, diklat Pengawas pada Bidang Pengawasan dan Kesehatan Keselamatan Kerja (K3), dan diklat Mediator pada Bidang Hubungan Industrial, ketiga diklat tersebut merupakan diklat secara fungsional. Dilihat dari segi teori, tujuan diselenggarakannya diklat salah satunya adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional. PNS Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dituntut untuk menciptakan citra aparatur yang lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaan. Faktor ini tentu saja mendukung para pegawai yang telah mengikuti diklat untuk berkompetisi lebih maju demi peningkatan kinerja dari pegawai yang bersangkutan tersebut. Dengan diselenggarakannya berbagai diklat tersebut, Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dituntut untuk menciptakan aparatur yang mampu berprean sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan. Hal ini sesuai dengan tujuan diklat menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000.

Kemudian faktor pendukung berikutnya yaitu visi, misi, tujuan dan sasaran Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang juga tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini juga tidak terlepas dari kecakapan dan tanggung jawab PNS Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam melaksanakan tugas pokok, dan fungsi. Perlengkapan sarana dan prasarana yang memadai juga menunjang kinerja para pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, yaitu untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan yang tersusun baik dari program tahun sebelumnya sampai tahun mendatang. Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial juga selalu mengedepankan

program-program pengembangan sumber daya aparatur, karena Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial memiliki sumber daya manusia yang berkualitas

Adanya kepercayaan dari Pemerintah Kota Malang dengan memberikan penghargaan terhadap Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial sebagai Unit Pelayanan Berprestasi, hal ini menunjukkan bahwa kerjasama yang dibangun oleh para pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial memberikan hasil yang maksimal terhadap Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Faktor pendukung tersebut diatas adalah wujud yang secara langsung memberikan dampak positif bagi pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial karena para pegawai tersebut menunjukkan sikap kedisiplinan dalam bekerja. Dalam pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial kedisiplinan pegawai memang sangat diperlukan. Akan tetapi kedisiplinan pegawai juga harus terus dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial.

b). Faktor Penghambat

Dari aspek internal dan eksternal, yang menjadi faktor penghambat pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial diantaranya yaitu komunikasi anatar pegawai di bidang yang satu dengan yang lainnya kurang efektif. Hal ini dapat terjadi dikarenakan pegawai bidang satu dengan yang lainnya kurang sinkronisasi. Akibatnya akan terjadi kondisi kerja yang memadai, jika kondisi kerja kurang memadai maka situasi dalam bekerja dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial

juga menjadi kurang efektif dan efisien. Dampaknya adalah menurunnya prestasi kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial.

Jika dilihat dari teori hendaknya untuk mencegah faktor-faktor penghambat tersebut diatas, Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial melakukan evaluasi terhadap daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) masing-masing pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Seperti hasil kerja yang telah dicapai seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Faktor penghambat yang lain yaitu pelayanan publik kartu kuning yang kurang efektif. Hal ini terjadi karena sering terjadinya antrian yang sangat panjang jika para pencari kerja semakin banyak. Akan tetapi hal ini dapat diantisipasi dengan pemanfaatan teknologi yang dimiliki pada saran dan prasarana yang ada pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial.

Namun kenyataannya, pemanfaatan teknologi ini belum dapat dimaksimalkan sehingga menjadi tidak berguna. Kemudian yang menjadi penghambat adalah tidak tercapainya anggaran untuk program pengembangan pegawai, salah satu diantaranya adalah alokasi anggaran untuk Diklat Pengantar Kerja. Pemerintah Kota Malang dalam hal ini adalah Badan Kepegawaian Daerah, tidak menyetujui permohonan anggaran dana untuk diklat pengantar kerja dengan alasan sedikitnya minat pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang ingin mengikuti diklat pengantar kerja. Dampaknya hal tersebut adalah pengembangan pegawai tidak sesuai yang diinginkan, karena dapat mempengaruhi karier pegawai yang bersangkutan dimasa mendatang.

BAB V

PENUTUP

Dari hasil penelitian skripsi “ **Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja**” (studi pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang) dapat ditarik kesimpulan dan saran yang bisa dijadikan masukan/ informasi yang dapat digunakan oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang sebagai bahan pertimbangan dalam usaha meningkatkan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja.

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah diteliti pada pembahasan mengenai analisa yang berkaitan dengan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja, maka penulis berusaha memberikan beberapa kesimpulan :

1. Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang mempunyai visi misi yang sangat kompeten dalam melayani masyarakat yang berhubungan langsung dengan urusan kerja. Sedangkan dalam menangani masalah sosial Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial memberikan penyuluhan untuk kesejahteraan masyarakat seperti yang tercantum dalam tujuan dan kebijakan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Usaha pencapaian Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial di dalam sasaran dari segi pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja, dapat dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Dengan adanya LAKIP tersebut

dapat dijelaskan bahwa sasaran Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat tercapai sesuai capaian kinerja pegawai dinas.

2. Pengembangan sumber daya aparatur dengan pembinaan pegawai pada pegawai negeri sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dapat dilaksanakan melalui: Rotasi, Promosi, Demosi, kemudian adanya Pendidikan dan Pelatihan, dan Bimbingan Teknis. Pembinaan pegawai dengan cara-cara tersebut menghasilkan dampak positif bagi pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, karena para pegawai menjadi lebih kompeten dalam melaksanakan tugas secara profesional.
3. Kinerja pegawai negeri sipil Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial yang dilakukan melalui: Prestasi kerja, Kedisiplinan pegawai, Daftar hadir, dan Kemampuan pegawai untuk meningkatkan pelayanan publik. Konsep tersebut merupakan tolak ukur dari kualitas dan kuantitas pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja.
4. Sedangkan beberapa faktor penghambat dan pendukung juga mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam melaksanakan tugasnya, karena baik faktor pendukung dan faktor penghambat sangat berpengaruh terutama bagi individu pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial demi menunjang karier pegawai yang bersangkutan dimasa mendatang.

B. Saran

Dalam rangka usaha menyempurnakan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial, penulis memberikan beberapa saran yang mungkin bermanfaat.

3. Upaya pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja melalui rotasi, promosi, demosi, diklat bimtek, seharusnya dilaksanakan lebih efektif dan efisien lagi. Terutama pengembangan melalui diklat yang secara relative mempunyai dampak bagi masing-masing pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial. Karena upaya-upaya pengembangan tersebut sangat bermanfaat bagi masa depan pegawai yang bersangkutan dan untuk peningkatan karier pegawai itu sendiri
4. Pegawai sebelum diikutkan diklat-diklat dan bimbingan tersebut, hendaknya dalam dinas diberikan bimbingan terlebih dahulu, diarahkan kepada pembinaan terlebih dahulu. Hal ini bertujuan jika pegawai tersebut telah berhasil mengikuti metode pengembangan tersebut, pegawai mempunyai mentalitas yang baik, cara berpikir/ *mindset* yang baik, serta memiliki kode etik dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 1996. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta. Rineka Cipta.
- Bocal, Robert. 2005. *Perfomance Management*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Tama.
- Handoko, Hani, T. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta. PT Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Kartiwa, H.A. 2004. *Etika Kebijakan Publik*. Bandung. Humaniora Utama Press
- Laksono, Slamet. 2007. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta. Kanisius (Anggota IKAPI).
- Miles, M.B. dan Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kuantitatif*. Jakarta : UI.
- Moekijat. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.
- Moloeng. Lexy. J. 1992. *"Metode Penelitian Kualitatif"*. Jakarta. Gunung Agung.
- Musanef. 1983. *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia*. Jakarta. Penerbit Gunung Agung.
- Nazir, Mohammed. 1988. *Metode Peneltian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Prijodarminto, Soengeng. 1994. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta. Pradnya Paramita.
- Rosidah, Ambar T. Sulistiyani. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Siagian, P. Sondang. 2007. *Adminsistrasi Pembangunan : Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sinaga, Anggrek M. 2001. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. LAN.

Singarimbun, Masri dan Effendi Sofyan (Penyunting). 1982. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta. LP3ES.

Situmorang, Victor M. 1998. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat Dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.

Suparto, Peni. 2008. *Paradigma dan Implementasi Pelayanan Publik*. Malang. Kanisius.

Thoha, Mifta. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta. Kencana.

Internet

Pemerintah Kota Malang. 2008. "Tugas Pokok, dan Fungsi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang". Melalui <http://.disnakersos-kotamalang.org> [17/05/2010]

Pelaksanaan Manajemen Kepegawaian. 2009. "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Rangka Etika Birokrasi". Melalui <http://arsury.blogspot.com/2009/09/manajemen-sumberdaya-manusia.html> [20/05/ 2010]

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan. 2010. "Administrasi Kepegawaian tentang Pegawai Negeri Sipil". Melalui <http://setneg.go.ad/2010/09/kepegawaian-negara.html> [16/07/2010]

Peraturan Perundangan

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Peraturan Walikota Nomor 57 Tahun 2008 tentang Tugas, Pokok, dan Fungsi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Undang-Undang No. 13 tahun 2003/ pasal 1 ayat 31, tentang "Pengawasan Ketenagakerjaan adalah Kegiatan Mengawasi dan Menegakkan Pelaksanaan Peraturan Perundang-undangan di Bidang Ketenagakerjaan"

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI)

Peraturan Menteri Per-03/MEN/Tahun 2008, tentang : "Persyaratan penunjukan dan Wewenang serta Kewajiban Pengawas Keselamatan Kerja dan Ahli Keselamatan Kerja" pasal 3 ayat 1 dan 2

Peraturan Menteri Per-03/MEN/Tahun 2008, tentang : "Persyaratan Penunjukan dan Wewenang serta Kewajiban Pengawas Keselamatan Kerja dan Ahli Keselamatan Kerja" pasal 4



Lampiran 4 : Kantor Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang dan Loker Kartu Kuning Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang

Foto 1. Kantor Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang



Foto 2. Loker Kartu Kuning Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang



Lampiran 5 : Pelayanan Kartu Kuning Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota

Malang dan Pengisian Daftar Hadir/ Absensi Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang

Foto 3. Pelayanan Kartu Kuning Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial Kota Malang



Foto 4. Pengisian Daftar Hadir/ Absensi Dinas Ketengakerjaan dan Sosial Kota Malang



INTERVIEW GUIDE

1. Bagaimana pengembangan sumber daya aparatur dengan pembinaan pegawai melalui : rotasi, promosi, dan demosi pada Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial?
2. Apa yang dimaksud dengan bimbingan teknis yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur yang ada dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial?
3. Bagaimana kinerja pegawai negeri sipil (PNS) Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam melaksanakan tugas-tugasnya?
4. Apakah kinerja PNS di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial tidak bagus? Mengapa?
5. Apa saja program Diklat yang ada di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial?
6. Apakah program Diklat yang diikuti oleh PNS Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial berjalan sesuai dengan yang diharapkan?
7. Apa saja hal-hal yang menarik dari program diklat yang ada di Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial?
8. Bagaimana hubungan antara peningkatan kinerja PNS dengan Diklat yang ada dalam Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial?
9. Bagaimana kinerja PNS jika dilihat dari prestasi kerja, kedisiplinan pegawai, daftar hadir/ absensi pegawai?
10. Apa saja langkah-langkah Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai untuk meningkatkan pelayanan publik pada masyarakat?
11. Apa saja yang menjadi faktor penghambat dan pendorong pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Dinas Ketenagakerjan dan Sosial?

CURRICULUM VITAE

Nama : BAYU DWI BASKORO
Nomor Induk Mahasiswa : 0610310040
Tempat tanggal dan lahir : Malang, 01 Oktober 1988
Pendidikan : 1. SDN Kebon Agung 05 Malang. Tamat tahun :
2000
2. SLTP Negeri 02 Malang. Tamat tahun : 2003
3. SMA Shalahuddin Malang. Tamat tahun : 2006
4. Fakultas Ilmu Administrasi Publik, Fakultas
Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
Masuk Tahun : 2006

