

**INOVASI PROGRAM PENEMPATAN PEGAWAI DALAM RANGKA  
REFORMASI BIROKRASI UNTUK MEWUJUDKAN AKUNTABILITAS**

**STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**DHIO YUDHISTIRA MAHESA PUTRA  
105030107111006**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

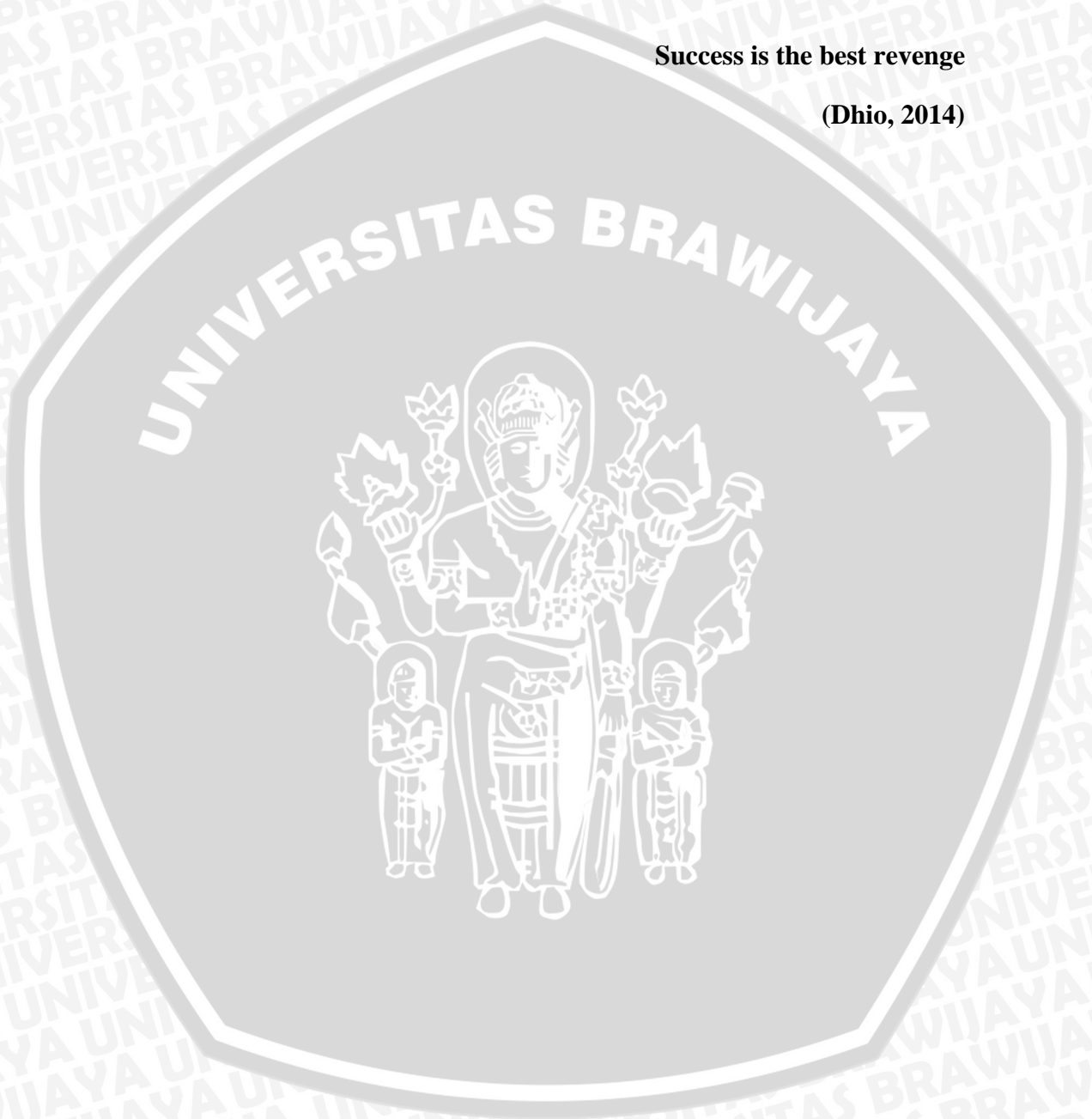
**MALANG**

**2014**

**MOTTO**

**Success is the best revenge**

**(Dhio, 2014)**



**TANDA PENGESAHAN**

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

Hari : Selasa  
 Tanggal : 13 Januari 2015  
 Jam : 09.00 WIB  
 Skripsi atas nama : Dhio Yudhistira Mahesa Putra  
 Judul : Inovasi Program Penempatan Pegawai dalam Rangka Reformasi Birokrasi untuk Mewujudkan Akuntabilitas Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

dan dinyatakan lulus

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota



**Prof. Dr. A. Juli Andi Gani, MS**  
 NIP. 19540704 198103 1 003



**Dr. Sarwono, M.Si**  
 NIP. 19570909 198403 1 002

Anggota

Anggota



**Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D**  
 NIP. 19670217 199103 1 000



**Dr. Aidi Harts W, MAP, MMG**  
 NIP. 19810601200501 1 005



**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 di dalam 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 2 dan pasal 20).

Malang, 17 Desember 2014



**Dhio Yudhistira MP**  
NIM. 105030107111006



## RINGKASAN

Dhio Yudhistira Mahesa Putra, 2014, **Inovasi Penempatan Pegawai Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Untuk Mewujudkan Akuntabilitas (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah)**, Prof. Dr.A. Juli Andi Gani, MS dan Dr. Sarwono, M.Si

Pentingnya penempatan pegawai sangat berpengaruh terhadap setiap instansi maupun pegawai itu sendiri. Hal ini dikarenakan penempatan pegawai harus tepat dalam memilih pegawai sesuai dengan keahlian dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya nanti. Jika salah dalam menempatkan pegawai, instansi tersebut akan bekerja 2 kali agar pegawai tersebut memahami kinerja didalam instansi. Masalah dalam penempatan pegawai di BKD Kota Malang adalah adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Hal ini menyebabkan kurangnya rasa tanggung jawab dan kurang optimalnya hasil pekerjaan yang dikerjakan. Fenomena tersebut menjadikan inisiatif bagi peneliti untuk membuat rekayasa program pemringkatan pegawai yang nantinya akan mempermudah pegawai BKD Kota Malang untuk menempatkan pegawai yang sesuai dengan kompetensinya.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode AHP (*Analytical hierarchy procces*). Penggunaan AHP ini diharapkan akan mempermudah pekerjaan dengan menghasilkan suatu keputusan secara cepat dan akurat. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner serta melakukan wawancara sebagai data pendukung

Hasil dari penelitian ini yaitu untuk menentukan kriteria melalui beberapa tahapan yaitu dengan pendapat para ahli, peneliti terdahulu, diskusi dengan dosen dan wawancara dengan pegawai BKD kota Malang. Dengan beberapa pertimbangan peneliti menentukan 6 kriteria yaitu pendidikan formal, pengalaman jabatan, diklat kepemimpinan, masa kerja, pangkat, dan usia. Setelah menentukan kriteria penempatan pegawai langkah selanjutnya adalah penilaian terhadap setiap kriteria yang akan dibuat program. Program ini berisi mengenai data pegawai yang diperingkat dengan 6 kriteria yang ditentukan yang nantinya menjadi rujukan kepada instansi terkait untuk menempatkan pegawainya sesuai dengan penilaian yang ada di program ini. Jadi, rekayasa program ini nantinya dapat menjadi rekomendasi bagi BKD kota malang untuk memberikan inovasi dalam rangka reformasi birokrasi untuk menciptakan akuntabilitas.

**Kata kunci:** *penempatan pegawai, reformasi birokrasi, akuntabilitas, metode AHP*



## SUMMARY

Dhio Yudhistira Mahesa Putra, 2014, **The Innovation Placement Of Employees In Order Bureaucracy Reform To Create Accountability (Case Study In BKD Malang)** Prof. Dr.A. Juli Andi Gani, MS dan Dr. Sarwono, M.Si

The importance of staffing is very influential on each institution and the employees themselves. This is because the placement of the employee must be precise in selecting employees in accordance with the expertise to work to be done later. If wrong in placing employees, the institution will work 2 times in order to understand the performance of the employees in the institution. Problems in staffing at BKD Malang is the placement of employees who are not in accordance with the educational background. This leads to a lack of a sense of responsibility and a less optimal result of work done. This phenomenon makes the initiative for researchers to make design ranking programs that will facilitate BKD Malang to put the employee in accordance with their competence.

The method used in this research is quantitative with AHP (Analytical Hierarchy Process). Use of this AHP is expected to facilitate the work by generating a decision quickly and accurately. Data obtained through questionnaires and conducting interviews as supporting data.

The results of this research are to determine the criteria through several stages of the opinion of the experts, previous researchers, discussions with the lecturer and interviews with employees of BKD Malang. With some consideration, researchers determined the 6 criteria: formal education, experience positions, leadership training, years of service, rank, and age. After determining the criteria for staffing, the next step is an assessment of each of the criteria that will be made program. The program contains the data about the employee being rated with six specified criteria, which will be a reference to the relevant agencies to put their employees in accordance with the assessment in this program. So, this program can then be engineered into recommendations for BKD Malang to provide innovation in order to reform the bureaucracy to create accountability.

Keywords: staffing, bureaucratic reform, accountability, AHP

## KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga skripsi yang berjudul Inovasi Penempatan Pegawai Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Untuk Mewujudkan Akuntabilitas (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang) ini dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang diharapkan.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menempuh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Dalam menyelesaikan tulisan ini, penulis banyak mendapatkan dukungan baik secara moril, doa, dana, masukan, saran, maupun sarana diskusi dalam rangka mengkaji dan menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi
3. Ibu Dra. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik
4. Bapak Prof. Dr. A. Juli Andi Gani, MS selaku ketua komisi pembimbing yang berkenan dalam meluangkan waktu dan memberi arahan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Bapak Dr Sarwono, M.Si selaku anggota komisi pembimbing yang berkenan memberikan waktu, pemikiran, arahan serta motivasi bagi penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang direncanakan.
6. Bapak/Ibu dosen dan di lingkungan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya khususnya Jurusan Administrasi Publik yang telah memberikan ilmu serta membantu penulis dalam penulisan skripsi ini



7. Pemerintahan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang telah memberikan waktu, informasi serta dukungan terhadap kepentingan data dalam penelitian skripsi ini.
8. Kedua orang tua penulis, Farid Fatoni dan Evie Yovandha Wangke yang selalu mendoakan, memberikan cinta kasih serta dukungan baik moril maupun materi tiada batas lelah hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan waktu yang sesuai harapan.
9. Saudara kandung penulis, Rexcy Riegasviandera yang menjadi motivasi dan penyemangat penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman terdekat dan terkasih, Erenda Irfia Safri
11. Keluarga Besar DISMA yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk terus belajar dan berkembang. Terima kasih atas ilmu dan pengalaman yang luar biasa.
12. Para sahabat dan teman Administrasi Publik angkatan 2010 yang telah memberikan dukungan, waktu untuk berdiskusi, dan doa serta memberikan dukungan selama penulisan skripsi ini.
13. Serta kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam penulisan ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, sehingga penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan menjadi bahan masukan bagi dunia pendidikan

**Malang, 17 Desember 2014**

**Penulis**



DAFTAR ISI

MOTTO .....	ii
TANDA PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
RINGKASAN .....	v
SUMMARY .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii

**BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar belakang .....	1
B. Rumusan masalah .....	9
C. Tujuan penelitian .....	9
D. Kontribusi penelitian .....	10
E. Sistematika pembahasan .....	11

**BAB II Tinjauan Pustaka**

A. Konsep Reformasi Birokrasi .....	13
B. Penempatan Pegawai .....	18
1. Pengertian Penempatan Pegawai .....	18
2. Tujuan dan prinsip penempatan pegawai .....	19
3. Faktor-faktor dalam penempatan pegawai .....	21
4. Kriteria dalam penempatan pegawai .....	24
C. Inovasi .....	26
1. Pengertian inovasi .....	26
2. Jenis Inovasi .....	31

3. Inovasi dalam penempatan di BKD .....	32
D. Akuntabilitas .....	33
1. Pengertian akuntabilitas .....	33
2. Macam-macam akuntabilitas .....	35
3. Alat-alat akuntabilitas .....	37

### **BAB III Metode Penelitian**

A. Jenis penelitian .....	40
B. Lokasi dan situs penelitian .....	41
C. Teknik Pengambilan Sampel .....	42
D. Populasi dan Sampel .....	42
E. Operasional Variabel .....	43
F. Teknik pengumpulan data .....	45
G. Teknik Analisis Data .....	47
H. Metode analisis data .....	47

### **BAB IV Hasil Pembahasan**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	50
1. Gambaran Umum Kota Malang .....	50
a. Sejarah Kota Malang .....	50
b. Keadaan Geografis .....	54
c. Kependudukan .....	56
d. Perekonomian .....	59
2. Gambaran Umum BKD kota Malang .....	63
a. Sejarah BKD Kota Malang .....	63
b. Visi dan Misi .....	65
c. Tugas dan Fungsi .....	66
d. Struktur Organisasi .....	68
e. Kebijakan dan Program .....	71
3. Gambaran Umum BAPPEDA kota Malang .....	80
a. Kedudukan .....	80
b. Visi dan Misi .....	82
c. Struktur Organisasi .....	85
4. Gambaran Umum BPKAD kota Malang .....	86
a. Tugas dan Fungsi .....	87
b. Visi dan Misi .....	89
c. Struktur Organisasi .....	90
B. Penyajian Data .....	92
1. Pengumpulan data pegawai .....	92
a. BKD Kota Malang .....	92
b. BAPPEDA Kota Malang .....	95
c. BPKAD Kota Malang .....	99
2. Format perhitungan model penempatan pegawai .....	103



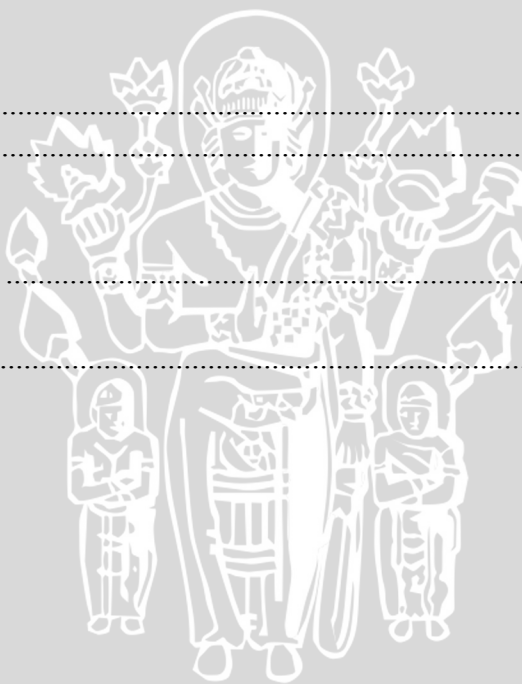
a. Menentukan skor penilaian sub kriteria .....	103
C. Pengolahan Data.....	105
1. Karakteristik Responden .....	105
2. Hasil Kuisioner Kriteria Penempatan Pegawai .....	110
3. Penilaian Pembobotan Kriteria.....	111
4. Kriteria Penilaian Penempatan Pegawai.....	111
5. Perbandingan Tingkat Kriteria Berdasarkan Ranking Prioritas ....	112
6. Hasil Rata – Rata Pembobotan.....	113
7. Matriks Penilaian Kriteria .....	114
D. Analisis Data .....	114
1. Sistem Penempatan di BKD Kota Malang .....	114
2. Kriteria Kriteria dalam Melakukan Penempatan Pegawai.....	116
E. Model Representasi.....	122

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	126
B. Saran .....	127

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	129
-----------------------------	-----

<b>LAMPIRAN</b> .....	133
-----------------------	-----



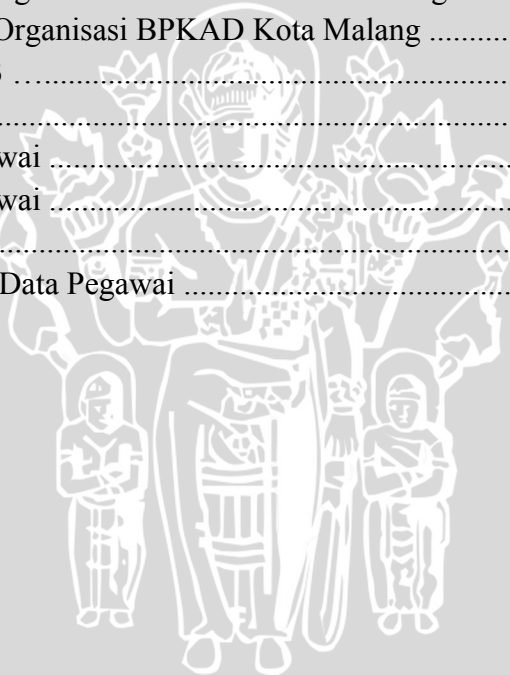
## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hlm
1.	Operasional Variabel Penelitian untuk Penempatan Pegawai .....	44
2.	Sejarah Jabatan Pejabat Walikota Malang .....	53
3.	Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
4.	Data PNS Menurut Golongan Ruang dan Tingkat Pendidikan Formal BKD Kota Malang .....	69
5.	Skor Penilaian Kriteria Penempatan Pegawai .....	104
6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	105
7.	Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan .....	106
8.	Karakteristik Responden Berdasarkan Diklat Kepemimpinan .....	106
9.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	107
10.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	108
11.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	109
12.	Hasil Kuesioner kriteria penempatan pegawai .....	110
13.	Penilaian pembobotan kriteria .....	111
14.	Kriteria Penilaian Penempatan Pegawai .....	112
15.	Perbandingan Tingkat Kriteria Berdasarkan Rangkings Prioritas ..	112
16.	Hasil Rata – Rata Pembobotan .....	113
17.	Matriks Penilaian Kriteria .....	114
18.	Kriteria Penempatan Pegawai .....	121



## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hlm
1.	Script Penilaian Penempatan Pegawai .....	49
2.	Peta Kota Malang .....	56
3.	Pertumbuhan Ekonomi Kota Malang .....	61
4.	Bagan Struktur Organisasi BKD Kota Malang .....	70
5.	Bagan Stuktur Organisasi BAPPEDA Kota Malang .....	86
6.	Bagan Struktur Organisasi BPKAD Kota Malang .....	91
7.	Menu Awal RP3 .....	123
8.	Input Pegawai .....	123
9.	Hasil Data Pegawai .....	124
10.	Hasil Data Pegawai .....	124
11.	Menu Search .....	125
12.	Hasil Pencarian Data Pegawai .....	125



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Birokrasi Indonesia saat ini bukan lagi merupakan alat dari suatu sistem yang memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat atau publik. Para birokrat yang hakikatnya sebagai abdi negara kini semakin jauh dari arti kata itu. Dengan adanya predikat demikian, mereka diharapkan dan dituntut menampilkan perilaku yang sesuai dengan peranannya selaku abdi tersebut. Keseluruhan perilaku para anggota birokrasi tercermin pada pelayanan kepada seluruh masyarakat. Karena itu, ungkapan yang mengatakan bahwa para pegawai negeri adalah untuk melayani dan bukan untuk dilayani, hendaknya terwujud dalam praktik administrasi pemerintahan sehari-hari, sebab apabila tidak ada, ungkapan tersebut hanya akan menjadi slogan tanpa makna.

Sering kali kita mendengar komentar pedas tentang bagaimana perilaku birokrasi di Indonesia saat ini. Gemuk, lambat dan boros adalah tiga kata yang mewakili dari karakteristik birokrasi yang sudah melekat di Indonesia. Dikatakan “gemuk” dikarenakan organisasi publik memiliki pegawai yang sangat banyak. Sementara itu disebut “lambat” karena masyarakat menilai birokrasi di Indonesia itu dirasa kurang *responsive* dan cenderung berbelit-belit. Sedangkan “boros” karena alokasi dana anggaran negara untuk peningkatan mutu pegawai serta belanja pegawai sangatlah besar tetapi kurang terlihat output yang dihasilkan. Tidak jarang akibat kurangnya kualitas



pelayanan tersebut, masyarakat juga bersikap masa bodoh akan aturan yang ada, sebagai contohnya adalah penggunaan jasa calo, berkolusi rekrutmen pegawai tanpa keahlian, atau membayar hanya untuk mendapatkan pelayanan yang lebih cepat dan mudah.

Banyaknya jumlah aparatur, tidak menjamin akan mempermudah suatu pekerjaan sehingga cepat diselesaikan dengan baik. Banyaknya jumlah aparatur ini acap kali membuat “gemuk”nya suatu organisasi sehingga tidak berjalan efektif dan efisien. Mindset yang dari awal tertanam adalah bahwa menjadi PNS adalah aman. Artinya bahwa pegawai tidak perlu terlalu berkarya, masa tua mendapatkan pensiun, terjamin oleh asuransi, dan cukup hanya dengan bersabar bekerja dalam kesetiaan karena jabatan berdasarkan masa lama bekerja. Hal ini memunculkan kurangnya kreativitas, inovasi, dan semangat bersaing atau berprestasi.

Gejala tersebut diatas dapat disebut sebagai patologi birokrasi. Patologi birokrasi adalah penyakit dalam birokrasi negara. Menurut Ismail (2009:129), patologi birokrasi diartikan sebagai, persoalan atau permasalahan yang terjadi dalam penyelenggaraan pemerintah akibat kinerja birokrasi tidak mampu dalam memenuhi kebutuhan publik dengan baik. Salah satu tantangan besar yang dihadapi birokrasi Indonesia yaitu melakukan kegiatan birokrasi secara efektif dan efisien.

Persoalan patologi atau penyakit birokrasi bersumber dari rekrutmen dan penempatan birokrat yang tidak berdasarkan merit sistem (berdasarkan jenjang karir). Selain itu keterlibatan birokrasi dalam politik dianggap sebagai hal

yang harus diwaspadai karena birokrasi bukanlah institusi atau lembaga yang bisa mewakili kepentingan kelompok atau golongan tertentu. Pandangan buruk tersebut semakin diperparah dengan isu yang sering muncul ke permukaan, yang berhubungan dengan kedudukan dan kewenangan pejabat publik, yakni korupsi dengan beranekaragam bentuknya, serta lambatnya pelayanan, dan diikuti dengan prosedur yang berbelit-belit.

Untuk mencapai obyektifitas dan keadilan dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural, ketentuan dalam Peraturan Pemerintah ini juga menerapkan nilai-nilai impersonal, keterbukaan, dan penetapan persyaratan jabatan yang terukur bagi Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya, optimalisasi kinerja, disiplin dan akuntabilitas pejabat struktural serta menyadari akan keterbatasan kemampuan manusia, sudah selayaknya dilarang adanya rangkapan jabatan, baik antara jabatan struktural dengan jabatan struktural atau antara jabatan struktural dengan jabatan fungsional.

Untuk menciptakan sosok Pegawai Negeri Sipil, maka dipandang perlu menetapkan kembali norma pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural secara sistematis dan terukur mampu menampilkan sosok pejabat struktural yang profesional sekaligus berfungsi sebagai pemersatu serta perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan tetap memperhatikan perkembangan dan intensitas tuntutan keterbukaan, demokratisasi, perlindungan hak asasi manusia dan lingkungan hidup. Maka didalam sebuah kepegawaian dibutuhkan Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan



Kepangkatan) dikarenakan Baperjakat adalah pedoman bagi masing-masing instansi badan kepegawain daerah. Tugas pokok Baperjakat adalah untuk memberikan pertimbangan kepada pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi, kabupaten dan kota dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dari jabatan struktural Eselon II ke bawah. (PP No.12 tahun 2002)

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah suatu instansi pemerintahan di Kota Malang. BKD Kota Malang adalah pusat dari perumusan, pelaksanaan, dan pengevaluasian semua instansi yang ada di Kota Malang serta melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian. BKD Kota Malang itu sendiri terdapat 4 bidang yaitu bidang mutasi, bidang kesejahteraan dan disiplin, bidang formasi dan informasi, serta bidang diklat.

Pada BKD Kota Malang, sesuai dengan tugas fungsi pokoknya adalah menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah dibidang kepegawaian di seluruh instansi Kota Malang. Namun secara faktual yang terlihat dilapangan adalah, penempatan di BKD sendiri masih mengalami ketidaktepatan dalam menempatkan pegawainya. Hal ini terjadi karena, suatu posisi di BKD Kota Malang masih ada yang terisi tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuannya. Sedangkan dalam menyelenggarakan pemerintahan yang akuntabel, kita harus mengemban prinsip "*the right man on the right place*" yaitu menempatkan orang yang sesuai dengan keahliannya pada posisinya



yang tepat. Ini dilakukan agar pekerjaan atau tugas yang diemban sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Sistem penempatan pegawai di BKD Kota Malang yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan tersebut menimbulkan beberapa dampak. Dampak yang terlihat adalah kurangnya tanggung jawab dari posisi yang dijabatnya. Selain itu, apabila seseorang tidak ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikannya, akan menimbulkan ketidak efisiennya waktu bekerja dengan mengulang pembelajaran maupun materi supaya pegawai tersebut faham akan tugas dan fungsinya di posisi tersebut. Dampak lain yang ditimbulkan adalah kurangnya inovasi-inovasi yang tercipta dikarenakan waktu yang ada hanya habis untuk belajar mendalami tugas posisinya dan mengerjakan hal-hal rutin. Dengan adanya sistem penempatan yang telah lama diberlakukan di BKD Kota Malang tersebut, kondisi kompetisi kurang terasa. Hal ini karena mereka telah terbiasa dengan penerimaan dan kenaikan pangkat yang juga tidak memperhitungkan riwayat pendidikan. Sehingga, semangat untuk belajar dan berkembang kurang ada di BKD Kota Malang.

Melihat keadaan penempatan pegawai di BKD Kota Malang, maka dalam rangka mendukung adanya reformasi birokrasi, maka timbulah suatu inovasi dalam melakukan pembaharuan dalam sistem penempatan pegawai. Makna reformasi birokrasi adalah menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa (sumber:

menpan.go.id). Oleh sebab itu cita-cita reformasi birokrasi adalah terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, memiliki kepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntabel dan memiliki kredibilitas serta berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari oleh etika, pelayanan dan pertanggungjawaban publik serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara.

Melakukan perubahan tidak semudah kita membalikkan telapak tangan. Perlu adanya suatu konsistensi untuk melakukan perubahan tersebut. Inilah yang disebut sebagai tantangan dari reformasi birokrasi. Seperti yang kita ketahui, bahwa makna dari reformasi birokrasi adalah menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa (sumber: menpan.go.id). Maka selayaknyalah, dalam melakukan proses reformasi birokrasi, perlu ada tindakan yang nyata. Hasilnya memang tidak terlihat dalam waktu singkat, namun dengan konsistensi itulah maka akan berbuah suatu perubahan yang baik di instansi tersebut.

Inovasi pembuatan rekayasa program pemeringkatan pegawai ini adalah memanfaatkan teknologi berupa komputer yang nantinya hasil yang diperoleh akurat. Selain itu dapat memudahkan instansi dalam melakukan penempatan pegawai. Tujuan dari adanya pemeringkatan pegawai dengan menggunakan komputer ini akan menghasilkan output yang akurat dan pekerjaan akan lebih



cepat diselesaikan. Rekayasa program penempatan pegawai ini dapat dijadikan rekomendasi bagi BKD Kota Malang untuk dapat menempatkan pegawainya sesuai dengan latar belakang pendidikannya serta data-data pendukung lainnya.

Pembuatan rekayasa program ini memerlukan responden. Total responden dalam pembuatan rekayasa program ini berjumlah 15 orang yang berasal dari BKD, BAPPEDA dan BPKAD Kota Malang. Responden ini adalah pegawai eselon III di masing-masing instansi yang telah dipilih. Untuk pembuatan rekayasa program ini, selain responden, hal lainnya yang sangat diperlukan adalah adanya kriteria dalam penempatan pegawai. Kriteria penempatan pegawai ini diperoleh dari berbagai cara, antara lain yaitu dilihat dari kriteria penempatan pegawai pendapat dari para ahli, penelitian terdahulu, diskusi dengan pakar pendidikan yang dalam hal ini adalah dosen pembimbing dan selanjutnya kriteria penempatan pegawai diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak BKD Kota Malang. Kriteria yang digunakan dalam pembuatan rekayasa program ini adalah dilihat dari segi pangkat, pendidikan formal, pengalaman jabatan, diklat kepemimpinan, masa kerja dan usia. Kriteria tersebut selanjutnya dibagikan kepada responden dengan menggunakan kuisioner untuk menentukan skor di masing-masing kriteria yang telah ditetapkan. Penentuan skor ini akan digunakan untuk menyimpulkan hasil dalam pemeringkatan penempatan pegawai.



Diduga pangkat, pendidikan formal, pengalaman jabatan, diklat kepemimpinan, masa kerja dan usia berpengaruh terhadap penempatan pegawai pada BKD kota Malang.

Data yang diperoleh dari kuisisioner selanjutnya dianalisis menggunakan AHP. AHP atau disebut dengan *analytical hierarchy process* adalah model pengambil keputusan yang komprehensif yang mampu memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif sekaligus mengurutkannya berdasarkan peringkat (Saaty,2008). Penggunaan analisis AHP ini cocok untuk diterapkan di kota-kota besar. Hal ini dikarenakan ada banyaknya pilihan maupun pertimbangan sehingga diperlukan suatu alat untuk mengambil keputusan secara cepat dan akurat. Selain itu, dalam penelitian ini alasan menggunakan AHP adalah untuk memperkenalkan metode ini kepada instansi terkait yaitu BKD Kota Malang, jika pemimpin suatu instansi dapat menggunakan AHP dengan baik, maka akan tercipta pegawai yang berkualitas pula. Hal ini dikarenakan dengan menggunakan AHP, maka instansi telah menyeleksi pegawai maupun calon pegawai yang dibutuhkan.

Rekayasa program penempatan pegawai tersebut diharapkan dapat dijadikan masukan kepada BKD Kota Malang sebagai upaya dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Seperti yang diketahui bersama bahwa suatu reformasi birokrasi harus dilakukan secara total dan penuh inovasi. Maka dengan begitu, lahirnya program ini akan menjadi langkah awal bagi BKD Kota Malang untuk melakukan penempatan pegawai secara akurat dan tepat sesuai dengan data-data yang terkumpul.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang penulis paparkan diatas, maka penulis merumuskan beberapa permasalahan, yaitu :

1. Bagaimanakah sistem penempatan pegawai di BKD Kota Malang ?
2. Kriteria – kriteria apa saja yang dipertimbangkan dalam pembuatan rekayasa program penempatan pegawai di BKD Kota Malang ?
3. Bagaimanakah rekomendasi dalam penempatan pegawai di BKD Kota Malang ?

## C. Tujuan Penulisan

Adapun yang menjadi tujuan dari penulisan ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa mengenai :

1. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan sistem penempatan pegawai di BKD Kota Malang
2. Untuk mengetahui kriteria apa saja yang akan digunakan dalam pembuatan rekayasa program penempatan pegawai di BKD Kota Malang
3. Untuk memberikan rekomendasi yang tepat dalam inovasi penempatan pegawai sesuai dengan rekayasa program penempatan pegawai yang telah dibuat.

#### D. Kontribusi Penelitian

Dari penelitian ini nantinya diharapkan terdapat kontribusi bagi semua pihak yang terkait dengan penulisan penelitian ini, antara lain :

##### 1. Kontribusi akademis

- a. Sebagai bentuk pengembangan ilmu administrasi publik dengan belajar secara fokus mengenai reformasi birokrasi di Indonesia, dan konsep akuntabilitas serta penempatan pegawai.
- b. Sebagai bentuk keterlibatan mahasiswa dalam mengkritisi persoalan yang ada dengan kajian ilmu yang didapatkan selama perkuliahan dalam bentuk tulisan sesuai dengan kaidah ilmiah.
- c. Sebagai bahan informasi dan menambah wawasan terkait tentang reformasi birokrasi dan konsep akuntabilitas.
- d. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya dengan tema yang sesuai.

##### 2. Kontribusi praktis

- a. Adanya penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan yang bermanfaat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di BKD dalam penempatan pegawai supaya kedepannya berjalan efektif.



- b. Dapat meningkatkan kepekaan mahasiswa terhadap isu maupun kebijakan yang sedang berkembang untuk menerapkan bidang ilmu yang diperoleh.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk lebih mempermudah pembaca dalam memahami tulisan ini, maka penulis memberikan gambaran secara umum tentang isi pembahasan yang terdapat di dalamnya, yaitu sebagai berikut :

##### **BAB I Pendahuluan**

Dalam bab pendahuluan ini berisi tentang latar belakang penulisan yang berisi tentang permasalahan yang melatar belakangi penulis untuk melakukan penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

##### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Dalam bab tinjauan pustaka ini terdapat teori pendukung dan beberapa konsep yang berkaitan dengan permasalahan, antara lain mengenai Reformasi, Birokrasi, Reformasi Birokrasi dan Konsep akuntabilitas.

##### **BAB III Metode penelitian**

Dalam bab metode penelitian ini berisi tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan metode analisis data. Beberapa sub bab di bab III ini sangat diperlukan dalam mencari fakta dan data di lapangan pada waktu dilakukan penelitian.

##### **BAB IV Hasil dan Pembahasan**

Dalam bab hasil dan pembahasan ini akan dijelaskan tentang hasil penelitian serta pembahasannya. Dimana dalam bab ini akan ada penyajian data secara primer maupun sekunder dilapangan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

### **BAB V Penutup**

Bab penutup berisikan tentang kesimpulan dari seluruh uraian isi penelitian secara singkat serta dicantumkan pula saran – saran yang dapat menjadi bahan, dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Konsep Reformasi Birokrasi

Kata birokrasi dalam bahasa Inggris adalah *bureaucracy*, berasal dari kata *bureau* yang berarti 'meja' dan *cratin* yang berarti 'Kekuasaan', dimaksudkan adalah kekuasaan berada pada orang-orang yang berada di belakang meja. Menurut kamus umum Bahasa Indonesia karangan W.J.S Poerwadarminta (2006) birokrasi adalah (1) pemerintah yang dijalankan oleh pegawai bayaran yang tidak dipilih oleh rakyat; (2) cara pemerintahan yang sangat dikuasai oleh kaum pegawai negeri; (3) cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lambat, serba menurut kepada aturan (adat dsb), banyak liku-likunya. Adapun pengertian birokrasi menurut para ahli, yaitu :

Birokrasi adalah "tipe organisasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif dalam skala besar dengan cara mengkoordinasi pekerjaan banyak orang secara sistematis". (Peter M. Blau, 2000:4)

Menurut Max Weber dalam M. Blau and W. Meyer (1987:27-31) konsep tentang birokrasi (dalam kasus "tipe-ideal") adalah sebagai berikut:



1. Kegiatan sehari-hari yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi didistribusikan melalui cara yang telah ditentukan, dan dianggap sebagai tugas-tugas resmi.
2. Pengorganisasian kantor mengikuti prinsip hierarkis, yaitu bahwa unit yang lebih rendah dalam sebuah kantor berada di bawah pengawasan dan pembinaan unit yang lebih tinggi.
3. Pelaksanaan tugas diatur oleh suatu sistem peraturan-peraturan abstrak yang konsisten dan mencakup juga penerapan aturan-aturan didalam kasus-kasus tertentu.
4. Pejabat yang ideal dalam suatu birokrasi melaksanakan kewajiban di dalam semangat "*formalistic impersonality*" artinya tanpa perasaan simpati atau sebaliknya.
5. Pekerjaan dalam suatu organisasi birokratis didasarkan pada kualifikasi teknis dan dilindungi dari kemungkinan pemecatan oleh sepihak. Pekerjaan dalam suatu organisasi birokratis mencakup suatu jenjang karier serta terdapat suatu sistem "kenaikan pangkat" yang didasarkan atas senioritas atau prestasi maupun gabungan antara keduanya.
6. organisasi administratif yang murni berciri birokratis. Dan mencapai tingkatan efisiensi yang tinggi.

Kemudian apabila dikaitkan dengan Reformasi, kata Reform menurut Oxford Advanced Learners Dictionary (1978) adalah "*make become better by removing or putting right what is bad or wrong*". Rumusan tersebut

menggambarkan bahwa pada dasarnya reformasi adalah “mengubah atau membuat sesuatu menjadi ‘lebih baik’ dari sesuatu yang sudah ada”. Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, “Reformasi adalah ‘perubahan radikal’ untuk perbaikan (bidang sosial, politik atau agama) di suatu masyarakat atau negara”.

Pengertian reformasi birokrasi menurut Max Webber dalam Suaedi (2010) adalah sebagai upaya-upaya strategis dalam menata kembali birokrasi yang sedang berjalan sesuai prinsip-prinsip *span of control*, *division labor*, *line and staf*, *rule and regulation*, and *professional staff*. Sedangkan Michael Dugget, Director General IIAS seperti yang dikutip Suaedi (2010) mendefinisikan reformasi birokrasi sebagai proses yang dilakukan secara kontinyu untuk mendesain ulang birokrasi yang berada dalam lingkungan pemerintah dan partai politik sehingga dapat berdaya guna dan berhasil guna baik ditinjau dari segi hukum dan politik.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya aparatur ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)).

Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperbaharui. Reformasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur

negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintah untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu, harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Soedarmayanti (2009:67) menjelaskan bahwa reformasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu dan komprehensif, yang ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang dijalankan pegawai berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dijelaskan lebih lanjut oleh Soedarmayanti (2009:71-72) bahwa reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektif, efisien dan akuntabilitas. Reformasi birokrasi berarti :

1. Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak).
2. Perubahan penguasa menjadi pelayan.
3. Mendahulukan peranan dari wewenang.
4. Tidak berpikir pada akhir produksi tapi akhir.
5. Perubahan manajemen kinerja.
6. Pantauan percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan professional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) meliputi :



- a. Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan flat (tidak banyak jenjang hierarki dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan professional atau fungsional dari pada jabatan struktural);
- b. Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana atau ringkas, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai;
- c. Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (profesional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi dan sejahtera);
- d. Akuntabilitas, kinerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif;
- e. Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan dan mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik).

Pemerintah (birokrasi, masyarakat dan swasta (pelaku usaha) merupakan faktor penting terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dengan dilandasi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, keterbukaan dan aturan hukum yang jelas.

Melihat dari pengertian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa reformasi birokrasi adalah proses pembaharuan yang dilakukan untuk mewujudkan tata kelola organisasi yang baik tidak melihat dari sisi sumberdaya

manusianya saja akan tetapi harus memperhatikan juga sistem dan lembaganya agar berjalan sinergis.

## **B. Penempatan Pegawai**

### **1. Pengertian Penempatan Pegawai**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian, sehingga perlu persiapan yang matang bagi para pengembang SDM untuk sedapat mungkin mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dengan menempatkan para pegawai baru yang sudah terseleksi sesuai dengan kapabilitasnya.

Untuk menghadapi hal tersebut di atas maka manajemen SDM memiliki peranan penting dengan memaksimalkan fungsi-fungsi manajemen secara maksimal baik dalam hal merekrut, menyeleksi maupun pada proses penempatan pegawai sesuai dengan langkah-langkah dan persyaratan tertentu.

Jumlah dan susunan Pegawai Negeri Sipil yang diberlakukan ditetapkan dalam formasi untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan. Dengan demikian formasi dapat disebut sebagai jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. dimana jumlah Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan berdasarkan atas beban kerja suatu organisasi.

Menurut Rivai (2011:198) penempatan adalah penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Dalam alur ini, terdapat tiga jenis penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut, apa pun penyebabnya seperti perampangan, merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah proses menempatkan pegawai yang telah lulus seleksi pada posisi jabatan atau tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

## **2. Tujuan Dan Prinsip Penempatan Pegawai**

Salah satu tujuan organisasi dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Disamping itu tujuan penempatan pegawai adalah untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan sebagai dasar pelaksanaan kelancaran tugas. Sastrohadiwiryo (2002: 38) mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya,” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

Prinsip-prinsip yang harus di perhatikan dalam penempatan penempatan menurut musenef yang dikutip oleh Suwanto (2003: 13) sebagai berikut:

- a. Prinsip kemanusiaan



Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

b. Prinsip demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.

c. Prinsip *the right man on the right place*

Prinsip ini penting dilaksanakan dan arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan

d. Prinsip *equal pay for equal for work*

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.

e. Prinsip kesatuan arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

f. Prinsip kesatuan tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

g. Prinsip kesatuan komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

h. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan

### 3. Faktor-Faktor dalam Penempatan Pegawai

Dalam menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, harus berlandaskan pertimbangan yang matang dan beberapa faktor yang mendukung, menurut Sastrohadiwiryo (2002:162), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai adalah:

a. Faktor Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya didalam proses penempatan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Hubungan latar belakang pendidikan dan penempatan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan, di samping itu latar belakang pendidikan seseorang dapat pula menjadi acuan pemberian beban kerja

dan tanggung jawab dilihat dari segi prestasi nilai yang diperolehnya semasa sekolah.

b. Faktor Kesehatan Jasmani dan Rohani

Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan mereka. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan semua sumber daya manusia baru, tetapi kadangkala tes kesehatan tersebut dilakukan sepintas kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.

c. Faktor Pengalaman Kerja

Dewasa ini perusahaan lebih cenderung menerima sumber daya manusia yang berpengalaman, dibandingkan dengan sumber daya manusia yang belum berpengalaman. Hal ini terlihat pada kenyataan, bahwa sumber daya manusia yang sudah mempunyai pengalaman akan memerlukan waktu penyesuaian diri yang lebih pendek dengan keadaan baru dibandingkan dengan masa penyesuaian diri yang sedikit lama bagi sumber daya manusia yang belum berpengalaman sama sekali.



d. Faktor Umur Sumber Daya Manusia

Ternyata yang memerlukan pekerjaan itu bukan sumber daya manusia muda yang baru selesai dan sekolah saja, tetapi juga sumber daya manusia yang sudah mempunyai umur tua. Hal ini dapat dipahami karena di lapangan yang membutuhkan pekerjaan bukan saja sumber daya manusia yang berumur muda, tetapi kadang-kadang orang yang sudah tua pun atau para pensiunan banyak yang memerlukan pekerjaan untuk menyambung hidup anak dan istrinya. Bahkan dari segi kemanusiaan para pensiunan itu perlu ditolong karena mereka mungkin masih mempunyai beban menghidupi anak-anaknya yang masih sekolah. Sedangkan sumber daya manusia yang masih muda belum mempunyai rasa tanggungjawab keluarga.

e. Faktor Jenis Kelamin

Jenis kelamin sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Walaupun hasil seleksi dan pelatihan para petugas kadang-kadang tidak memperhatikan jenis kelamin pria dan wanita, untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tentu lebih cocok adalah sumberdaya manusia pria, tetapi untuk tenaga-tenaga sekretariat, loket-loket pelayanan atau operator telepon yang lebih cocok mungkin sumber daya manusia wanita. Demikian juga untuk bekerja pada malam hari, undang-undang melarang memperkerjakan wanita pada malam hari, karena wanita yang dipekerjakan malan hari lebih banyak mudarat (rugi) dari pada manfaat yang diperoleh.

f. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang teran-terangan mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kota atau dalam satu kantor. Hal ini dengan pertimbangan agar para sumber daya manusia yang bersangkutan dapat tenang bekerja.

g. Faktor Minat dan Hobi

Seseorang akan bekerja dengan rajin dan tekun apabila yang dikerjakannya itu sesuai dengan minat dan hobinya. Langkah yang perlu dilakukan oleh manajer sumber daya manusia bagai penempatan untuk memperoleh informasi tentang minat dan hobi sumber daya manusia baru adalah yang bersangkutan perlu meminta lagi berkas hasil seleksi yang sudah ada, atau meminta hasil wawancara yang telah dilakukan jauh sebelum sumber daya manusia itu diterima sebagai karyawan

#### 4. Kriteria dalam Penempatan Pegawai

Ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi dalam menempatkan pegawai. Menurut Benardin dan Russel (1993:111), kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan pegawai antara lain :

a. Kesesuaian Pengetahuan

Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku dan lain-lain. Pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya sehingga karyawan akan membutuhkan waktu yang singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan mengurangi biaya dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan prestasi kerjanya.

b. Kesesuaian Ketrampilan

Ketrampilan berasal dari kata trampil yang artinya cakap, mampu dan cekatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Dengan meningkatkan ketrampilan karyawan maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya, sebab karyawan yang menguasai ketrampilan tertentu dalam bekerja diharapkan tidak perlu pengawasan karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat teratasi. Pada dasarnya ketrampilan dibagi menjadi 3, yaitu :

1) Kertampilan Teknis. Merupakan kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau spesialisasi.



2) Ketrampilan Berhubungan. Merupakan kemampuan bekerjasama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok.

3) Ketrampilan Konseptual. Merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit.

c. Kesesuaian Kemampuan

Kemampuan menunjukkan kesanggupan, kecapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Kemampuan sangat penting dan bertujuan mengukur prestasi kerja seorang karyawan, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai bisa sukses dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, kemampuan dapat diukur dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik yang akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai tersebut. Kemampuan terdiri dari 2 faktor, yaitu:

1. Kemampuan intelektual. Merupakan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.
2. Kemampuan Fisik. Merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan bakat-bakat serupa.

Adapun pendapat Schuler dan Jackson (1997:276) yang mengatakan bahwa “tepat tidaknya penempatan seseorang tergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan seseorang dengan tuntutan *job*, juga

kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan”.

### C. Inovasi

#### 1. Pengertian Inovasi

Inovasi adalah proses menemukan atau mengimplementasikan sesuatu yang baru ke dalam situasi yang baru. Konsep kebaruan ini berbeda bagi kebanyakan orang karena sifatnya relatif karena apa yang dianggap baru oleh seseorang atau pada suatu konteks dapat jadi merupakan sesuatu yang lama bagi orang lain atau dalam konteks lain (Helmi dan Hadi, 2004). Menurut Rogers yang dikutip oleh Suwarno (2008:3) salah satu buku penulis inovasi terkemuka, inovasi adalah sebuah ide,praktek, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya. Sedangkan Damanpour yang dikutip oleh Suwarno (2008: 3), menjelaskan bahwa sebuah inovasi dapat berupa produk atau jasa baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru lagi anggota organisasi. Pengertian dari Rodgers maupun Damanpour ini menunjukkan bahwa inovasi dapat merupakan sesuatu yang berwujud (*tangible*) maupun sesuatu yang tidak berwujud (*intangibile*). Sehingga dimensi dari inovasi sangatlah luas.

Dalam pengertian inovasi yang telah disebutkan diatas inovasi tidak lepas dari kata teknologi. Teknologi telah mempengaruhi beragam kegiatan dalam masyarakat. Teknologi juga sangat penting dalam institusi pemerintah, seperti

yang dikenal dengan *E- Government*, dimana segalanya dapat dilakukan dengan cara yang lebih mudah, cepat, murah dan efisien.

*E-Government* merupakan sebuah alat yang digunakan untuk memperlancar kegiatan pemerintahan. Sebagai salah satu program pemerintah, sudah selayaknya ditetapkan yang hendak dicapai dengan ditetapkannya *e-government* di Indonesia.

Memaknai inovasi sebagai sesuatu yang hanya identik dengan teknologi saja bisa jadi akan menyempitkan konteks inovasi yang sebenarnya. Sedangkan menurut Hurley dan Hult (1998) dalam Kusumo (2006: 22) mendefinisikan bahwa inovasi adalah sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru, dan menawarkan produk inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

Menurut Suwarno (2008) bahwa inovasi tidak terlepas dari hal-hal berikut

:

1. Pengetahuan baru

Sebuah inovasi hadir sebagai sebuah pengetahuan baru bagi masyarakat dalam sebuah sistem sosial tertentu. Pengetahuan baru ini merupakan faktor penting penentu perubahan sosial yang terjadi dalam masyarakat.

2. Cara baru

Inovasi juga dapat berupa cara baru bagi individu atau sekelompok orang untuk memenuhi kebutuhan atau menjawab masalah tertentu.



Cara baru ini merupakan pengganti cara lama yang sebelumnya berlaku

3. Objek baru

Sebuah inovasi adalah objek baru bagi penggunaannya, baik berbentuk fisik (berwujud), maupun yang tidak berwujud

4. Teknologi baru

Inovasi sangat identik dengan kemajuan teknologi. Banyak contoh inovasi yang hadir dari hasil kemajuan teknologi. Indikator kemajuan dari sebuah produk teknologi yang inovatif biasanya dapat langsung dikenali dari fitur-fitur yang melekat pada produk tersebut.

5. Penemuan baru

Hampir semua inovasi merupakan hasil penemuan baru. Sangat jarang ada kasus inovasi hadir sebagai kebetulan. Inovasi merupakan produk dari sebuah proses yang sepenuhnya bekerja dengan kesadaran dan kesengajaan.

Dengan demikian, wujud inovasi dapat berupa pengetahuan baru sekaligus juga cara, objek, teknologi, dan penemuan baru atau inovasi dapat juga berwujud salah satu diantaranya. Sifat mendasar dari inovasi adalah sifat kebaruan (*novelty*). Oleh karena itu, sebuah produk (barang dan jasa) dapat dikatakan sebagai produk inovatif apabila memang dipandang baru oleh pasarnya (masyarakat). Namun demikian sifat kebaruan ini biasanya hanya berlaku dalam konteks terbatas

terhadap geografis. Artinya sesuatu yang baru di satu tempat, belum baru ditempat yang lain.

Dengan merujuk pada pengertian-pengertian diatas, maka sebuah inovasi tidak bisa berkembang dalam kondisi *status quo*. Inovasi mempunyai satu sifat yang menjadi dasar yaitu sifat kebaruan. Sifat kebaruan ini merupakan ciri inovasi dalam menggantikan pengetahuan, cara, onjek, teknologi atau penemuan yang lama, yang sudah tidak efektif dalam menyelesaikan suatu masalah atau menjawab suatu kebutuhan tertentu. Menurut Rogers dalam Suwarno (2008: 4) walaupun tidak ada satu kesepahaman definisi mengenai inovasi, namun secara umum dapat disimpulkan bahwa inovasi mempunyai atribut:

1. *Relative advantage* atau Keuntungan Relatif

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebenaran yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain.

2. *Compatibility* atau kesesuaian

Inovasi juga sebaiknya mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi ini secara lebih tepat.

3. *Complexity* atau kerumitan

Dengan sifat yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

4. *Triability* atau Kemungkinan dicoba

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik” di mana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

5. *Observability* atau Kemudahan diamati

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik (Rogers dikutip oleh Suwarno, 2008).

Dengan atribut seperti itu, maka sebuah inovasi merupakan cara baru menggantikan cara lama dalam mengerjakan dan memproduksi sesuatu. Namun demikian, inovasi mempunyai dimensi geografis yang menempatkannya baru pada satu tempat namun boleh jadi merupakan sesuatu yang lama dan biasa terjadi di tempat lain.

## 2. Jenis inovasi



Setiap instansi memerlukan inovasi agar instansi tersebut berubah dengan pantas dan sejajar dengan kehendak dan keperluan . Kuratko dan Hodgetts dalam Rozaimy dan Ruzila (2005) menyatakan terdapat empat jenis inovasi:

1. Penciptaan ( *Invention* ) adalah mencipta produk atau proses yang baru. Jenis inovasi ini merupakan sesuatu yang murni atau baru dan belum pernah di coba. Misalnya, penciptaan telegraf oleh Samuel Morse
2. Perluasan ( *Extension* ) adalah penambahan atau tambahan kepada produk, perkhidmatan atau proses yang sedia ada.
3. Duplikasi ( *duplication* ) proses membuat pendua ( *replication* ) terhadap produk. Proses ini bukan sekedar meniru bulat-bulat tetapi menambah fungsi dan nilai produk.
4. Perpaduan ( *synthesis* ) proses untuk menggabungkan bagian-bagian lain untuk menjadi suatu produk atau aplikasi yang baru dengan mengambil beberapa idea tau barang yang telah sedia ada.

### **3. Inovasi dalam Penempatan Pegawai di BKD**

Inovasi program ini sangat cocok untuk diterapkan di kota besar seperti Kota Malang. Kota besar identik dengan kompleksnya kebutuhan masyarakat dan dibutuhkan suatu jawaban dari kebutuhan tersebut secara tepat dan cepat. Disaat era globalisasi ini, internet bukanlah hal yang awam bagi masyarakat khususnya masyarakat kota. Namun sangat disayangkan, manfaat internet ini kurang dioptimalkan dengan baik oleh aparat pemerintah.

Inovasi yang ditawarkan dalam program ini berbasis komputerisasi. Dengan melihat era globalisasi, saat ini kita membutuhkan suatu keputusan yang tepat, cepat dan akurat. Bukan meragukan sistem manual, namun untuk memanfaatkan teknologi yang ada dan sumber daya yang mulai *open mind*, sistem komputerisasi ini dirasa tepat untuk menjawab kebutuhan akan ketepatan dan kecepatan dalam mengambil keputusan. Program ini nantinya akan diaplikasikan melalui web yang dibuat oleh peneliti.

Awalnya, peneliti akan membuat suatu aplikasi di web. Sebelumnya, peneliti akan mengumpulkan data di lapangan berupa nama pegawai dan data-data pendukung sesuai dengan indikator penempatan pegawai. Setelah data terkumpul, peneliti menginput data tersebut ke dalam aplikasi yang telah dibuat. Secara otomatis, aplikasi tersebut akan mengolah data yang telah di input dan akan menghasilkan data berupa urutan pegawai dengan skor tertinggi hingga terendah. Melalui skor tersebut akan menentukan di posisi mana pegawai tersebut cocok untuk ditempatkan.

Inovasi program yang ditawarkan akan membantu pihak BKD Kota Malang, sebagai salah satu instansi di Kota Malang untuk mengolah sumber daya manusianya dengan sistem penempatan pegawai yang tepat. Program ini akan menghasilkan keputusan yang akurat tentang penempatan pegawai sesuai dengan data yang di input ke dalam program. Data-data yang dibutuhkan nantinya adalah data pendukung seperti indikator penempatan pegawai sesuai dengan aturan maupun teori yang peneliti pilih.

## D. Akuntabilitas

### 1. Pengertian Akuntabilitas

Secara harfiah, konsep akuntabilitas atau “*accountability*” berasal dari dua kata, yaitu “(rekening, laporan, atau catatan) dan “*ability*” (kemampuan). Akuntabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan menunjukkan laporan atau catatan yang dapat dipertanggung jawabkan. Menurut Sjahrudin dalam Djumhana (2007:97-98):

“akuntabilitas dapat didefinisikan secara sempit sebagai kemampuan untuk memberi jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan ‘seseorang’ atau ‘sekelompok orang’ terhadap masyarakat secara luas atau dalam suatu organisasi. Definisi tersebut memberikan suatu kerangka pertanggungjawaban dari ‘seseorang’ atau ‘sekelompok orang’ yang diberikan amanat untuk melaksanakan tugas tertentu kepada pihak yang memberikan amanat.

Lebih lanjut, Djumhana (2007:98) juga mengatakan bahwa akuntabilitas merupakan perwujudan suatu instansi, baik untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran periodik. Sedangkan menurut Kumorotomo (2005:3) akuntabilitas adalah ukuran yang menunjukkan apakah aktivitas birokrasi publik atau pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah sudah sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang dianut oleh rakyat dan apakah pelayanan publik tersebut mampu mengakomodasi kebutuhan rakyat yang sesungguhnya.

Sedangkan dalam Inpres No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, akuntabilitas berarti kewajiban untuk mempertanggungjawabkan atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan



seseorang atau badan hukum atau pimpinan kolektif suatu organisasi kepada publik yang memiliki hak dan berkewenangan untuk meminta keterangan dan pertanggungjawaban.

Menurut Soedarmayanti (2003:70-71), dalam pelaksanaan akuntabilitas di lingkungan instansi pemerintah perlu diperhatikan prinsip-prinsip

- a. Komitmen pimpinan dan seluruh staf organisasi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
- b. Beberapa sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan.
- d. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh
- e. Jujur, obyektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas adalah suatu kewajiban yang dimiliki oleh perangkat daerah untuk mempertanggungjawabkan, menerangkan kinerja dan tindakannya kepada public yang menjadi sasaran kinerjanya selama masa kerjanya.

## **2. Macam – Macam Akuntabilitas**

Pertanggungjawaban (akuntabilitas) sebagai istilah dalam teori dan praktek tentang kebijakan publik memerlukan penjelasan yang cukup terperinci, dimana secara tradisional istilah tersebut mempunyai makna sebagai kemampuan

untuk member jawaban terhadap perilaku atau tindakan seseorang. Jika dilihat dari perspektif istilah pertanggungjawaban atau (akuntabilitas) dalam konteks administrasi terdapat beberapa macam akuntabilitas menurut ( Sjamsudin, 2007: 105) sebagai berikut ;

1. Akuntabilitas Organisasi / Administrasi

Suatu pertanggungjawaban organisasi terhadap agen memerlukan suatu batasan hubungan hirarkis antara pusat –pusat responbilitas dan unit-unit dimana garis komando dilakukan hubungan hirarkis cukup jelas pada umumnya dibatasi baid dalam bentuk jaringan hubungan kerja formal maupun informal.

2. Akuntabilitas Legal

Ketika pertanggungjawaban birokrasi bersandar pada sarana control internal, maka pertanggungjawaban legai menghubungkan wilayah publik dengan proses yudisial dan legislatif yang berlaku.

3. Akuntabilitas Politik

Legitimasi dari suatu program publik, dan tanggungjawab organisasi politik, pihak administrator pada semua pemerintah yang demokratik berkewajiban untuk menerima serta melakukan suatu tugas sesuai dengan garis keinginan publik (masyarakat) dan bentuk penerimaan tugas ini harus disertai *power* atau kewenangan yang harus dipertanggungjawabkan dikemudian hari dihadapan publik.

#### 4. Akuntabilitas Profesi

Dengan munculnya profesionalisme pada organisasi sektor publik, maka para pegawai sipil yang terlatih secara professional seperti para doctor, insinyur, pengacara, termasuk para akuntan diharapkan bila menampilkan kerjanya dengan baik, serta mampu menempatkan kepentingan publik sesuai dengan semestinya.

#### 5. Akuntabilitas Moral

Sekarang bisa diakui secara luas bahwa pemerintah seharusnya secara legal bertanggungjawab secara moral terhadap tindakan yang dilakukannya, jika tindakan tersebut dianggap bertentangan dengan norma-norma umum, baik bersifat politis maupun ekonomi. Merupakan suatu organisasi moral berarti bukan saja suatu sistem legal atau norma-norma organisasi semata. Akan tetapi akar dari setiap aktivitas yang dilakukan oleh pegawai publik harus berlandaskan pada prinsip moral dan etika dimana nilainya tertuang dalam konstitusi dan dokumen legal.

Macam-macam akuntabilitas diatas menunjukkan bahwa setiap bentuk akuntabilitas memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing yang tentunya berbeda satu dengan yang lain. Akuntabilitas sendiri sebenarnya memiliki arti yang sama yaitu pertanggungjawaban, akan tetapi dengan bermacam-macamnya bentuk maka akuntabilitas harus sesuai dengan konteksnya jika ingin dapat diaplikasikan dengan baik.



### 3. Alat- Alat Akuntabilitas

Karena akuntabilitas memerlukan pelaporan, fokus dari alat-alat akuntabilitas adalah pada pelaporan kinerja, baik perhatian maupun hasilnya.

Dalam tulisan Imron (2005:24-25) Alat-alat akuntabilitas mencakup :

a. Rencana Strategik.

Rencana strategik adalah suatu proses yang membantu organisasi untuk memikirkan tentang sasaran yang harus diterapkan untuk memenuhi misi mereka dan arah apa yang harus dikerjakan untuk mencapai sasaran tersebut. Hal tersebut adalah dasar dari semua perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan suatu organisasi. Manfaat dari Rencana Strategik anatara lain membanti kesepakatan sekitar tujuan, sasaran dan prioritas suatu organisasi; menyediakan dasar alokasi sumber daya dan perencanaan operasional; menentukan ukuran untk mengawasi hasil; dan membantu untuk mengevaluasi kinerja organisasi.

b. Rencana Kinerja.

Rencana kinerja menekankan komitmen organisasi untuk mencapai hasil tertentu sesuai dengan tujuan, sasaran, dan strategi dari rencana strategis organisasi untuk permintaan sumber daya yang dianggarkan.

c. Kesepakatan Kinerja.

Kesepakatan kinerja didesian, alam hubungannya antara dengan yang melaksanakan pekerjaan untuk menyediakan sebuah proses untuk mengukur kinerja dan bersamaan dengan itu membangun akuntabilitas.

d. Laporan Akuntabilitas.

Dipublikasikan tahunan, laporan akuntabilitas termasuk program dan informasi keuangan, seperti laporan keuangan yang telah diaudit dan indikator kinerja yang merefleksikan kinerja dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan utama organisasi

e. Penilaian Sendiri

Adalah proses berjalan dimana organisasi memonitor kinerjanya dan mengevaluasi kemampuannya mencapai tujuan kinerja, ukuran capaian kinerjanya dan tahapan-tahapan, serta mengendalikan dan meningkatkan proses itu.

f. Penilaian Kinerja.

Adalah proses berjalan untuk merencanakan dan memonitor kinerja. Penilaian ini membandingkan kinerja aktual selama periode *review* tertentu dengan kinerja yang direncanakan. Dari hasil perbandingan tersebut, dan hal-hal yang perlu diperhatikan, perubahan atas kinerja yang diterapkan dan arah masa depan bisa direncanakan.

g. Kendali Manajemen.

Akuntabilitas manajemen adalah harapan bahwa para manajer akan bertanggungjawab atas kualitas dan ketepatan waktu kinerja, meningkatkan produktivitas, mengendalikan biaya dan menekan

berbagai aspek negatif kegiatan, dan menjamin bahwa program diatur dengan integritas dan sesuai peraturan yang berlaku

Melihat dari pengertian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa Secara umum akuntabilitas publik adalah sangat erat kaitannya dengan lembaga-lembaga pemerintah dan birokrasi pemerintah yang diharapkan oleh masyarakat mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya. Namun demikian belum ada satu definisi tentang akuntabilitas ini yang bisa diterima oleh semua pakar secara umum mengenai istilah akuntabilitas.

### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis Penelitian**

Menentukan metode penelitian yang tepat dan baik adalah hal yang penting agar penelitiannya berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Penelitian itu sendiri adalah aktivitas ilmiah yang tersusun secara sistematis untuk menemukan jawaban dari suatu permasalahan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Dengan alasan bahwa dalam penelitian ini penulis berupaya memberikan suatu gambaran dan analisa segala sesuatu berdasarkan data-data yang diperoleh di lokasi penelitian. Menurut Borg and Gall dalam Sugiyono (2010:7) penelitian kuantitatif dinamakan metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode untuk penelitian. Setelah itu menggunakan metode AHP ( *Analitycal hierarchy process* ) yaitu metode AHP



yang bersifat kualitatif (persepsi manusia). Disamping mampu mengolah hal-hal kuantitatif, sehingga AHP merupakan suatu model pengambil keputusan yang komprehensif yang mampu memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif sekaligus mengurutkannya berdasarkan peringkat (Saaty, 2008). AHP dapat digunakan untuk mencari solusi dalam masalah-masalah strategis seperti penentuan skala prioritas, resolusi konflik, memilih alternative dari sekian pilihan, menentukan persyaratan, alokasi sumber, mengukur kinerja seseorang atau proyek dan optimasi masalah.

Perbedaan antara model AHP dengan pengambilan keputusan lainnya terletak pada jenis inputnya. Model-model yang sudah ada umumnya memakai input kuantitatif atau berasal dari data sekunder. Otomatis model tersebut hanya dapat mengolah hal-hal kuantitatif pula.

Sedangkan analisis data kuantitatif adalah penggunaan model matematis yang dapat digunakan untuk menjelaskan penyelesaian permasalahan dalam suatu fenomena. Proses pengukuran merupakan titik sentral dalam penelitian jenis ini merupakan ekspresi matematis yang digunakan merupakan bukti dari pengamatan empiris yang dilakukan peneliti dalam menyajikan penyelesaian permasalahannya.

## **B. Lokasi dan Situs Penelitian**

Penentuan lokasi dan situs penelitian merupakan suatu kegiatan yang sangat berpengaruh terhadap pengambilan data secara optimal. Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. Adapun lokasi dari penelitian ini

adalah Kota Malang. Sedangkan situs penelitian adalah dimana peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti untuk memperoleh informasi dan data guna menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan. Situs penelitian ini terletak padalingkungan Pemerintahan kota Malang Jln. Tugu no.1

Pemilihan lokasi dan situs penelitian ini dengan pertimbangan bahwa Seperti yang kita tahu, BKD Kota Malang adalah pusat dari perumusan, pelaksanaan, dan pengevaluasian semua instansi yang ada di kota Malang serta melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian. BKD Kota Malang itu sendiri terdapat 4 bidang yaitu bidang mutasi, bidang kesejahteraan dan disiplin, bidang formasi dan informasi, dan pendidikan serta bidang pelatihan. Pada BKD dibidang formasi dan informasi pada bagian penempatan pegawai dan promosi pegawai masih belum sesuai dengan ketentuan yang seharusnya. Secara faktual banyak yang dipaksakan untuk menduduki jabatan, meskipun latar pendidikannya tidak cocok dengan jabatannya.

### C. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode non probabilitas (*Non Probability Sampling*) dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sample*. Metode non probabilitas yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2008:83). Sedangkan metode *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan

sampel dengan pertimbangan tertentu yang dinilai respondennya sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2010:85). Kriteria yang digunakan hanya di lingkungan pemerintahan Balai kota Malang ( instansi badan )

#### **D. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah semua individu yang menjadi target penelitian keseluruhan subjek penelitian. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih mengikuti prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Purwanto dan Sulistyastuti, 2011:37).Populasi dalam penelitian ini adalah Eselon III di BKD Kota Malang, BAPPEDA Kota Malang dan BPKAD Kota Malang dimana seluruh data pegawai akan direpresentasikan dalam bentuk web. Unit analisisnya adalah lingkungan pemerintahan Balai Kota Malang ( Instansi Badan )

Sesuai kebutuhan penelitian untuk kegiatan penempatan pegawai sampel yang dipilih adalah pegawai di BKD Kota Malang, BAPPEDA Kota Malang dan BPKAD Kota Malang diambil dari eselon III yang berjumlah 15 orang.

#### **E. Operasional Variabel**

Nasir (1985:52) mengemukakan bahwa: “Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai, sedangkan definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasionalisasi”.

Untuk dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan tidak menyimpang dari tujuan pemecahan masalah serta memudahkan dalam penyelesaian persoalan,



maka dalam penelitian ini diberi definisi operasional penelitian. Definisi operasional dari variabel, indikator, kriteria dan subkriteria yang dapat mempengaruhi penempatan pegawai berdasarkan kompetensi.

**Tabel 1 : Operasional Variabel Penelitian untuk Penempatan Pegawai**

Variable	Definisi Konseptual	Kriteria	Ukuran	Item	Skor Penilaian	Skala
Penempatan Pegawai	Penempatan pegawai adalah menempatkan seorang pegawai oleh baperjakat pada suatu jabatan berdasarkan kesesuaian uraian tugas jabatan dengan pangkat, pendidikan, kapasitas kepemimpinan, kompetensi, keahlian teknis, pengalaman dan masa kerja.	1. Pangkat	Pangkat regular bagi struktural; atau pengumpulan angka kredit bagi fungsional.	- III/d - IV/a - IV/b - IV/c - IV/d	Sangat Baik = 4.001-5.000, Baik = 3.001-4.000, Cukup = 2.001-3.000 Sedang = 1.001- 2.000, Kurang = 0.000- 1.000	Interval
		2. Pendidikan Formal	Jenjang pendidikan formal mulai dari SLTA, Diploma, S1,S2, dan S3.	- SLTA - D-III - S1 - S2 - S3		
		3. Pengalaman Jabatan	Perhitungan nilai berdasarkan pertimbangan mutasi antar unit kerja dalam jabatan yang sama dan lamanya menjabat dalam suatu jabatan.	- 0 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10		
		4. Diklat Kepemimpinan	PNS yang telah mengikuti Diklatpim memperoleh nilai lebih dibandingkan PNS yang belum mengikuti Diklatpim	- Sepada - Diklat pim TK I - Diklat pim TK II  - Diklat pim TK III  - Diklat pim TK IV		

	5. Masa kerja	Penilaian masa kerja dihitung total masa kerja keseluruhan PNS mengabdikan pada pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- &lt; 10 Tahun</li> <li>- ≥ 10 - &lt; 13 Tahun</li> <li>- ≥ 13 - &lt; 16 Tahun</li> <li>- ≥ 16 - &lt; 19 Tahun</li> <li>- &gt; 19 Tahun</li> </ul>	
	6. Usia	Berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan suatu kegiatan fisik non fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usia ≥ 49 -56 Th</li> <li>- Usia ≥ 43-49 Tahun</li> <li>- Usia ≥ 37-43 Tahun</li> <li>- Usia ≥ 31-37 Tahun</li> </ul>	

Sumber : S.P Hasibuan dan Sondang P. Siagan dalam Riri Kristiasi (2013)

Dimensi / aspek penempatan pegawai dapat dijabarkan :

1. Pangkat golongan adalah ukuran urutan kedudukan PNS selama meniti karir yang dapat dicapai secara regular, pilihan maupun berdasarkan pengumpulan angka kredit bagi pejabat fungsional.
2. Pendidikan formal adalah jenjang pendidikan formal PNS baik yang didapat dari pendidikan awal (sejak menjadi pegawai).
3. Pengalaman jabatan adalah kemampuan manajerial dan teknis calon pejabat yang diusulkan suatu jabatan untuk memangku suatu jabatan.
4. Umur sangat berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan suatu kegiatan fisik non fisik.
5. Diklat kepemimpinan adalah diklat yang diikuti oleh seorang PNS yang akan menduduki jabatan ataupun yang sudah menduduki jabatan.
6. Masa kerja adalah total masa kerja keseluruhan PNS mengabdikan pada pemerintah.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono dikutip oleh Prastowo 2013:208). Dengan mengetahui dan menguasai teknik pengumpulan data, maka penulis akan dengan mudah mendapatkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitiannya. Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan beberapa metode, antara lain :

### a. Wawancara dan diskusi langsung :

Dilakukan dengan responden ahli yang telah dipilih dari BKD Kota Malang dan ahli pendidikan yang dalam hal ini adalah dosen pembimbing untuk menentukan kriteria penempatan pegawai dalam pembuatan rekayasa program pemringkatan pegawai, menggali beberapa informasi terkait keadaan penempatan pegawai di BKD Kota Malang dan mengambil beberapa keputusan.

Peneliti melakukan wawancara dan diskusi langsung dengan:

1. Dra Wulan Ragas Prasiani Iriana M.M (Sekretaris BKD)
2. Bapak Bagus ( Ketua Bidang Formasi )
3. Bapak Hendru ( Ketua Bidang Mutasi )

### b. Wawancara terstruktur (Kuesioner) :

Dengan menggunakan kuesioner kepada eselon III yang ada di BKD, BAPPEDA dan BPKAD kota Malang. Seluruh jawaban yang



diperoleh peneliti dicatat, diolah, dan dianalisis untuk menentukan bobot dan peringkat dari setiap kriteria.

c. Studi kepustakaan / studi literatur

Diperoleh dan dikumpulkan dengan cara membaca, mempelajari dan mengutip pendapat dari berbagai sumber buku, tesis, laporan atau dokumen instansi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

### **G. Teknik Analisis Data**

Tahapan dalam Metode AHP

1. Menentukan Jenis – jenis Kriteria yang akan digunakan dalam sistem.
2. Menyusun kriteria-kriteria tersebut dalam bentuk matriks berpasangan.
3. Menjumlah matriks kolom.
4. Menghitung nilai elemen kolom kriteria dengan rumus masing-masing elemen kolom dibagi dengan jumlah matriks kolom.
5. Menghitung nilai prioritas kriteria dengan rumus menjumlah matriks baris hasil langkah ke 4 dan hasilnya 5 dibagi dengan jumlah kriteria.
6. Menentukan alternatif – alternatif yang akan menjadi pilihan.
7. Menyusun alternatif – alternatif yang telah ditentukan dalam bentuk matriks berpasangan untuk masing – masing kriteria. Sehingga akan ada sebanyak  $n$  buah matriks berpasangan antar alternatif.
8. Masing – masing matriks berpasangan antar alternatif sebanyak  $n$  buah matriks, masing – masing matriksnya dijumlah per kolomnya.

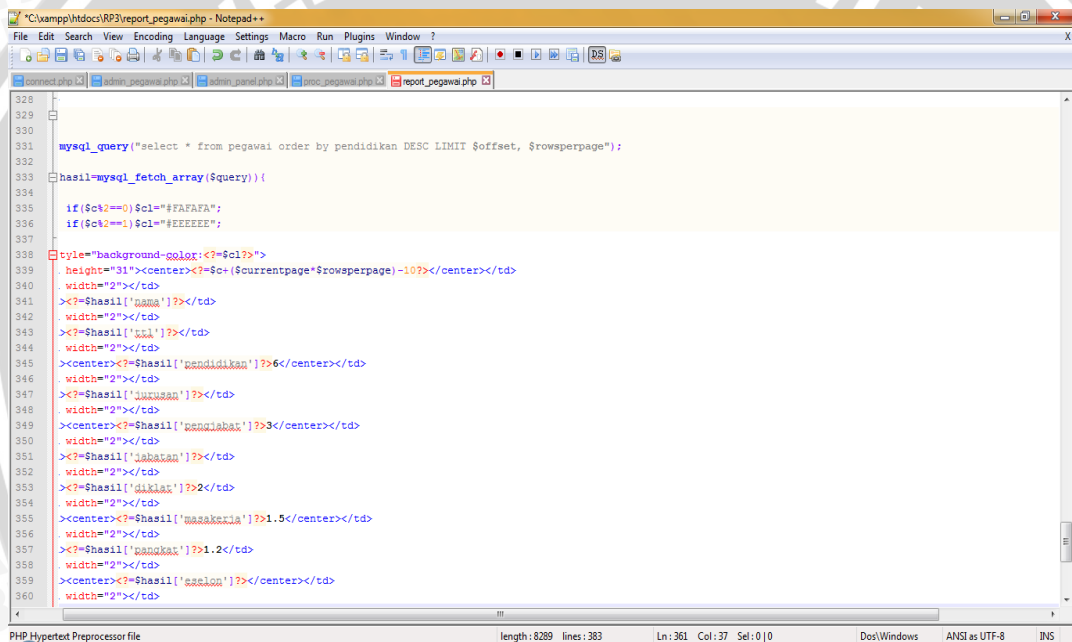
9. Menghitung nilai prioritas alternatif masing – masing matriks berpasangan antar alternatif dengan rumus seperti langkah 4 dan langkah 5

#### H. Metode Analisis Data

Dalam kegiatan proses penilaian kinerja dan penempatan pegawai, data awal yang diperoleh adalah persepsi para pakar atau bersifat kualitatif, agar data dapat dihitung dalam bentuk formulasi matematika atau bersifat kuantitatif, maka dilakukan pembobotan / penilaian pada data kualitatif tersebut. Lebih lanjut data yang telah dikuantifisir tersebut diolah dengan menggunakan metode AHP sehingga diketahui nilai kriteria penempatan pegawai.

Selanjutnya untuk mendapatkan model penempatan pegawai di situs penelitian yaitu BKD, BAPPEDA dan BPKAD Kota Malang, maka terlebih dahulu ditentukan derajat faktor penilaian untuk setiap kriteria maupun indikator agar penilai dapat dengan mudah menentukan skor penilaian penempatan pegawai. Skor penilaian penempatan pegawai ini selanjutnya akan dilanjutkan dengan menggunakan program. Program yang digunakan menggabungkan antara program database *MySQL* dengan beberapa bahasa pemrograman yaitu *HTML*, *PHP*, *Javascript* dan *CSS*. Dengan adanya database *MySQL* nantinya program yang akan digunakan dapat memudahkan peneliti untuk melihat informasi detail mengenai programnya dan data – data tersebut secara otomatis akan disimpan di dalam database. Database *MySQL* itu sendiri tidak bisa berdiri sendiri tanpa adanya bahasa pemrograman sebaliknya bahasa pemrograman pun saling berkaitan

dengan database *MySQL*. Dalam bahasa programan yang peneliti gunakan yaitu *HTML*, *PHP*, *Javascript* dan *CSS*. Kinerja 4 komponen tersebut tidak dapat dipisahkan dan komponen tersebut menyatu pada halaman *Script*. *Script* yang sudah disisipkan komponen bahasa pemrograman dan data pegawai serta sudah disimpan di database maka program tersebut bisa dijalankan. Berikut adalah gambar script penilaian penempatan pegawai.



```
328
329
330
331 mysql_query("select * from pegawai order by pendidikan DESC LIMIT $offset, $rowsperpage");
332
333 $hasil=mysql_fetch_array($query) {
334
335     if($col2==0){ $col1="FAFAFA";
336     if($col2==1){ $col1="EEEEEE";
337
338     $style="background-color: #?=$col1?";
339     $height="31"; $center="?=$?+ ($currentpage*$rowsperpage)-10?";
340     $width="2?";
341     <?=$hasil['nama']?></td>
342     $width="2?";
343     <?=$hasil['tgl']?></td>
344     $width="2?";
345     <?=$hasil['pendidikan']?>6</center></td>
346     $width="2?";
347     <?=$hasil['tujuan']?></td>
348     $width="2?";
349     <?=$hasil['panglabat']?>3</center></td>
350     $width="2?";
351     <?=$hasil['jabatan']?></td>
352     $width="2?";
353     <?=$hasil['diklat']?>2</td>
354     $width="2?";
355     <?=$hasil['masakerja']?>1.5</center></td>
356     $width="2?";
357     <?=$hasil['pansakar']?>1.2</td>
358     $width="2?";
359     <?=$hasil['eselon']?></center></td>
360     $width="2?";
```

**Gambar 3.1** Script Penilaian Penempatan Pegawai  
*Sumber : hasil olahan peneliti*





# UNIVERSITAS BRAWIJAYA

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Kota Malang

###### a. Sejarah Berdirinya Kota Malang

Dalam lambang Kota Malang tertulis sesanti berbunyi MALANG KUCECWARA yang berarti “*Tuhan menghancurkan yang bathil dan menegakkan yang baik*”. Sesanti itu disahkan menjadi semboyan pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang (nama sebelum menjadi nama Pemerintah Kota Malang) pada tanggal 1 April 1914. Semboyan tersebut erat kaitannya dengan asal mula Kota Malang yang pada masa Ken Arok lebih kurang 8 abad yang lampau menjadi nama tempat disekitar candi bernama Malang. Letak candi itu masih menjadi tanda tanya dan memerlukan penelitian lebih lanjut. Daerah malang dan sekitarnya termasuk singosari merupakan pusat kegiatan politik dan

budaya sejak Tahun 760 sampai dengan tahun 1414 berdasarkan tulisan batu di Dinoyo. Kegiatan selama masa itu diikuti oleh kegiatan budaya yang tidak dapat digambarkan sebagai perkembangan satu dinasti saja, melainkan rangkaian kegiatan politik dan budaya dari beberapa turunan.

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda. Fasilitas umum direncanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kesan diskriminatif itu masih berbekas hingga sekarang, misalnya Ijen Boulevard dan sekitarnya hanya dinikmati oleh keluarga-keluarga Belanda dan Bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi harus puas bertempat tinggal di pinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai. Kawasan perumahan itu sekarang bagai monumen yang menyimpan misteri dan seringkali mengundang keluarga-keluarga Belanda yang pernah bermukim disana untuk bernostalgia.

Pada Tahun 1879, di Kota Malang mulai beroperasi kereta api dan sejak itu Kota Malang berkebang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri. Sejalan perkembangan di atas, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat diluar kemampuan pemerintah, sementara tingkat berekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang di sekitar

daerah perdagangan, disepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Setelah beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perkampungan, dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawannya. Gejala - gejala itu cenderung terus meningkatkan, dan sulit dibayangkan apa yang terjadi seandainya masalah itu diabaikan. Sekilas mengenai sejarah pemerintahan Kota Malang adalah sebagai berikut:

1. Malang merupakan sebuah kerajaan yang berpusat di wilayah Dinoyo dengan rajanya Gajayana.
2. Tahun 1767 kompeni memasuki kota.
3. Tahun 1821 kedudukan pemerintah belanda dipusatkan disekitar kali Brantas (sekarang Jl. Tugu).
4. Tahun 1824 Malang mempunyai Asisten Residen.
5. Tahun 1882 rumah-rumah di bagian barat kota didirikan dan dibangun alun-Alun.
6. Tanggal 1 April 1914 Malang ditetapkan sebagai Kotapraja. Tanggal 1 April akhirnya diperingati setiap tahun sebagai hari jadi Kota Malang.
7. Tanggal 8 Maret 1942 Malang diduduki Jepang.
8. Tanggal 21 September 1945 Malang masuk Wilayah Republik Indonesia.
9. Tanggal 22 Juli 1947 Malang diduduki Belanda.
10. Tanggal 2 Maret 1947 Pemerintah Republik Indonesia kembali memasuki Kota Malang.
11. Tanggal 1 Januari 2001 berganti nama menjadi Pemerintah Kota Malang.



Kebesaran Kota Malang dipengaruhi oleh pemimpinnya, yaitu Walikota.

Adapun orang-orang yang pernah menjadi orang nomor 1 di lingkungan Pemerintah

Kota Malang adalah sebagai berikut (<http://malangkota.go.id>):

**Tabel 2 : Sejarah Jabatan Pejabat Walikota Malang**

No	Masa Jabatan	Nama Walikota	Latar Karir
1	Tahun 1919-1929	H. I. Bussemaker	-
2	Tahun 1929-1933	Ir. Voorneman	-
3	Tahun 1933-1942	Ir. Lakerman	-
4	Tahun 1936-1942	J. H. Boerstra	-
5	Tahun 1942-1945	I. RAA. Sam (caretaker) II Mr. Soewarso Tirtowijogo (caretaker)	-
6	Tahun 1945-1958	M. Sardjono Wiryohardjono	-
7	Tahun 1958-1966	Koesno Soeratmodjo	ABRI
8	Tahun 1966-1968	Kol. M. Ng Soedarto (caretaker)	ABRI
9	Tahun 1968-1973	Kol. R. Indra Soedarmadji	ABRI
10	Tahun 1973-1983	Kol. Segiyono	ABRI

11	Tahun 1983-1983	Drs. Soeprtpto	-
12	Tahun 1983-1988	Dr. H. Tom Uripan N, SH	ABRI
13	Tahun 1988-1998	H.M.Soesamto	ABRI
14	Tahun 1998-2003	Kol. Inf. H. Suyitno	ABRI
15	Tahun 2003-2013	Drs. Peni Suparto, MAP	POLITISI
16	Tahun 2013-sekarang	H. Moch Anton	POLITISI

*Sumber: Dokumen sejarah Bagian Humas Sekretariat Daerah Kota Malang 2013*

Kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang institusi dia berasal. Tabel diatas menunjukkan Pemerintah Kota Malang sejak Tahun 1958 hingga Tahun 200 dipimpin oleh kalangan ABRI yang terkenal mempunyai tingkat disiplin yang tinggi sehingga mewarnai tingkat disiplin birokrasi Kota Malang.

#### **b. Keadaan Geografis dan Administratif Kota Malang**

Kota Malang Secara geografis terletak 90 km di sebelah selatan Kota Surabaya. Letaknya yang tinggi membuat kota ini memiliki suhu yang lebih sejuk. Kota Malang merupakan kota yang sedang mengalami perkembangan pesat baik ekonomi maupun pendidikan. Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 - 667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak 112,06° - 112,07° Bujur Timur dan 7,06° - 8,02° Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

- a) Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kec. Karangploso Kabupaten Malang
- b) Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
- c) Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
- d) Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Serta dikelilingi gunung-gunung :

- a) Gunung Arjuno di sebelah Utara
- b) Gunung Semeru di sebelah Timur
- c) Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat
- d) Gunung Kelud di sebelah Selatan

Kemudian keadaan secara administratif, pada Pembagian wilayah administratif di

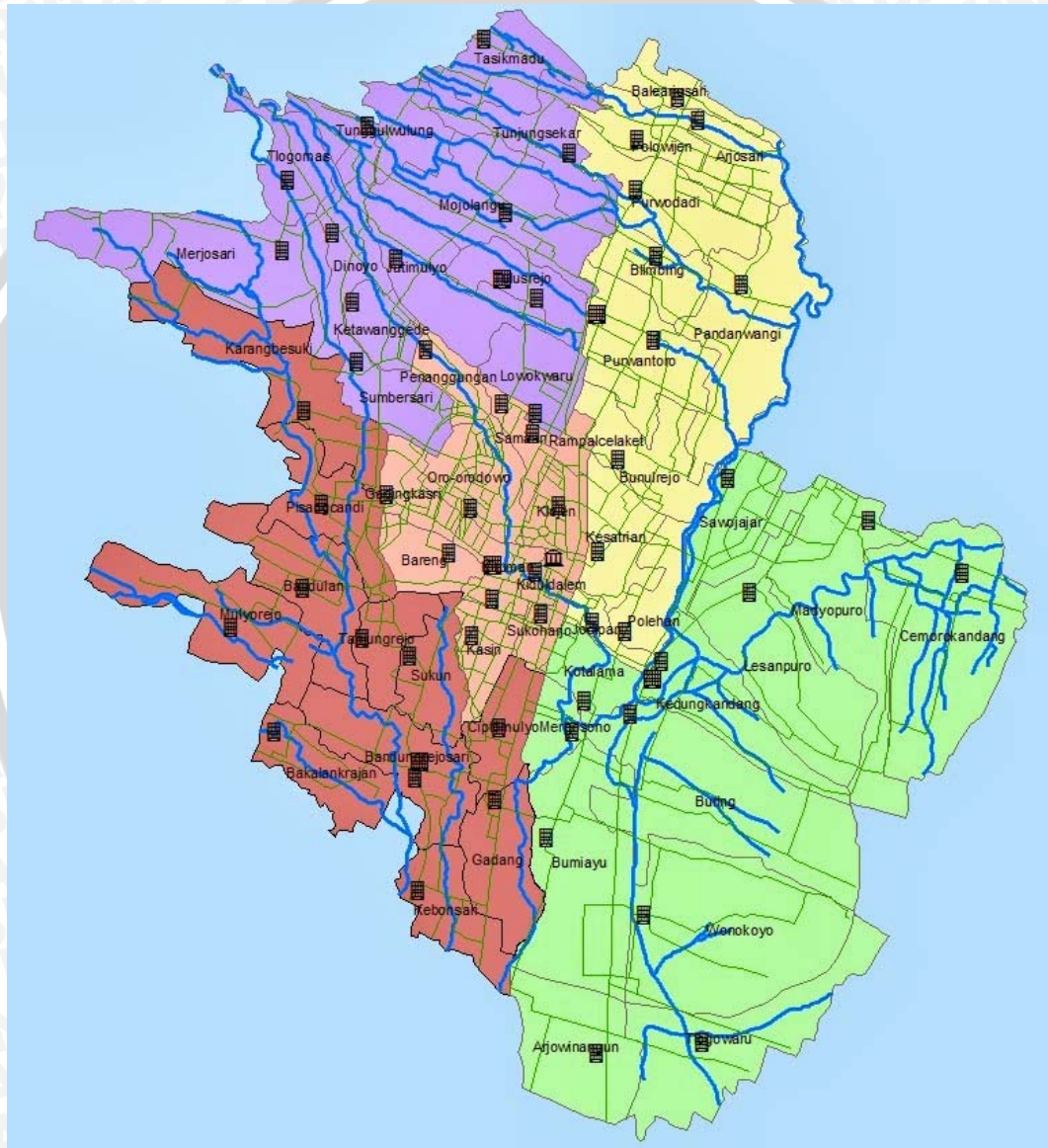
Kota Malang adalah :

- Kecamatan Klojen : 11 Kelurahan, 89 RW, 675 RT;
- Kecamatan Blimbing : 11 Kelurahan, 127 RW, 914 RT;
- Kecamatan Kedungkandang : 12 Kelurahan, 114 RW, 859 RT;
- Kecamatan Sukun : 11 Kelurahan, 94 RW, 862 RT;
- Kecamatan Lowokwaru : 12 Kelurahan, 120 RW, 771 RT.

Sedangkan jumlah penduduk Kota Malang pada akhir tahun 2013 berdasarkan data Penduduk yang terdaftar pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang sebanyak 845.683 jiwa yang tersebar di 5



Kecamatan, 57 Kelurahan, 544 RW dan 4.081 RT. Seperti yang ditunjukkan gambar 4 terkait luas wilayah Kota Malang berdasarkan besar wilayah kecamatan di bawah ini :



**Gambar 4.1** Peta Kota Malang

*Sumber: Malang dalam Angka, 2013*

### c. Kependudukan

Kota Malang memiliki luas 110.06 Km<sup>2</sup>. Kota dengan jumlah penduduk sampai tahun 2010 sebesar 820.243 jiwa yang terdiri dari 404.553 jiwa penduduk laki-laki, dan penduduk perempuan sebesar 415.690 jiwa. Kepadatan penduduk kurang lebih 7.453 jiwa per kilometer persegi. Tersebar di 5 Kecamatan (Klojen = 105.907 jiwa, Blimbing = 172.333 jiwa, Kedungkandang = 174.447 jiwa, Sukun = 181.513 jiwa, dan Lowokwaru = 186.013 jiwa). Terdiri dari 57 Kelurahan, 536 unit RW dan 4.011 unit RT. (Sumber: BPS 2011)

Sebagian besar suku masyarakat malang adalah suku Jawa, serta sejumlah suku-suku minoritas seperti Madura, Arab, dan Tionghoa. Agama mayoritas adalah Islam, diikuti dengan kristen Protestan, Katolik, Hindu, Budha, dan Kong Hu Chu. Bahasa Jawa dengan dialek Jawa Timuran adalah bahasa sehari-hari masyarakat Malang. Malang juga dikenal memiliki dialek khas yang disebut Boso Walikan, yaitu cara pengucapan kata secara terbalik. (Sumber: statistik daerah kota malang, 2013:1)

Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2010, jumlah penduduk Kota Malang sementara adalah 819.702 orang, yang terdiri atas 403.958 laki-laki dan 415.744 perempuan. Dari hasil SP2010 tersebut tampak bahwa penyebaran penduduk Kota Malang bertumpu di Kecamatan Lowokwaru yakni sebesar 22,69 persen, kemudian diikuti oleh Kecamatan Sukun sebesar 22,11 persen, Kecamatan Kedungkandang sebesar 21,28 persen, Kecamatan Blimbing 20,98 persen dan Kecamatan Klojen 12,93 persen.



Sedangkan dari hasil rekapitulasi penduduk Kota Malang per September 2013 yang dilakukan oleh Dispendukcapil, jumlah penduduk Kota Malang sementara adalah **836.373** orang, yang terdiri atas **418.100** laki-laki dan **418.273** perempuan.

**Tabel 3 : Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk	Laki-laki	Perempuan
1.	Blimbing	185.187	92.745	92.442
2.	Klojen	107.212	52.605	54.607
3.	Kedung Kandang	191.851	96.343	95.508
4.	Sukun	191.229	95.988	95.241
5.	Lowokwaru	160.894	80.419	80.475
	<b>Jumlah</b>	<b>836.373</b>	<b>418.100</b>	<b>418.273</b>

Sumber: [dispendukcapil.malangkota.go.id](http://dispendukcapil.malangkota.go.id)

Jika dirinci berdasarkan tabel kecamatan diatas, jumlah penduduk Kecamatan Kedungkandang sebesar 174.427 orang, Kecamatan Sukun sebesar 181.270 orang, Kecamatan Klojen sebesar 106.017 orang, Kecamatan Blimbing sebesar 171.970 orang, dan Kecamatan Lowokwaru sebesar 186.018 orang. Dengan luas wilayah Kota Malang sekitar 110,05 kilo meter persegi yang didiami oleh 819.702 orang maka rata-rata tingkat kepadatan penduduk Kota Malang



adalah sebanyak 7.448 orang per kilo meter persegi. Kecamatan yang paling tinggi tingkat kepadatan penduduknya adalah Kecamatan Klojen yakni sebanyak 12.006 orang per kilo meter persegi sedangkan yang paling rendah adalah Kecamatan Kedungkandang yakni sebanyak 4.373 orang per kilo meter persegi.

#### **d. Perekonomian**

Kota Malang kini telah tumbuh menjadi salah satu kota yang paling menjanjikan secara ekonomi di Jawa Timur. Di tengah perekonomian ekonomi yang cenderung masih lesu pertumbuhan ekonomi Kota Malang Tahun 2012 mencapai 7,5 persen. Angka ini cukup mengesankan melampaui pertumbuhan ekonomi Jatim 7,2 persen.

Tidak dipungkiri pertumbuhan ekonomi masih menjadi indikator ekonomi yang sangat populer. Pemerintah daerah menggunakan pertumbuhan ekonomi untuk mengukur kinerja pembangunan. Tidak hanya pemerintah, berbagai kalangan angka pertumbuhan ekonomi dipergunakan sebagai bahan perencanaan dan evaluasi.

Secara normatif dengan pertumbuhan tersebut, pemerintah daerah akan mengklaim bahwa kinerja pemerintah sudah berhasil. Tetapi diperlukan kehati-hatian dalam memaknai pertumbuhan yang tinggi tersebut. Tidak menutup kemungkinan sering terjadi salah tafsir di masyarakat atas interpretasi angka pertumbuhan ekonomi. Hal ini mengakibatkan masyarakat seolah dihadapkan kepada anomali, dan secara ekonomi merugikan. Dalam konteks memaknai

pertumbuhan ekonomi diperlukan pengetahuan konsep, definisi dan tata cara penghitungannya.

Pertumbuhan ekonomi secara hitungan merupakan derivasi dari PDB (Produk Domestik Bruto) / PDRB (Produk Domestik Regional Bruto). PDRB merupakan akumulasi nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh faktor-faktor produksi di suatu wilayah. Faktor-faktor produksi meliputi tenaga kerja, modal, tanah, dan kewiraswastaan. PDRB juga cerminan seluruh nilai tambah yang dihasilkan unit-unit usaha.

Perekonomian Kota Malang terbangun dari aktivitas ekonomi yang terbagi dalam 9 sektor. Besaran nilai tambah masing-masing sektor menggambarkan struktur ekonomi. Sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran merupakan sektor terbesar pembentukan PDRB Kota Malang. Perannya mencapai 38,66 persen. Peran ini didukung oleh aktivitas kegiatan di sub sektor perdagangan besar dan eceran. Kegiatan di sektor lain yang juga memberikan peranan yang besar dalam pembentukan besaran PDRB Kota Malang adalah kegiatan Industri Pengolahan (33,14 persen). Penyumbang terbesar dalam sektor ini adalah kegiatan industri Makanan, Minuman dan Tembakau (31,74 persen). Kota Malang memiliki historis terkait dengan produk rokok lokal yang cukup terkenal di Indonesia. Kegiatan industri rokok masih menjadi penyumbang terbesar dalam pembentukan perekonomian di Kota Malang. Terdapat 16 perusahaan rokok yang berada di Kota Malang.

Jumlah penduduk Kota Malang dari hasil proyeksi Penduduk 2010, tahun 2012 diperkirakan berjumlah 847 ribu jiwa. Salah satu faktor produksi adalah

tenaga kerja. Dengan jumlah potensi jumlah penduduk yang ada, ada indikasi kegiatan di sektor Jasa-jasa memberikan peranan yang besar setelah kegiatan perdagangan dan industri pengolahan. Kegiatan jasa, utamanya jasa perorangan merupakan kegiatan ekonomi yang mudah untuk menjadi pilihan. Dari hasil Susenas 2012 jumlah penduduk yang berumur 15 tahun ke atas 88.534 jiwa bekerja di sektor Jasa Kemasyarakatan, sosial dan perorangan. Atau 23 persen dari jumlah penduduk yang bekerja. Peran kegiatan jasa perorangan dalam pembentukan besaran PDRB mencapai 6,24 persen.

Dari gambaran terlihat sektor yang berperan dalam perekonomian Kota Malang merupakan sektor yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat kota Malang yaitu sektor Perdagangan dan industri. Tahun 2012 pertumbuhan ekonomi Kota Malang mencapai 7,57 persen. Pertumbuhan tersebut terbangun dari pertumbuhan masing-masing sektor secara sektoral dapat dilihat pada gambar di bawah ini



**Gambar 4.2** Pertumbuhan Ekonomi Kota Malang

Sumber : [dispendukcapil.malangkota.go.id](http://dispendukcapil.malangkota.go.id)



Dari Gambar di atas terlihat sektor Perdagangan, Hotel & Restoran mengalami pertumbuhan yang cukup pesat, mencapai 9,26 persen. Jika dilihat lebih jauh kegiatan di sektor ini mengalami pertumbuhan yang cukup fantastik adalah kegiatan di sub sektor Hotel, yaitu mencapai 10,64 persen.

Pertumbuhan tersebut dipicu karena peranan Kota Malang yang merupakan salah satu kota yang menjadi peyanga paket destinasi Batu-Bromo-Bali. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir destinasi tersebut cukup ramai. Peluang yang tertangkap pelaku ekonomi dengan fenomena yang ada antara lain bertambahnya sarana akomodasi. Ada 4 hotel berbintang yang baru didirikan di kota Malang pada tahun 2012. Selain itu kawasan rumah-rumah tua di kawasan elit Kota Malang yaitu kawasan Jalan Ijen atau yang biasa disebutkan kawasan *Ijen Boulevard* beralih fungsi dari peruntukan rumah pribadi menjadi *Guest House* dan *Home Stay*. Terdapat 11 rumah yang telah beralih fungsi menjadi *Guest House* maupun *Home Stay*. Berbicara destinasi, maka kegiatan yang berhubungan dengan hal tersebut adalah kegiatan restoran/rumah makan. Kegiatan ini terlihat sudah menjadi satu paket tak terpisahkan. Selain itu dengan berdirinya pusat-pusat perbelanjaan maka berdiri pula waralaba bidang kuliner restoran/rumah makan yang berskala nasional maupun internasional. Tidak kalah ramainya adalah berdirinya rumah makan/resoran berskala usaha kecil dan mikro.

Pertumbuhan ini dipicu keberadaan perguruan tinggi yang berada di Kota Malang. Keberadaan mahasiswa yang rata-rata kost, untuk pemenuhan kebutuhan makan mereka akan memenuhi dengan mengkonsumsi makanan jadi yang tersedia di rumah makan atau warung. Pertumbuhan kegiatan restoran/rumah

makan mencapai 9,62 persen. Pertumbuhan di sub sektor Perdagangan Besar dan Eceran mencapai 9,12 persen. Perannya yang besar dalam pembentukan PDRB menjadikan sub sektor ini sangat berperan dalam menentukan pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi juga terjadi di sektor Bangunan. Pertumbuhannya mencapai 9,05 persen. Daerah mengalih fungsikan kawasan hijau maupun kuning menjadi kawasan untuk kegiatan usaha. Slogan yang dahulu diberikan untuk Kota Malang adalah “Malang ijo royo-royo” sekarang berubah menjadi “Malang ijo ruko-ruko”. Beberapa pembangunan yang menjadi sumber pertumbuhan sektor bangunan antara lain Pembangunan ruko dan apartemen.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan ekonomi kota malang belum sepenuhnya bisa dibanggakan. Dominasi kepemilikan faktor produksi oleh pihak yang berada di luar menyebabkan hasil pertumbuhan hanya sedikit yang dinikmati masyarakat kota malang. Terjadi anoali pertumbuhan ekonomi kota malang yang disebabkan oleh hal tersebut. Bisa dikatakan pertumbuhan ekonomi masih belum sepenuhnya berkualitas.

## **2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

### **a. Sejarah Berdirinya Badan Kepegawaian Daerah**

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah



Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha terdiri dari Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program dan Sub Bagian Umum; Unsur Pelaksana terdiri dari Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai terdiri dari Sub Bid. Formasi dan Informasi Pegawai dan Sub Bid. Pembinaan dan Pemberhentian. Bidang Mutasi terdiri dari Sub Bid. Kepangkatan dan Sub Bid. Jabatan; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari Sub Bid. Teknis Fungsional dan Sub Bid. Struktural serta Kelompok Jabatan Fungsional.

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah pada tahun 2008 berubah kembali mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagaimana pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata



repository.ub.ac.id

Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Lembaga Teknis Daerah.

## b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah

### 1) Visi

Visi Badan Kepegawaian Daerah kota Malang yaitu menjadikan aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional dalam mendukung peningkatan pelayanan publik. Visi ini ditetapkan guna mendukung tercapainya visi pemerintah kota Malang, yaitu: terwujudnya kota Malang sebagai kota pendidikan yang berkualitas, pariwisata yang berbudaya, perekonomian yang tumbuh dan merata, pelayanan publik yang prima, ramah lingkungan serta masyarakat yang demokratis, adil dan makmur menuju masyarakat madani yang dijiwai semangat *memayu hayuning bawono*. Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah kota Malang adalah:

- a. Aparatur pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di lingkungan pemerintah kota Malang.
- b. Berkualitas yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki *self control* dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (*high responsibility*) terhadap kepentingan masyarakat (*public interest*) dan

masalah-masalah masyarakat (*public affairs*) serta bertanggung jawab (*accountability*).

- c. Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau keterampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
- d. Pelayanan publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

## 2) Misi

Misi Badan Kepegawaian Daerah kota Malang adalah mewujudkan administrasi kepegawaian yang akuntabel dan transparan. Serta mewujudkan kualitas SDM aparatur dengan mengedepankan iman dan taqwa yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pelaksanaan misi yang merupakan sasaran pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) daerah diharapkan akan bermuara pada terbangunnya aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional di bidang tugasnya dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (*Clean Government*).

## c. Tugas dan Fungsi

Tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 adalah Kepala Badan mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsikoordinasikan dan melakukan

pengawasan melekat terhadap unit-unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian.
- b. Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) di bidang kepegawaian.
- c. Pelaksanaan administrasi mutasi pegawai.
- d. Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai.
- e. Pelaksanaan pendidikan dan/atau pelatihan pegawai.
- f. Pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai.
- g. Penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai.
- h. Penyusunan sistem informasi kepegawaian.
- i. Penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai.
- j. Penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai.
- k. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
- l. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP).
- m. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan.
- n. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian.



- o. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, keputakaan dan kearsipan.
- p. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional.
- q. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- r. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah.
- s. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### **d. Struktur Organisasi**

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan Eselon IIB, membawahi seorang Kepala Bagian Tata Usaha dan 3 (tiga) orang Kepala Bidang dengan Eselon IIIA, 2 (dua) Kepala Sub Bagian dan 6 (enam) Kepala Sub Bidang dengan Eselon IV/a.

Jumlah karyawan/karyawati Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sampai dengan akhir Desember 2008 sebanyak 44 orang yang terdiri dari 16 orang pejabat struktural dengan komposisi: Golongan IV sebanyak 3 orang dan Golongan III sebanyak 13 orang dan 28 orang staf dengan komposisi: Golongan III sebanyak 13 orang, golongan II sebanyak 13 orang dan golongan I sebanyak 3 orang, yang melayani kurang lebih 9.406 orang Pegawai Negeri Sipil dan 938 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Lingkungan Pemerintah Kota Malang.

**Tabel 4 : Data PNS Menurut Golongan Ruang dan Tingkat Pendidikan  
Formal Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

No	Gol. Ruang	Tingkat Pendidikan Formal (orang)								Jumlah
		S2	S1	D3	D2	D1	SLA	SLP	SD	
1.	IV/c	1	-	-	-	-	-	-	-	1
2.	IV/b	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	IV/a	2	-	-	-	-	-	-	-	2
4.	III/d	-	5	-	-	-	1	-	-	6
5.	III/c	1	3	1	-	-	-	-	-	5
6.	III/b	1	1	1	-	-	1	-	-	4
7.	III/a	-	7	-	-	-	1	-	-	8
8.	II/d	-	-	-	-	-	4	-	-	4
9.	II/c	-	3	-	-	-	2	1	-	6
10.	II/b	-	1	-	-	-	-	-	-	1
11.	II/a	-	-	-	-	-	1	1	-	2
12.	I/d	-	-	-	-	-	-	3	-	3
13.	I/c	-	-	-	-	-	-	2	-	2
14.	I/b	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.	I/a	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JUMLAH		5	20	2	-	-	10	7	-	44

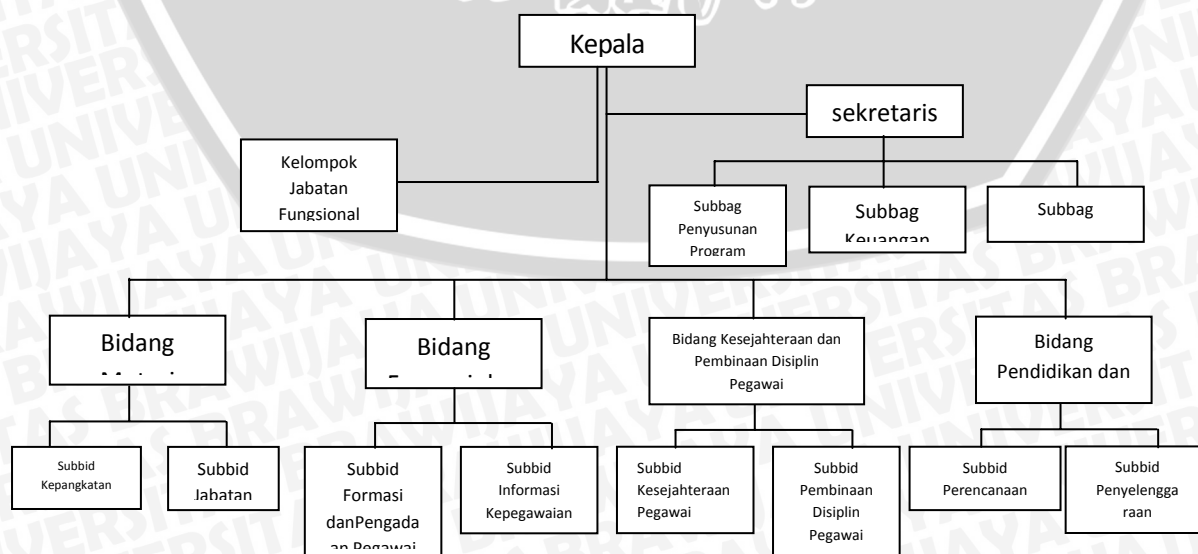
(Sumber : Profil Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdiri dari tujuh bidang.

Ketujuh bidang tersebut yaitu:

- a. Kepala Badan
- b. Sekretariat, terdiri dari:

1. Sub bagian Penyusunan Program
2. Sub bagian Keuangan
3. Sub bagian Umum
- c. Bidang Mutasi, terdiri dari:
  1. Sub bidang Kepangkatan
  2. Sub bidang Jabatan
- d. Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari:
  1. Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai
  2. Sub bidang Informasi Kepegawaian
- e. Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri dari:
  1. Subbidang Kesejahteraan Pegawai
  2. Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai
- f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari:
  1. Subbidang Perencanaan
  2. Subbidang Penyelenggaraan
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.





**Gambar 4.3** Bagan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

*Sumber : Profil Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang*

**e. Kebijakan dan Program BKD Kota Malang**

**1) Kebijakan**

Berdasarkan strategi yang diperoleh dari hasil analisis SWOT, maka Badan Kepegawaian Daerah menetapkan kebijakan guna pendukung pelaksanaan strategi adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan kualitas pelayanan administrasi.
- b. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana.
- c. Peningkatan pelaksanaan akuntabilitas kinerja.
- d. Peningkatan kemampuan dan keterampilan aparatur.
- e. Peningkatan kualitas dan kinerja aparatur.

Pada dasarnya kebijakan yang diambil oleh Badan Kepegawaian Daerah merupakan kebijakan untuk mengatur pengelolaan manajemen pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi dan kebijakan untuk melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya aparatur pemerintah Kota Malang, sehingga apabila dijabarkan dalam fungsi kebijakan adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan internal

Kebijakan internal adalah kebijakan yang diambil guna melaksanakan dan mengelola tugas pokok dan fungsi dalam pelaksanaan program dan kegiatan instansi. Kebijakan yang diambil adalah:

1. Peningkatan kualitas pelayanan administrasi. Kebijakan ini diambil guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sehari-hari dengan keterkaitan pelaksanaan administrasi instansi. Sehingga program yang akan dilaksanakan adalah pelayanan administrasi perkantoran.
  2. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana. Kebijakan ini diambil guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sehari-hari dengan keterkaitan penyediaan sarana dan prasarana. Sehingga program yang akan dilaksanakan adalah peningkatan sarana dan prasarana aparatur.
  3. Peningkatan pelaksanaan akuntabilitas kinerja. Kebijakan ini diambil guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sehari-hari dengan keterkaitan pelaksanaan akuntabilitas pelaksanaan kegiatan instansi. Sehingga program yang akan dilaksanakan adalah peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan.
- b. Kebijakan eksternal

Kebijakan eksternal adalah kebijakan yang diambil guna melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan visi dan misi instansi untuk pengelolaan sumber daya aparatur pemerintah Kota Malang menjadi aparatur yang berkualitas dan profesional. Kebijakan yang diambil adalah:

1. Peningkatan kemampuan dan keterampilan aparatur. Kebijakan ini diambil guna meningkatkan kemampuan sumber daya aparatur

pemerintah Kota Malang dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing demi tercapainya penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pemberian pelayanan publik yang sesuai harapan masyarakat. Sehingga program yang akan dilaksanakan adalah peningkatan kapasitas sumber daya aparatur.

2. Peningkatan kualitas dan kinerja aparatur. Kebijakan ini diambil guna meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya aparatur pemerintah Kota Malang dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing demi tercapainya penyelenggaraan pemerintah yang baik dan pemberian pelayanan publik yang sesuai harapan masyarakat. Sehingga program yang akan dilaksanakan adalah meningkatkan disiplin aparatur serta pembinaan dan pengembangan aparatur.

## 2) Program

Program yang akan dilaksanakan Badan Kepegawaian Daerah selama tahun 2009 – 2013 antara lain, yaitu:

- a. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran

Program ini merupakan program yang dilaksanakan guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah sehari-hari dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian. Kegiatan indikatif atau kegiatan secara umum yang dilaksanakan dalam program tahun 2009–2013 ini berupa:



1. Kegiatan penyediaan jasa administrasi. Kegiatan ini merupakan kegiatan indikatif dari kegiatan-kegiatan untuk menyediakan kebutuhan administrasi kantor seperti kebutuhan surat menyurat, telekomunikasi, alat tulis kantor, administrasi keuangan. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
2. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah. Kegiatan ini merupakan kegiatan indikatif dari kegiatan-kegiatan untuk menyediakan kebutuhan rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
3. Kegiatan penyediaan fasilitas perkantoran. Kegiatan ini merupakan kegiatan indikatif dari kegiatan-kegiatan untuk menyediakan kebutuhan fasilitas kantor seperti kebutuhan peralatan dan perlengkapan kantor. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.

b. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur

Program ini merupakan program yang dilaksanakan guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah sehari-hari dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian. Kegiatan indikatif atau kegiatan umum yang dilaksanakan dalam program tahun 2009-2013 ini berupa : Kegiatan pemeliharaan sarana prasarana aparatur. Kegiatan ini merupakan

kegiatan indikatif dari kegiatan-kegiatan untuk peningkatan sarana dan prasarana aparatur seperti pemeliharaan kendaraan dinas. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.

c. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan

Program ini merupakan program yang dilaksanakan sebagai bentuk pertanggungjawaban dan akuntabilitas kinerja penyelenggaraan pemerintahan di bidang kepegawaian. Kegiatan indikatif atau kegiatan umum yang dilaksanakan dalam program tahun 2009-2013 ini berupa:

1. Penyusunan laporan capaian kinerja. Kegiatan ini merupakan pelaporan kinerja yang akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
2. Penyusunan laporan keuangan. Kegiatan ini merupakan kegiatan indikatif dari kegiatan-kegiatan untuk pelaporan keuangan baik semesteran maupun akhir tahun. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.

d. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Program ini merupakan program yang dilaksanakan guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan aparatur pemerintah sebagai penyelenggara dan pelaksana pemerintahan dan pembangunan kota. Kegiatan indikatif atau kegiatan umum yang dilaksanakan dalam program tahun 2009-2013 ini berupa:

1. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan prajabatan. Kegiatan ini merupakan kegiatan pendidikan dan pelatihan seperti pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk Calon PNS sebelum diangkat menjadi PNS. Penjabaran kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
2. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Kegiatan ini merupakan kegiatan indikatif dari kegiatan-kegiatan untuk pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
3. Pendidikan dan pelatihan teknis. Kegiatan ini merupakan kegiatan indikatif dari kegiatan-kegiatan untuk pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan teknis pelaksanaan tugas pokok. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
4. Pendidikan dan pelatihan fungsional. Kegiatan ini merupakan kegiatan indikatif dari kegiatan-kegiatan untuk pendidikan dan pelatihan fungsional. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
5. Outbond jajaran eksekutif. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk pelaksanaan simulasi atau permainan guna meningkatkan kerjasama



para pejabat. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.

6. Pelaksanaan ujian dinas dan penyesuaian ijazah. Kegiatan ini merupakan kegiatan fasilitasi pelaksanaan penyesuaian golongan dan pendidikan. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.

e. Program Peningkatan Disiplin Aparatur

Program ini merupakan program yang dilaksanakan guna meningkatkan disiplin aparatur melalui kesadaran akan disiplin terhadap diri sendiri sebagai upaya motivasi dalam berdisiplin dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga meningkatkan kualitas sebagai aparat pemerintah. Kegiatan indikatif atau kegiatan umum yang dilaksanakan dalam program tahun 2009-2013 ini berupa : Pelaksanaan penyediaan Tanda Pengenal PNS. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.

f. Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur

Program ini merupakan program yang dilaksanakan guna membina dan mengembangkan aparatur sebagai upaya meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur dalam menyelenggarakan pemerintahan dan melayani publik dengan baik. Kegiatan indikatif atau kegiatan umum yang dilaksanakan dalam program tahun 2009-2013 ini berupa:

1. Pembinaan karir PNS. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk membina aparatur berupa penilaian baik jabatan struktural maupun

jabatan fungsional. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.

2. Pembinaan Disiplin PNS. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk membina kedisiplinan aparatur dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
3. Pertimbangan mutasi, jabatan dan pangkat pegawai. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk mempertimbangkan mutasi jabatan dan kenaikan pangkat pegawai. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
4. Pengangkatan CPNS menjadi PNS. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk melayani proses pengangkatan CPNS menjadi PNS. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
5. Penerimaan calon PNS. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk memenuhi formasi kebutuhan pegawai. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
6. Penataan administrasi masa kerja. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk menyesuaikan masa kerja pegawai yang belum diperhitungkan. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
7. Pemeriksaan kesehatan aparatur. Kegiatan ini merupakan kegiatan indikatif dari kegiatan-kegiatan untuk pemeriksaan kesehatan aparatur

baik sebagai persyaratan administrasi kepegawaian maupun sebagai upaya pembinaan kesehatan aparatur. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.

8. Pengembangan sistem aplikasi pengelolaan dokumen kepegawaian. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk penyusunan arsip pegawai secara digital. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
9. Pengelolaan sistem pelayanan administrasi kepegawaian secara *On Line* dengan BKN. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk meningkatkan sarana aplikasi pelayanan informasi kepegawaian. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
10. Penyusunan data pegawai. Kegiatan ini merupakan kegiatan indikatif dari kegiatan-kegiatan untuk penyusunan data kepegawaian. Kegiatan-kegiatan dari kegiatan indikatif ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
11. Validasi data PTT. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk mengecek data pegawai tidak tetap. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.
12. Pemberian penghargaan satyalencana. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk memberikan penghargaan satyalencana sesuai kriteria



yang ditentukan. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.

13. Penyelesaian Karpeg, Karis/Karsu dan SK Pensiun. Kegiatan ini merupakan kegiatan untuk melayani proses pemenuhan identitas pegawai sebagai kelengkapan administrasi kepegawaian. Kegiatan ini akan dijabarkan dalam Rencana Kerja (Renja) Tahunan Badan Kepegawaian Daerah.

### **3. Gambaran Umum Badan Perencanaan Pembangunan (BAPPEDA)**

#### **Kota Malang**

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah merupakan unsur perencanaan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dipimpin oleh Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris ( *sumber : Arsip BAPPEDA kota Malang*).

#### **a. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi**

##### **1) Kedudukan**

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah.

##### **2) Tugas Pokok dan Fungsi**

Sesuai dengan peraturan walikota malang nomor 63 tahun 2008 tentang uraian tugas pokok, fungsi dan tata kerja badan perencanaan pembangunan daerah

walikota malang, pasal 2, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah mempunyai fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang perencanaan pembangunan daerah;
- b. Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis dan Rencana Kerja di bidang perencanaan pembangunan daerah;
- c. Penyiapan dan penyusunan Kebijakan Umum APBD (KU-APBD);
- d. Penyiapan dan penyusunan Rancangan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD);
- e. Penyiapan dan penyusunan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) dan Rencana Detail Tata Ruang Kota (RDTRK);
- f. Penyusunan program dan perumusan kebijakan operasional penelitian dan pengembangan;
- g. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan;
- h. Pelaksanaan pengukuran Indeks Pembangunan Manusia (IPM);
- i. Pengkoordinasian penelitian dan mengadakan kerjasama penelitian dengan lembaga-lembaga penelitian lainnya;
- j. Penyiapan bahan dalam rangka publikasi hasil-hasil penelitian dan pengembangannya;
- k. Pemeliharaan hasil – hasil penelitian dan pengembangannya serta penyusunan statistik perkembangan penelitian dan pengembangannya;

- l. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya;
- m. Pelaksanaan kerjasama pembangunan antar daerah dan antara daerah dengan swasta, dalam dan luar negeri;
- n. Pelaksanaan kerjasama antar lembaga untuk mengembangkan statistik;
- o. Pelaksanaan pengelolaan data dan informasi pembangunan;
- p. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembangunan;
- q. Pengevaluasian pelaksanaan Rencana strategis dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD);
- r. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
- s. Pelaksanaan Standart Pelayanan Minimal (SPM);
- t. Penyusunan dan pelaksanaan Standart Pelayanan Publik (SPP);
- u. Pelaksanaan fasilitas pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- v. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang perencanaan pembangunan;
- w. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- x. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- y. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;



- z. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya.

## **b. Visi dan Misi Badan Perencanaan Pembangunan Kota Malang**

### **1) Visi**

BAPPEDA kota Malang membuat pernyataan misi yang merupakan cita-cita dan landasan kerja yang harus diikuti dan didukung oleh keseluruhan anggota organisasi dan secara eksplisit menyatakan apa yang harus diikuti dan didukung oleh keseluruhan anggota organisasi dan secara eksplisit menyatakan apa yang harus dicapai dan kegiatan spesifik apa yang harus dilaksanakan. Pernyataan misi tersebut adalah sebagai berikut Pengertian Visi menurut Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2004 Pasal 1 angka 12 bahwa rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Hal ini berarti bahwa visi yang tercantum dalam RPJM Daerah Kota Malang harus dicapai pada tahun 2013. Selanjutnya penjabaran dari visi, misi, dan program kepala daerah yang penyusunannya berpedoman pada RPJP Daerah dan memperhatikan RPJM Nasional. Oleh karenanya maka perumusan visi, misi dan program RPJMD Kota Malang ini tidak sepenuhnya berasal dari visi, misi dan program kepala daerah, namun sudah diadakan kolaborasi dari semua acuan dimaksud.

Berdasarkan hal tersebut, maka Visi dalam RPJMD kota Malang tahun 2009-2013, adalah: Terwujudnya Kota Malang Sebagai Kota Pendidikan yang Berkualitas, Kota Sehat dan Ramah Lingkungan, Kota Pariwisata yang Berbudaya, Menuju Masyarakat yang Maju dan Mandiri.

Adapun makna dari visi tersebut adalah kota pendidikan yang berkualitas, mengandung makna bahwa pembangunan kota Malang diarahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam arti yang luas. Pengertian pendidikan yang berkualitas adalah bahwa:

- a. Penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang di kota Malang harus memiliki kualitas tinggi;
- b. Penyelenggaraan pendidikan diarahkan untuk menghasilkan SDM yang memiliki keunggulan kompetitif dalam hal penguasaan, pemanfaatan dan pengembangan IPTEK, serta memiliki wawasan global dengan kearifan local
- c. Kebijakan pemerintah kota diarahkan pada kebijakan-kebijakan yang berpihak kepada kepentingan pendidikan dalam arti luas, yang meliputi:
  1. Peningkatan kapasitas SDM pemerintah kota sebagai penganbuan fungsi pelayanan publik;
  2. Peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan di semu level melalui pengembangan SDM dan kelembagaan;
  3. Membuka akses seluas-luasnya kepada seluruh lapisan masyarakat, khususnya kepada masyarakat yang kurang atau tidak mampu secara ekonomi, untuk dapat menuntut ilmu melalui jalur formal

## 2) Misi

Misi dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kota Malang itu sendiri terdiri dari :

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 yang Prima

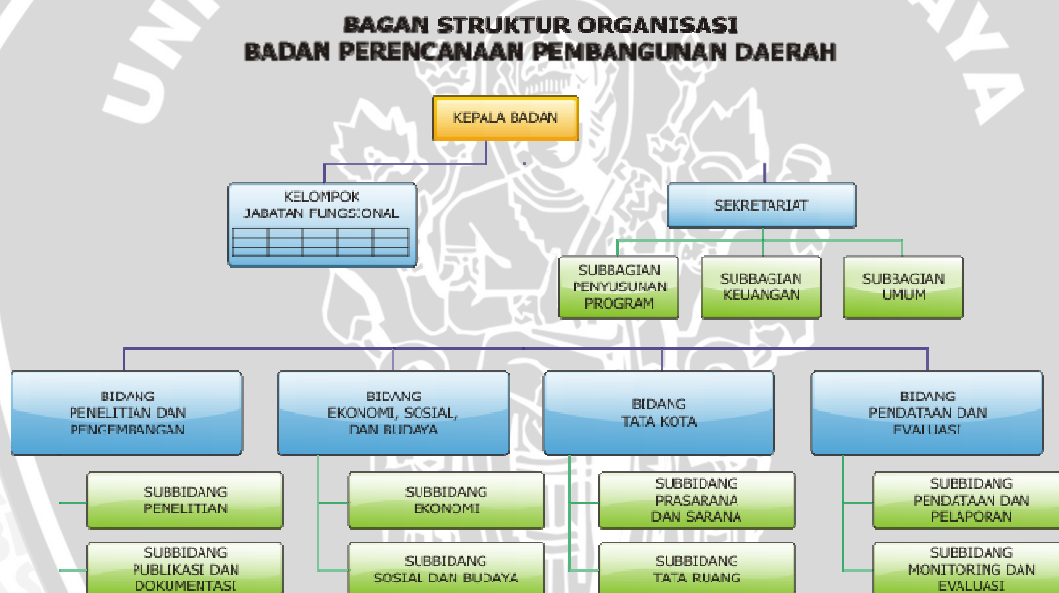
### **c. Struktur Organisasi**

Susunan Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan, terdiri dari:

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat , terdiri dari :
  1. Subbagian Penyusunan Program;
  2. Subbagian Keuangan;
  3. Subbagian Umum.
- c. Bidang Penelitian dan Pengembangan, terdiri dari :
  1. Subbidang Penelitian;
  2. Subbidang Publikasi dan Dokumentasi.
- d. Bidang Ekonomi, Sosial dan Budaya, terdiri dari :
  1. Subbidang Ekonomi;
  2. Subbidang Sosial dan Budaya.



- e. Bidang Tata Kota, terdiri dari :
  1. Subbidang Prasarana dan Sarana;
  2. Subbidang Tata Ruang.
- f. Bidang Pendataan dan Evaluasi, terdiri dari :
  1. Subbidang Pendataan dan Pelaporan;
  2. Subbidang Monitoring dan Evaluasi.
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.



**Gambar 4.4** Bagan Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan kota Malang

*Sumber: BAPPEDA kota Malang*

#### **4. Gambaran Umum Badan Pengelola keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)**

##### **Kota Malang**

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) sebagai pengelola keuangan sebagaimana di atur dalam PP 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan

Keuangan Daerah dan Permendagri No.21 Tahun 2011 tentang perubahan Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Pengertian keuangan negara dalam undang-undang no 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara yang menyatakan keuangan negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan milik negara (pasal 1 angka 1). Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah menyebutkan bahwa keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut ( Bab 1 Pasal 1 ayat5 ), sedangkan pengertian Pengelolaan Keuangan Daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah ( Bab 1 Ayat 1 pasal 6 ).

#### **a. Tugas Pokok dan Fungsi**

Sesuai dengan tugasnya Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah adalah penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pengelolaan keuangan dan Aset Daerah, serta mempunyai fungsi :

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- b. Penyusunan rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD;
- c. Pelaksanaan fungsi bendahara umum daerah;

- d. Penyusunan dan penetapan naskah perjanjian hibah daerah;
- e. Pengkoordinasian penerimaan pendapatan asli daerah ;
- f. Pengelolaan dana bagi hasil pajak;
- g. Penyusunan laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD berdasarkan standar akuntansi pemerintah;
- h. Pelaksanaan fungsi unit pengelola barang selaku pembantu pengelola;
- i. Penyusunan kegiatan bidan pemanfaatan tanah dan bangunan negara yang dikuasai oleh pemerintah daerah;
- j. Pengelolaan pemanfaatan gedung perkantoran terpadu pemerintah kota Malang;
- k. Pelaksanaan pengelolaan, pemanfaatan dan penatausahaan aset daerah;
- l. Pelaksanaan penghapusan dan pemindahtanganan aset daerah;
- m. Pelaksanaan penyelesaian sengketa pemanfaatan tanah dan bangunan;
- n. Pemberian dan pencabutan perizinan pemanfaatan tanah dan bangunan yang menjadi kewenangannya;
- o. Pelaksanaan penyidikan tindak pidana pelanggaran di bidang pemanfaatan tanah dan bangunan negara yang dikuasai oleh pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- p. Pelaksanaan pembelian atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;



- q. Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- r. pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
- s. pelaksanaan pendataan potensi retribusi daerah;
- t. pelaksanaan pemungutan penerimaan bukan pajak daerah;
- u. pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
- v. pelaksanaan standar pelayanan minimal;
- w. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
- x. Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)
- y. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah;

## **b. Visi dan Misi**

### **1) Visi**

Visi adalah suatu gambaran yang menentang tentang keadaan masa depan yang diinginkan organisasi. Visi merupakan cara pandang jauh ke depan yang menyamakan dan menyatukan paradig serta merefleksikan cita-cita organisasi, sekaligus menentukan arah perjalanannya dalam upaya pencapaian tujuan agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Visi juga mencerminkan arah dan fokus

strategi yang jelas, mampu menjamin keseimbangan kepemimpinan organisasi serta mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi. Adapun visi dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Malang Menjadikan lembaga yang amanah dalam pelayanan publik, meningkatkan kualitas SDM pengelola keuangan dan aset daerah serta meningkatkan tata kelola keuangan yang professional.

## **2) Misi**

Misi dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah yaitu

1. Meningkatkan profesionalisme aparatur lembaga di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah
2. Mengembangkan sistem manajemen pengelolaan keuangan daerah dalam rangka terciptanya akuntabilitas keuangan daerah
3. Mengembangkan sistem manajemen pengelolaan aset daerah dalam rangka terciptanya akuntabilitas aset daerah.

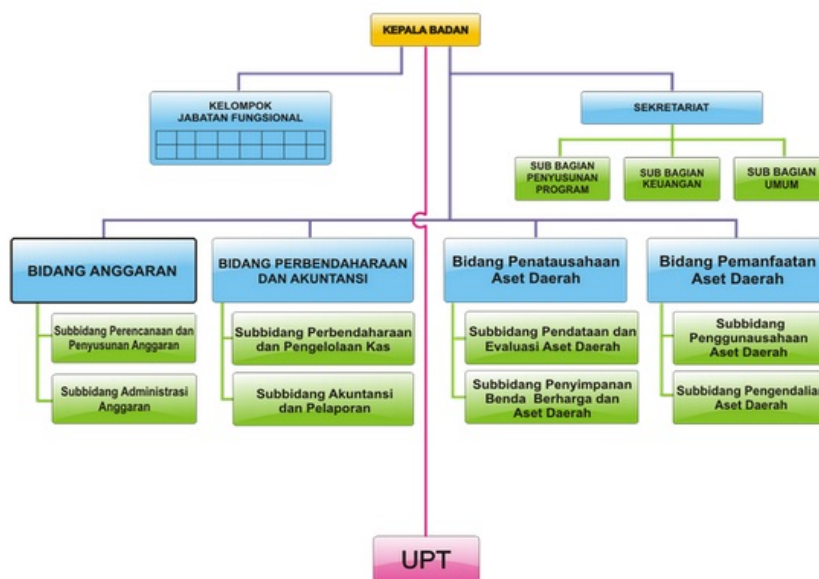
## **c.Struktur Organisasi**

Susunan Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah terdiri dari

1. Kepala Badan
2. Sekretariat

- 2.1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- 2.2. Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan
- 2.3. Sub Bagian Penyusunan Program
- 3. Bidang Anggaran
  - 3.1. Sub Bidang Perencanaan Anggaran
  - 3.2. Sub Bidang Verifikasi dan Evaluasi Anggaran
- 4. Bidang Akuntansi
  - 4.1. Sub Bidang Pelaporan dan Pertanggungjawaban Pendapatan
  - 4.2 Sub Bidang Pelaporan dan Pertanggungjawaban Belanja
  - 4.3 Bidang Pengelolaan Keuangan
  - 4.4 Bidang Aset
- 5. Kelompok Jabatan Fungsional

**STRUKTUR ORGANISASI  
BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ARSIP DAERAH  
KOTA MALANG**





**Gambar 4.5** Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang

Sumber: BPKAD kota Malang

## B. Penyajian Data

### 1. Pengumpulan Data Pegawai

#### a. Unit Kerja : Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

1) Nama Pegawai : Dra. Wulan Ragas Prasiani Iriana M.M

Pangkat : Pembina Tingkat I (IV/b)

Pendidikan Formal : Magister

Pengalaman Jabatan : 1. Kepala seksi Pemantauan dan Pemeliharaan Dinas Kimpraswil

2. Kepala Sub Bagian Keuangan Dinas Perijinan

3. Kepala Sub Bagian Keuangan Dinas Ketenagakerjaan

4. Kepala Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Pro Dinas Ketenagakerjaan

5. Kepala Sub Bagian Keuangan Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial

6. Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah

7. Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 22 tahun

Tempat / lahir (Usia) : Probolinggo, 02-06-1962

2) Nama Pegawai : Ir. Eny Handayani M.Si.

Pangkat : Pembina (IV/a)

Pendidikan Formal : Magister

Pengalaman Jabatan : 1. Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah

2. Kepala Sub Bidang Pertanian Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah

3. Kepala Seksi Ketahanan Pangan Dinas Pertanian

4. Kepala Seksi Ketersediaan dan Kerawanan Pangan Kantor Ketahanan Pangan

5. Kepala Bidang Informasi Publik Dinas Komunikasi dan Informatika

6. Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 18 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Malang, 20-10-1969

3) Nama Pegawai : Boedi Utomo S.E., M.Si

Pangkat : Penata Tingkat I (III/d)

Pendidikan Formal : Magister

Pengalaman Jabatan : 1. Staf Bagian Organisasi

2. Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Dinas Komunikasi dan Informatika
3. Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Inspektorat
4. Kepala Sub Bagian Penyusunan
5. Kepala Bidang Pelayanan Perizinan Kepariwisata dan Sosial Budaya BP2T
6. Kepala Bidang Pendidikan SMP, SMA dan SMK Dinas Pendidikan
7. Kepala Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 14 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Malang, 13-12-1970

4) Nama Pegawai : Dra. Psi Latifah Hanun

Pangkat : Pembina (IV/a)

Pendidikan Formal : Magister

- Pengalaman Jabatan :
1. Kepala Seksi Pencegahan Penyakit Dinas Kesehatan
  2. Kepala Seksi Pemberantasan Penyakit Dinas Kesehatan
  3. Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Pemberhentian Badan Kepegawaian Daerah
  4. Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah



5. Kepala Bidang Pemberdayaan Pemuda Dinas  
Kepemudaan dan Olahraga

6. Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin  
Pegawai Badan Kepegawaian Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 28 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Lamongan, 24-08-1964

5) Nama Pegawai : Wirjanto B.A.

Pangkat : Penata Tingkat I

Pendidikan Formal : Diploma III (III/d)

Pengalaman Jabatan : 1. Staf Badan Kepegawaian Daerah  
2. Kepala Sub Bidang Jabatan Badan Kepegawaian Daerah  
3. Kepala Subbidang Jabatan Badan Kepegawaian Daerah  
4. Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan  
Kepegawaian Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPALA / ADUM / DIKLAT PIM TK. 4

Masa Kerja : 21 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Malang, 28-03-1958

**b. Unit Kerja : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah  
(BAPPEDA) Kota Malang**

1) Nama Pegawai : Drs. R. Widjaya Saleh Putera

Pangkat : Pembina (IV/a)

Pendidikan Formal : Sarjana

Pengalaman Jabatan : 1. Kepala Seksi Informasi dan Telematika Dinas Komunikasi dan Informatika

2. Kepala Sub Bagian Analisis Kebutuhan Bagian Perlengkapan

3. Kepala Bidang Informasi Publik Dinas Komunikasi dan Informatika

4. Sekretaris Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi

5. Sekretaris Dinas Komunikasi dan Informatika

6. Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 27 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Ambon, 19-11-1966

2) Nama Pegawai : Dra. Rukayah M.Si

Pangkat : Pembina (IV/a)

Pendidikan Formal : Magister

Pengalaman Jabatan : 1. Kepala Sub Bagian Keuangan Dinas Perhubungan

2. Kepala Sub Bidang Pemeriksa Pembinaan Aparatur Badan Pengawas

3. Kepala Sub Bidang Sosial Budaya Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota

4. Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan Badan  
Perencanaan Pembangunan Daerah

Diklat Kepemimpinan : Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Tingkat  
Pertama/Dasa

Masa Kerja : 21 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Ponorogo, 22-06-1962

3) Nama Pegawai : Ir. Heroe Agoesdijanto

Pangkat : Pembina Tingkat I (IV/b)

Pendidikan Formal : Sarjana

Pengalaman Jabatan :

1. Staf Dinas Bina Marga
- 2. Kepala Seksi Jembatan Dinas Bina Marga
3. Kepala Seksi Pembangunan Jalan, Jembatan, dan Drainase Dinas KIMPRASWIL
4. Kepala Bidang Perencanaan Teknis dan Tata Bangu Dinas KIMPRASWIL
5. Kepala Bidang Perencanaan Dinas Pekerjaan Umum
6. Kepala Bidang Bina Marga dan Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum

7. Kepala Bidang Ekonomi, Sosial dan Budaya Badan  
Perencanaan Pembangunan Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3



Masa Kerja : 22 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Malang, 01-08-1960

4) Nama Pegawai : Ir. Diah Ayu Kusumadewi

Pangkat : Pembina (IV/a)

Pendidikan Formal : Magister

Pengalaman Jabatan : 1. Staf Dinas Kimpraswil

2. Kepala Seksi Penyusunan Laporan dan Evaluasi Dinas  
Kimpraswil

3. Kepala Bidang Tata Bangunan Dinas Pekerjaan Umum

4. Kepala Bidang Ekonomi, Sosial dan Budaya Badan  
Perencanaan Pembangunan Daerah

5. Kepala Bidang Tata Kota Badan Perencanaan  
Pembangunan Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 18 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Malang, 14-07-1970

5) Nama Pegawai : M. Sulthon S.Sos, M.M

Pangkat : Pembina (IV/a)

Pendidikan Formal : Magister

Pengalaman Jabatan : 1. Kepala Seksi Pemerintahan Kecamatan Klojen

2. Kepala Sub Bidang Pengelolaan Data Pegawai Badan  
Kepegawaian Daerah

3. Kepala Sub Bidang Formasi dan Informasi Badan  
Kepegawaian Daerah

4. Kepala Bidang Formasi dan Informasi Badan  
Kepegawaian Daerah

5. Kepala Bidang Sarana dan Prasarana Olah Raga Dinas  
Kepemudaan dan Olahraga

6. Kepala Bidang Pengelolaan Informasi Administrasi  
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil

7. Kepala Bidang Informasi Administrasi Kependudukan  
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil

8. Kepala Bidang Pendataan dan Evaluasi Badan  
Perencanaan Pembangunan Daerah

Diklat Kepemimpinan : Diklat Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah

Masa Kerja : 23 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Malang, 13-03-1969

**c. Unit Kerja : Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah  
(BPKAD) Kota Malang**

1) Nama Pegawai : Drs. Totok Kasianto

Pangkat : Pembina Tingkat I (IV/b)

Pendidikan Formal : Sarjana

Pengalaman Jabatan : 1. Kepala Sub Bidang Jabatan Badan Kepegawaian Daerah

2. Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah

3. Kepala Bidang Sarana Komunikasi dan Diseminasi Dinas Komunikasi dan Informatika

4. Kepala Bidang Pos dan Telekomunikasi Dinas Komunikasi dan Informatika

5. Sekretaris Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 25 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Situbondo, 10-04-1965

2) Nama Pegawai : Baihaqi S.Pd., S.E., M.Si.

Pangkat : Penata Tingkat I (III/d)

Pendidikan Formal : Magister

Pengalaman Jabatan : 1. Staf Bagian Keuangan

2. Kepala Sub Bagian Anggaran Bagian Keuangan

3. Kepala Sub Bagian Anggaran Bagian Keuangan

4. Kepala Sub Bagian Anggaran Bagian Keuangan

5. Kepala Sub Bagian Anggaran Bagian Keuangan

6. Kepala Bidang Anggaran Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah



7. Kepala Bidang Anggaran Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

8. Kepala Bidang Anggaran Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 21 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Pasuruan, 17-03-1967

3) Nama Pegawai : Noka Maharani Abdul Kadir S.E.

Pangkat : Pembina (IV/a)

Pendidikan Formal : Diploma III

Pengalaman Jabatan : 1. Kepala Sub Bagian Keuangan BAPELDALDA

2. Kepala Sub Bagian Keuangan Dinas Bina Marga

3. Kepala Sub Bagian Pelaporan Keuangan Daerah Bagian Kas & Kekayaan Daerah

4. Kepala Sub Bagian Keuangan Dinas Pendapatan

5. Kepala Bidang Pembukuan dan Pengembangan Potensi Dinas Pendapatan Daerah

6. Kepala Bidang Perbendaharaan dan Akuntansi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 18 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Bandung, 29-02-1972

4) Nama Pegawai : Setijoko S.E

Pangkat : Pembina (IV/a)

Pendidikan Formal : Sarjana

Pengalaman Jabatan : 1. Kepala Sub Bagian Pengadaan Bagian Perlengkapan  
2. Kepala Sub Bagian Pengadaan Bagian Perlengkapan  
3. Kepala Bidang Penatausahaan Aset Daerah Badan  
Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 26 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Probolinggo, 11-06-1962

5) Nama Pegawai : Drs. Muarib M.Si.

Pangkat : Pembina (IV/a)

Pendidikan Formal : Magister

Pengalaman Jabatan : 1. Lurah Kecamatan Klojen  
2. Lurah Kecamatan Kedungkandang  
3. Kepala Sub Bagian Pemerintahan Umum dan Otonomi  
Bagian Pemerintahan  
4. Kepala Sub Bagian Pemerintahan Umum dan Otonomi  
Bagian Pemerintahan  
5. Kepala Sub Bagian Pemerintahan Umum dan Otonomi  
Daerah Bag. Pemerintahan

6. Kepala Sub Bagian Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah Bag. Pemerintahan

7. Kepala Bidang Pemanfaatan Aset Daerah Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

8. Kepala Bidang Pemanfaatan Aset Daerah Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

Diklat Kepemimpinan : SEPADYA / SPAMA / DIKLAT PIM TK. 3

Masa Kerja : 26 Tahun

Tempat / lahir (Usia) : Malang, 17-11-1962

## **2. Format Perhitungan Model Penempatan Pegawai**

Setelah diketahui penilaian sub kriteria seperti tersebut di atas, maka untuk memperoleh model pengembangan penempatan pegawai di BKD, BAPPEDA dan BPKAD di lakukanlah langkah - langkah sebagai berikut:

### **a. Menentukan Skor Penilaian Untuk Setiap Kriteria**

Skor penilaian ini merupakan instrument yang digunakan untuk mengklasifikasikan kriteria ke dalam suatu skala pengukuran yang dapat diukur.

Skala penilaian tersebut merupakan ruang lingkup kriteria penempatan pegawai yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang sesuai kompetensi.

Skor penilaian ini terdiri dari 5 (lima) / (1 - 5) skala pengukuran dan masing - masing skor merupakan ukuran kinerja dari seorang pegawai. untuk jelasnya, berikut ini akan diberikan skor penilaian seperti terlihat pada tabel:



**Tabel 5 : Skor Penilaian Kriteria Penempatan Pegawai**

No	Kriteria Penempatan	Skor	Indikator
1	Pangkat	1	Penata Tk. 1 (III/d)
		2	Pembina (IV/a)
		3	Pembina Tk. 1 (IV/b)
		4	Pembina Utama Muda (IV/c)
		5	Pembina Utama Madya (IV/d)
2	Pendidikan Formal	1	SLTA
		2	D-III
		3	S1
		4	S2
		5	S3
3	Usia	1	Usia $\geq$ 49 - 56 Tahun
		2	Usia $\geq$ 43 - 49 Tahun
		3	Usia $\geq$ 37- 43 Tahun
		4	Usia $\geq$ 31- 37 Tahun
		5	Usia < 31 Tahun
4	Diklat Kepemimpinan	1	SEPADA
		2	SEPATI/DIKLAT PIM TK. I
		3	SPAMEN /SESPA/SESPANAS/DIKLAT PIM TIK.II
		4	SEPADYA / SPAMA DIKLAT PIM TIK. III
		5	SEPALA /ADUM / DIKLAT PIM TK. IV
5	Masa Kerja	1	< 10 Tahun
		2	$\geq$ 10 - < 13 Tahun
		3	$\geq$ 13 - < 16 Tahun
		4	$\geq$ 16 - < 19 Tahun
		5	> 19 Tahun
6	Pengalaman Jabatan	1	0 - 2
		2	3 - 4
		3	5 - 6
		4	7 - 8
		5	9 - 10

*Sumber : Competence at Work, Models for Superior Performance, Spencer. M. Lely & Signe 1993 dalam Riri Kristiati, yang telah dimodifikasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai*

### C. Pengolahan Data

#### 1. Karakteristik Responden

Menurut hasil pengumpulan data dilapangan, masing-masing responden memiliki datayang berbeda satu dengan yang lainnya. Data tersebut sesuai dengan karakteristik yang diajukan oleh peneliti berdasarkan hasil diskusi dengan pakar yang dalam hal ini adalah akademisi. Karakteristik dalam penempatan pegawai ini berangkat dari teori. supaya mempermudah pembaca dalam membaca data, maka dalam sub bab ini akan ditampilkan diagram responden berdasarkan karakteristik penempatan dalam bentuk presentase.

**Tabel 6 : Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase %
1	S2	8	53,33 %
2	S1	5	33,33 %
3	D3	2	13,33 %
<b>JUMLAH</b>		15	100 %

*Sumber: hasil olahan peneliti berdasarkan data primer*

Dari tabel diatas menjelaskan bahwa terdapat 15 responden dengan jenjang pendidikan yang berbeda, yaitu D3, S1, dan S2. Untuk responden yang tingkat pendidikannya D3 terdapat 2 orang dengan presentasi 13,33%, untuk S1

ada 5 orang dengan presentasi 33,33% dan untuk s2 ada 8 orang dengan presentase 53,33%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden untuk jenjang S2 lebih banyak, disusul dengan S1 dan terakhir dengan responden dengan jenjang pendidikan D3.

**Tabel 7 : Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan**

No	Golongan Kepangkatan	Jumlah	Persentase %
1	III /d	3	20 %
2	IV/ a	9	60 %
3	IV/b	3	20 %
Jumlah		15	100 %

*Sumber: hasil olahan peneliti berdasarkan data primer*

Berdasarkan data tabel diatas, golongan kepangkatan termasuk dalam kriteria dalam penempatan pegawai. berdasarkan sample yang telah ditentukan, maka data yang diperoleh adalah golongan kepangkatan III/d, IV/a, dan IV/b. dari 15 responden yang diteliti, maka hasil yang diperoleh adalah sebanyak 3 orang golongan kepangkatan III/d dengan presentasi 20%, 9 orang golongan kepangkatan IV/ a dengan presentase 60% dan 3 orang golongan kepangkatan dengan presentasi 20%.

**Tabel 8 : Karakteristik Responden Berdasarkan Diklat Kepemimpinan**

No	Diklat Kepemimpinan	Jumlah	Persentase %
1	SEPADYA / SPAMA DIKLAT PIM TIK. III	14	93,33 %



2	SEPALA /ADUM/ DIKLAT PIM TIK. IV	1	6,67 %
Jumlah		15	100 %

**Sumber:** hasil olahan peneliti berdasarkan data primer

Dari tabel diatas menjelaskan terdapat 2 diklat kepemimpinan terakhir yang pernah di ikuti oleh 15 responden. Untuk Sepadya / spama diklat pim tik. III ada 14 orang dengan presentase 93,33 % dan untuk sepala / adum / diklat pim tik.IV ada 1 orang dengan presentase 6,67 %.

**Tabel 9 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Persentase %
1	42	1	6,67 %
2	44	2	13,33 %
3	45	2	13,33 %
4	47	1	6,67 %
5	48	1	6,67 %
6	49	1	6,67 %
7	50	1	6,67 %
8	52	4	26,67 %
9	54	1	6,67 %
10	56	1	6,67 %
Jumlah		15	100 %

**Sumber:** hasil olahan peneliti berdasarkan data primer

Dari tabel diatas menjelaskan terdapat 15 responden dengan usia yang rata-rata di atas 40. Dengan penjelasan usia 42 terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, usia 44 terdapat 2 orang dengan persentase 13,33 %, usia 45 terdapat 2 orang dengan persentase 13,33 %, usia 47 terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, usia 48 terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, usia 49 terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, usia 50 terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, usia 52 terdapat 4 orang dengan persentase 26,67 %, usia 54 terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, dan usia 56 terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %

**Tabel 10 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase %
1	14	1	6,67 %
2	18	3	20 %
3	21	3	20 %
4	22	2	13,33 %
5	23	1	6,67 %
6	25	1	6,67 %
7	26	2	13,33 %
8	27	1	6,67 %
9	28	1	6,67 %
Jumlah		15	100 %

*Sumber: hasil olahan peneliti berdasarkan data primer*

Dari tabel diatas menjelaskan bahwa terdapat 15 responden dengan masa kerja rata rata terdapat 14 tahun keatas sampai 28 tahun masa kerja. Dengan

penjelasan 14 tahun masa kerja terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, 18 tahun masa kerja terdapat 3 orang dengan persentase 20 %, 21 tahun masa kerja terdapat 3 orang dengan persentase 20 %, 22 tahun masa kerja terdapat 2 orang dengan persentase 13,33 %, 23 tahun masa kerja terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, 25 tahun masa kerja terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, 26 tahun masa kerja terdapat 2 orang dengan persentase 13,33 %, 27 tahun masa kerja terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, dan 28 tahun masa kerja terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %.

**Tabel 11 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Pengalaman Jabatan	Jumlah	Persentase %
1	3x	1	6,67 %
2	4x	2	13,33 %
3	5x	2	13,33 %
4	6x	5	33,33 %
5	7x	3	20 %
6	8x	2	13,33 %
	Jumlah	15	100 %

**Sumber:** hasil olahan peneliti berdasarkan data primer

Dari tabel di atas menjelaskan bahwa terdapat 15 responden yang mempunyai pengalaman jabatan 3 kali sampai 8 kali menjabat. Dengan penjelasan 3 kali menjabat terdapat 1 orang dengan persentase 6,67 %, 4 kali menjabat terdapat 2 orang dengan persentase 13,33 %, 5 kali menjabat terdapat 2 orang dengan persentase 13,33 %, 6 kali menjabat terdapat 5 orang dengan persentase 33,33 %,



7 kali menjabat terdapat 3 orang dengan persentase 20 %, dan 8 kali menjabat terdapat 2 orang dengan persentase 13,33 %

## 2. Hasil Kuisisioner Kriteria Penempatan Pegawai

	Responden
--	-----------



Berdasarkan kuisisioner yang disebar mengenai pembobotan penilaian terhadap kriteria penempatan pegawai dengan responden yaitu pegawai eselon III berjumlah 15 orang, maka hasil kuisisioner setelah di jumlah dan di uraikan adalah sebagai berikut :

**Tabel 12 : Hasil Kuisisioner Kriteria Penempatan Pegawai**

Indikator	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Hasil kriteria penempatan pegawai														
<b>Pangkat</b>	5	6	5	6	6	3	4	5	4	5	4	6	5	5	6
<b>Pendidikan Formal</b>	1	1	1	1	4	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1
<b>Usia</b>	6	5	4	4	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5
<b>Diklat Kepemimpinan</b>	3	2	2	3	1	4	3	3	5	2	2	3	3	3	3
<b>Masa Kerja</b>	4	3	6	5	3	5	5	4	3	4	6	4	4	4	4
<b>Pengalaman Jabatan</b>	2	4	3	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2

*Sumber : hasil olahan peneliti berdasarkan data primer*

Melalui tabel diatas, terdapat beberapa hasil data kuisioner mengenai skor yang diberikan oleh responden terhadap masing-masing kriteria dalam penempatan pegawai. Data tersebut selanjutnya diurutkan dari nilai yang tertinggi ke nilai yang terendah. Pengurutan kriteria ini bertujuan untuk memberikan nilai pada program untuk setiap indikator.

### 3. Penilaian pembobotan kriteria

Tabel dibawah ini adalah data yang telah diurutkan berdasarkan jumlah nilainya yang nantinya akan dicari rata rata pembobotan kriteria dan matriks penilaian kerja

	1	2	3	4	5	6	Total
<b>Pendidikan Formal</b>	11	2	1	1	0	0	15
<b>Pengalaman</b>	3	9	2	1	0	0	15

<b>Jabatan</b>							
<b>Diklat</b>	1	4	8	1	1	0	15
<b>Kepemimpinan</b>				Kriteria			
<b>Masa Kerja</b>	0	0	3	7	3	2	15
<b>Pangkat</b>	0	0	Pengalaman Jabatan			5	15
<b>Usia</b>	0	0	0	2	3	8	15
<b>Total</b>	15	15	15	15	15	15	

**Tabel 13 :Penilaian**

**pembobotan kriteria**

*Sumber :hasil olahan peneliti berdasarkan data primer*

#### **4. Kriteria Penilaian Penempatan Pegawai**

Sesuai dengan metodologi penelitian sebelumnya berikut ini adalah pengolahan dengan menggunakan AHP kriteria – kriteria penilaian yang akan digunakan dalam tolak ukur pemilihan kriteria

Kriterianya adalah sebagai berikut:

**Tabel 14 : Kriteria Penilaian Penempatan Pegawai**



5	Pangkat
6	Usia

*Sumber: hasil olahan peneliti berdasarkan data primer*

## 5. Perbandingan Tingkat Kriteria Berdasarkan Ranging Prioritas

**Tabel 15 : Perbandingan Tingkat Kriteria berdasarkan Ranging Prioritas**

Kriteria	Ranking	Nilai
Pendidikan Formal	1	6
Pengalaman Jabatan	2	3
Diklat Kepemimpinan	3	2
Masa Kerja	4	1.5
Pangkat	5	1.2
Usia	6	1

*Sumber: hasil olahan peneliti berdasarkan data primer*

Hasil perbandingan dari masing-masing kriteria akan berupa angka dari 1 sampai 6 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan. Tabel diatas menerangkan penghitungan dari pembagian nilai dengan ranging dijumlah hingga menghasilkan nilai yang ada di kolom nilai

## 6. Hasil Rata – Rata Pembobotan

**Tabel 16 : Hasil Rata – Rata Pembobotan**

	Pendidikan Formal	Pengalaman Jabatan	Diklat Kepemimpinan	Masa Kerja	Pangkat	Usia
Pendidikan Formal	1	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000
Pengalaman Jabatan	0,500	1	1,500	2,000	2,500	3,000
Diklat Kepemimpinan	0,333	0,667	1	1,333	1,667	2,000
Masa Kerja	0,250	0,500	0,750	1	1,250	1,500
Pangkat	0,200	0,400	0,600	0,800	1	1,200
Usia	0,167	0,333	0,500	0,667	0,833	1
<b>Jumlah</b>	<b>2,45</b>	<b>4,9</b>	<b>7,35</b>	<b>9,8</b>	<b>12,25</b>	<b>14,7</b>

*Sumber: hasil olahan peneliti berdasarkan data primer*

Setelah perhitungan pencarian kriteria berdasarkan rangking prioritas selanjutnya mencari Hasil rata – rata pembobotan yang merupakan bobot setiap kriteria untuk penentuan prioritas sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks. membagi setiap nilai dari kolom pendidikan formal dengan nilai kolom pendidikan formal dan seterusnya.

## 7. Matriks Penilaian Kriteria

**Tabel 17 : Matriks Penilaian Kriteria**

	Pendidikan Formal	Pengalaman Jabatan	Diklat Kepemimpinan	Masa Kerja	Pangkat	Usia	Jumlah	PRIORITAS BOBOT
<b>Pendidikan Formal</b>	0,408	0,408	0,408	0,408	0,408	0,408	2,449	0,408
<b>Pengalaman Jabatan</b>	0,204	0,204	0,204	0,204	0,204	0,204	1,224	0,204
<b>Diklat Kepemimpinan</b>	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	0,816	0,136
<b>Masa Kerja</b>	0,102	0,102	0,102	0,102	0,102	0,102	0,612	0,102
<b>Pangkat</b>	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082	0,490	0,082
<b>Usia</b>	0,068	0,068	0,068	0,068	0,068	0,068	0,408	0,068

*Sumber : hasil olahan peneliti berdasarkan data primer*

Setelah mencari matriks perbandingan berpasangan membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

#### **D. Analisis Data**

##### **1. Sistem Penempatan di Badan Kepegawaian Daerah**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian, sehingga perlu persiapan yang matang bagi para pengembang SDM untuk sedapat mungkin mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dengan menempatkan para pegawai baru yang sudah terseleksi sesuai dengan kapabilitasnya. Penempatan pegawai menjadi salah



satu faktor yang penting dalam menciptakan suatu organisasi yang akuntabel. Hal tersebut dikatakan demikian karena salah satu tujuan organisasi dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Sama halnya dengan BKD Malang, sebagai salah satu instansi pemerintahan di Kota Malang yang bergerak dibidang kepegawaian maka menjadi sorotan bagaimana mengelola manajemen kepegawaian didalam instansinya.

Seperti yang dikatakan oleh Bapak Hendru selaku kepala bagian mutasi bahwa:

“...Peran BKD kota Malang dalam penempatan pegawai di kedinasan lain itu sama saja, menempatkan orang-orang yang sesuai dengan SKnya. Dalam menempatkan pegawai itu sendiri BKD tidak sendirian dalam menentukan pegawai itu layak ditempatkan dimana, ada Baperjakat dan Walikota yang ikut campur dalam menentukan pegawai tersebut . Tugas dari Baperjakat adalah membahas atau mempertimbangkan jabatannya dan walikota yang mengesahkan pegawai tersebut layak di tempatkan disuatu posisi.” (*Wawancara dilakukan di BKD Kota Malang pada tanggal 15 September 2014 pukul 09.00 wib*)

Dalam penempatan pegawai secara keseluruhannya BKD mengacu pada PP 100 tahun 2000 yang diperbaharui menjadi PP 13 tahun 2002 yang membahas mengenai jabatan struktural dan eselon, pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural, pola karir pegawai negeri sipil dan penilaian dan pertimbangan pengangkatan dalam jabatan. Di pasal 9 (1) menyebutkan bahwa Untuk kepentingan dinas dan dalam rangka memperluas pengalaman, kemampuan, dan memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa, diselenggarakan perpindahan tugas dan/atau perpindahan wilayah kerja.

Dalam hambatan penempatan pegawai itu sendiri hanya membutuhkan waktu yang panjang dikarenakan banyak pegawai yang kompetensinya merata dan harus cermat menentukan pegawai yang dibutuhkan.

Melihat apa yang disampaikan oleh Bapak Hendru selaku Kepala Bagian Mutasi diatas, maka penulis melihat pada teori bahwa penempatan pegawai merupakan salah satu usaha untuk menyalurkan kemampuan pegawai sebaik baiknya dengan jalan menempatkan pegawai pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal. Dengan demikian yang menjadi pokok perhatian utama dalam penempatan pegawai adalah hal hal yang terdapat dalam diri manusia yang digunakan sebagai dasar dalam menugaskan seseorang pada suatu bidang pekerjaan

## **2. Kriteria-kriteria dalam Melakukan Penempatan Pegawai**

Dalam menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, harus berlandaskan pertimbangan yang matang dan beberapa faktor yang mendukung, menurut Sastrohadiwiryo (2002:162), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai adalah:

### **h. Faktor Latar Belakang Pendidikan**

Latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya didalam proses penempatan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Hubungan latar belakang pendidikan dan penempatan sumber daya



manusia tidak dapat dipisahkan, di samping itu latar belakang pendidikan seseorang dapat pula menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggung jawab dilihat dari segi prestasi nilai yang diperolehnya semasa sekolah.

i. Faktor Kesehatan Jasmani dan Rohani

Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan mereka. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan semua sumber daya manusia baru, tetapi kadangkala tes kesehatan tersebut dilakukan sepiantas kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.

j. Faktor Pengalaman Kerja

Dewasa ini perusahaan lebih cenderung menerima sumber daya manusia yang berpengalaman, dibandingkan dengan sumber daya manusia yang belum berpengalaman. Hal ini terlihat pada kenyataan, bahwa sumber daya manusia yang sudah mempunyai pengalaman akan memerlukan waktu penyesuaian diri yang lebih pendek dengan keadaan baru dibandingkan dengan masa penyesuaian diri yang sedikit



lama bagi sumber daya manusia yang belum berpengalaman sama sekali.

k. Faktor Umur Sumber Daya Manusia

Ternyata yang memerlukan pekerjaan itu bukan sumber daya manusia muda yang baru selesai dan sekolah saja, tetapi juga sumber daya manusia yang sudah mempunyai umur tua. Hal ini dapat dipahami karena di lapangan yang membutuhkan pekerjaan bukan saja sumber daya manusia yang berumur muda, tetapi kadang-kadang orang yang sudah tua pun atau para pensiunan banyak yang memerlukan pekerjaan untuk menyambung hidup anak dan istrinya. Bahkan dari segi kemanusiaan para pensiunan itu perlu ditolong karena mereka mungkin masih mempunyai beban menghidupi anak-anaknya yang masih sekolah. Sedangkan sumber daya manusia yang masih muda belum mempunyai rasa tanggungjawab keluarga.

l. Faktor Jenis Kelamin

Jenis kelamin sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Walaupun hasil seleksi dan pelatihan para petugas kadang-kadang tidak memperhatikan jenis kelamin pria dan wanita, untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tentu lebih cocok adalah sumberdaya manusia pria, tetapi untuk tenaga-tenaga sekretariat, loket-loket pelayanan atau operator telepon yang lebih cocok mungkin sumber daya manusia wanita. Demikian juga untuk bekerja pada malam hari, undang-undang melarang memperkerjakan

wanita pada malam hari, karena wanita yang dipekerjakan malan hari lebih banyak mudarat (rugi) dari pada manfaat yang diperoleh.

m. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang teran-terangan mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kota atau dalam satu kantor. Hal in dengan pertimbangan agar para sumber daya manusia yang bersangkutan dapat tenang bekerja.

n. Faktor Minat dan Hobi

Seseorang akan bekerja dengan rajin dan tekun apabila yang dikerjakannya itu sesuai dengan minat dan hobinya. Langkah yang perlu dilakukan oleh manajer sumber daya manusia bagain penempatan untuk memperoleh informasi tentang minat dan hobi sumber daya manusia baru adalah yang bersangkutan perlu meminta lagi berkas hasil seleksi yang sudah ada, atau meminta hasil wawancara yang telah dilakukan jauh sebelum sumber daya manusia itu diterima sebagai karyawan.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut diatas, maka dapat disimpulkan faktor dalam penempatan pegawai adalah Faktor Latar Belakang Pendidikan, Kesehatan Jasmani dan Rohani, Pengalaman Kerja, Umur Sumber Daya Manusia, Jenis Kelamin, Status Perkawinan, Minat dan Hobi. Menurut pasal 17 UU no. 43 tahun 1999, tentang penempatan atau pengangkatan PNS dalam suatu jabatan, dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensinya, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan.

Selain mempertimbangkan pendapat dari ahli terkait faktor penempatan pegawai, peneliti juga berkonsultasi dan berdiskusi dengan ahli dibidang pendidikan yang memiliki kapabilitas dibidangnya yaitu Bapak Dr. Sarwono M. Si. Menurut hasil diskusi tersebut, beliau menyarankan untuk membaca dan memahami karya milik Riri Kristiani(2013) yang memiliki kriteria karya yang sama.

Menurut karya Riri (2013), faktor dalam penempatan pegawai yaitu pangkat, pendidikan formal, asesmen psikologis, pengalaman jabatan, penilaian kerja pegawai (CKP+ PKP), hukuman, diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional, masa kerja, usia. Hal ini berdasarkan dari pendapat para ahli.

Berdasarkan pendapat ahli, hasil diskusi dengan dosen, hasil wawancara dengan beberapa orang di BKD, dan juga meninjau dari hasil karya terdahulu maka peneliti merumuskan beberapa faktor penempatan yang akan digunakan sebagai acuan dalam pembuatan rekomendasi program penempatan pegawai.

beberapa faktor tersebut adalah sebagai berikut :

Dalam hal ini peneliti merumuskan beberapa faktor :



**Tabel 19. Kriteria Penempatan Pegawai**

No	Kriteria
1	Pangkat
2	Pendidikan formal
3	Pengalaman jabatan
4	Diklat kepemimpinan
5	Masa kerja
6	Usia

*Sumber : hasil olahan peneliti berdasarkan data primer*

Dimensi / aspek penempatan pegawai dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Pangkat golongan adalah ukuran urutan kedudukan PNS selama meniti karir yang dapat dicapai secara reolder dibidagular, pilihan maupun berdasarkan pengumpulan angka kredit bagi pejabat fungsional.
2. Pendidikan formal adalah jenjang pendidikan formal PNS baik yang sdidapat dari pendidikan awal (sejak menjadi pegawai).
3. Pengalaman jabatan adalah kemampuan manajerial dan teknis calon pejabat yang diusulkan suatu jabatan untuk memangku suatu jabatan.
4. Umur sangat berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan suatu kegiatan fisik non fisik.
5. Diklat kepemimpinan adalah diklat yang diikuti oleh seorang PNS yang akan menduduki jabatan ataupun yang sudah menduduki jabatan.

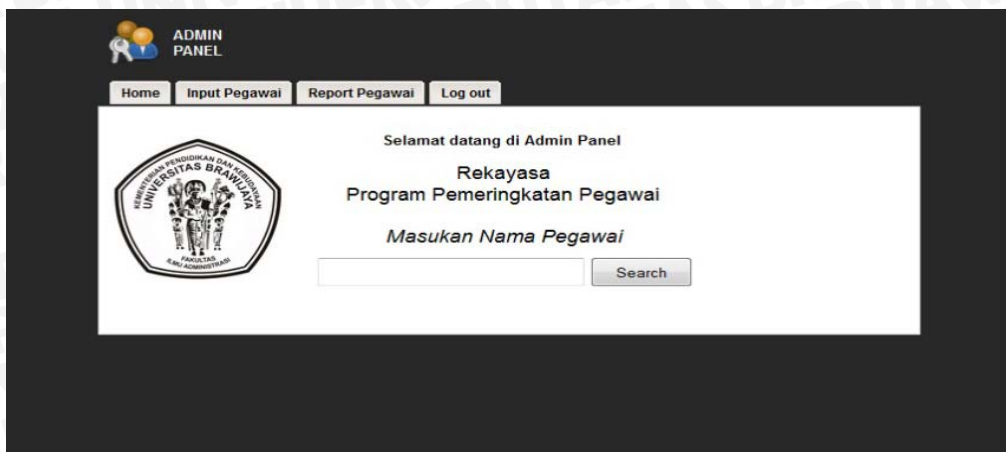
6. Masa kerja adalah total masa kerja keseluruhan PNS mengabdikan pada pemerintah.

Dalam peninjauan lapangan dan hasil konsultasi dengan pakar yang dalam hal ini adalah dosen pembimbing, maka peneliti memilih pegawai eselon 3 di BKD, BAPPEDA, BPKAD sebagai subjek penelitian. Pemilihan subjek pegawai eselon 3 dengan alasan hanya sebagai kompetensi antar eselon agar pegawai dapat mempunyai daya saing untuk membuat sebuah kompetisi yang baik bagi instansi. Program ini hanya untuk sebagai kompetensi antar pegawai saja tidak menjadi acuan.

Sedangkan mengapa mengambil pegawai di BKD, BAPPEDA dan BPKAD awal pertama kali meneliti hanya BKD, namun ternyata setelah peneliti melihat pegawai di BKD eselon 3 hanya 5 orang, peneliti menambah instansi di BAPPEDA dan BPKAD yang bertujuan agar untuk memudahkan peneliti melakukan uji kompetensi terhadap pegawai yang sama instansinya dan selain itu untuk memudahkan peneliti mengambil instansi yang terdekat dengan BKD.

#### **E. Model Representasi Data**

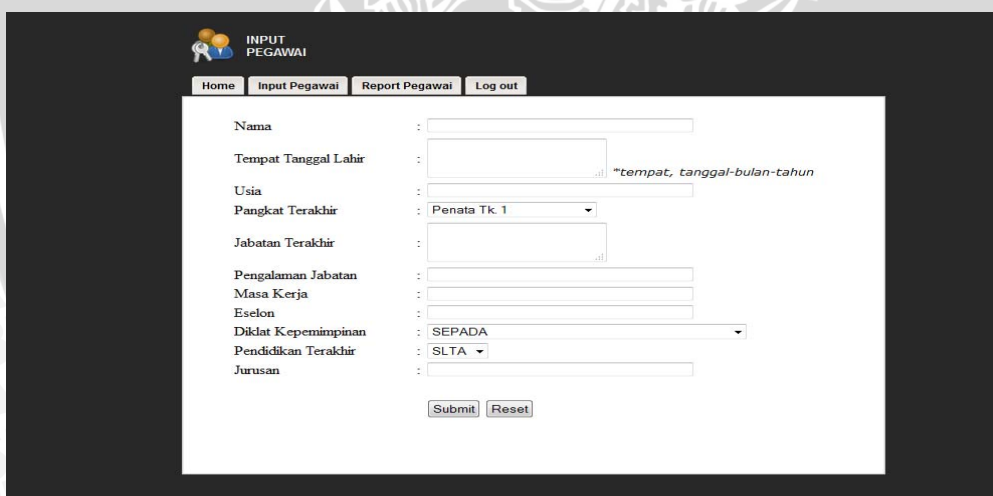
Tampilan layar awal rekayasa program pemeringkatan pegawai



**Gambar 4.6** Menu Awal RP3 (Rekayasa Program Pemringkatan Pegawai)

*Sumber : Hasil desain*

Pada menu home terdapat menu search, input pegawai, report pegawai dan log out. Apabila link input pegawai dipilih maka akan menampilkan biodata lengkap pegawai dan data riwayat pekerjaan



**Gambar 4.7** Input Pegawai

*Sumber : Hasil desain*



DATA PEGAWAI											
No	Nama	Tempat Tanggal Lahir	Pendidikan Terakhir	Jurusan	Pengalaman Jabatan	Jabatan Terakhir	Diklat Kepemimpinan	Masa Kerja	Pangkat	Eselon	Usia
1	Moh. Sulthon S.Sos, M.M	Malang, 13-03-1969	S2	Manajemen	8	Kepala Bidang Pendataan dan Evaluasi	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	23	Pembina	III/b	45
2	Bahagi S.pd, S.E., M.Si	Pasuruan, 17-03-1967	S2	Sains	8	Kepala Bidang Anggaran	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	21	Penata Tk. 1	III/b	47
3	Drs. Muarib M.si	Malang, 17-11-1962	S2	Sosiologi	7	Kepala Bidang Pemanfaatan Aset Daerah	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	26	Pembina	III/b	52
4	Boedi Utomo S.E., M.Si	Malang, 13-12-1970	S2	Administrasi	7	Kepala Bidang Formasi dan Informasi	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	14	Pembina	III/b	44
5	Dra. Wulan Ragas Prasiani Iriana M.M	Probolinggo, 02-06-1962	S2	Manajemen	6	Sekretaris	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	22	Pembina Tk. 1	III/a	52
6	Ir. Eny Handayani M.si	Malang, 20-10-1969	S2	Administrasi	6	Kepala Bidang Mutasi	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	18	Pembina	III/b	45
7	Ir. Diah Ayu Kusumadewi	Malang, 14-07-1970	S2	Teknik Sipil	5	Kepala Bidang Tata Kota	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	18	Pembina	III/b	44
8	Dra. Rukayah M.Si	Ponorogo, 22-06-1962	S2	Administrasi	4	Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	21	Pembina	III/b	52
9	Drs Totok Kasianto	Situbondo, 10-04-1965	S1	Administrasi	5	Sekretaris	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	25	Pembina Tk. 1	III/a	49
10	Noka Maharani Abdul Kadir S.E	Bandung, 29-02-1972	S1	Ekonomi	6	Kepala Bidang Perbendaharaan dan Akuntansi	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	18	Pembina	III/b	42

Page : [1] 2 >>

**Gambar 4.8** Hasil Data Pegawai  
*Sumber : Hasil desain*

Pada menu link report pegawai page 1 memunculkan hasil dari input pegawai yang ada di BKD kota Malang, BAPPEDA kota Malang dan BPKAD kota Malang. Dalam hasil report pegawai ini telah diurutkan sesuai dengan indikator yang lebih tinggi melalui pendidikan terakhir, pengalaman jabatan, diklat kepemimpinan, masa kerja dan usia yang telah di olah didalam program dan hasil penelitian tersebut hingga muncul urutan nama pegawai yang tertinggi hingga terendah berdasarkan indikator.

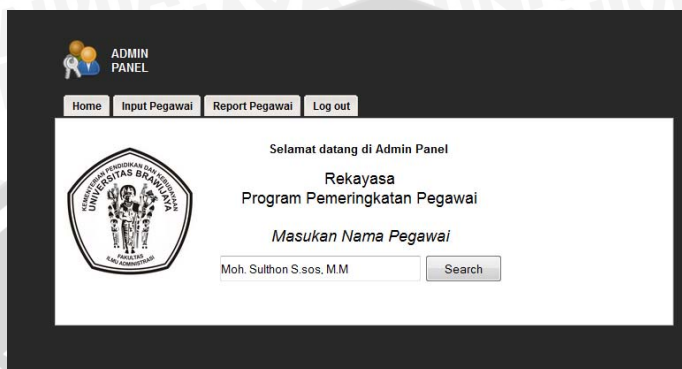
[Home](#)
[Input Pegawai](#)
[Report Pegawai](#)
[Log out](#)

DATA PEGAWAI											
No	Nama	Tempat Tanggal Lahir	Pendidikan Terakhir	Jurusan	Pengalaman Jabatan	Jabatan Terakhir	Diklat Kepemimpinan	Masa Kerja	Pangkat	Eselon	Usia
11	Dra. Latifah Hanan Psi	Lamongan, 24-08-1964	S1	Psikologi	6	Kepala Bidang Kesejahteraan dan PDP	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	28	Pembina	III/b	50
12	Drs. R. Widjaya Saleh Putera	Ambon, 19-11-1966	S1	IIP Tata Praja	6	Sekretaris	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	27	Pembina	III/a	48
13	Ir. Heroe Agoesdijanto	Malang, 01-08-1960	S1	Teknik Sipil	7	Kepala Bidang Sosial dan Budaya	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	18	Penata Tk. 1	III/b	54
14	Setjoko S.E	Probolinggo, 11-06-1962	S1	Manajemen	3	Kepala Bidang Penatausahaan Aset Daerah	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK III	26	Pembina	III/b	52
15	Wirjanto B.A	Malang 28-03-1958	D-III	Penyuluh Pertanian	4	Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan	SEPALA/ADUM/DIKLAT PIM TK.IV	21	Penata Tk. 1	III/b	56

Page : << 1 [2]

**Gambar 4.9** Data Hasil Pegawai  
*Sumber : Hasil desain*

Menu link report pegawai page 2 memunculkan hasil input pegawai lanjutan dari page 1



**Gambar 4.10** Menu Search

*Sumber : Hasil desain*

Dalam menu home terdapat search yaitu berfungsi untuk melihat pegawai secara rinci

DATA PEGAWAI												
No	Nama	Tempat Lahir	Tanggal Lahir	Pendidikan Terakhir	Jurusan	Pengalaman Jabatan Terakhir	Diklat Kepemimpinan	Masa Kerja	Pangkat	Eselon	Usia	OPSI
1	Moh. Sulthon S. Sos, MM	Malang	13-03-1969	S2	Manajemen	8 Kepala Bidang Pendataan dan Evaluasi	SEPADYA/SPAMA DIKLAT PIM TIK.III	23	Pembina	III/b	45	

**Gambar 4.11** Hasil Pencarian Data Pegawai

*Sumber : Hasil desain*

Setelah link search dipilih akan memunculkan nama pegawai yang akan dilihat sesuai dengan nama pegawai tersebut.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari penelitian tentang inovasi penempatan pegawai dalam rangka reformasi birokrasi dalam mewujudkan akuntabilitas di BKD kota Malang, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Penempatan pegawai yang dilakukan oleh pegawai BKD kota Malang khususnya di bidang mutasi dalam mengambil keputusannya dibantu oleh Baperjakat serta ada peran dari Walikota untuk ikut andil dalam keputusan akhir dalam penempatan pegawai. Akan tetapi ada aspek yang harus di perlukan dalam pertimbangan penempatan pegawai yaitu formasi mencari SPKD mana yang kurang dan dibutuhkan.
2. Untuk menentukan kriteria yang digunakan dalam membuat rekayasa program pemringkatan pegawai, diperlukan beberapa pertimbangan, antara lain yaitu dari teori tentang kriteria penempatan pegawai, hasil diskusi dengan dosen, penelitian terdahulu dan juga hasil dari kuisisioner yang dibagikan kepada responden. Kuisisioner tersebut ada 2 tahapan, yaitu kuisisioner yang pertama dibagikan untuk menyamakan persepsi tentang kriteria yang ditentukan oleh peneliti lalu yang kuisisioner yang kedua untuk memberikan penilaian terhadap masing-masing kriteria tersebut untuk keperluan pemringkatan dalam penilaian penempatan pegawai. Kriteria



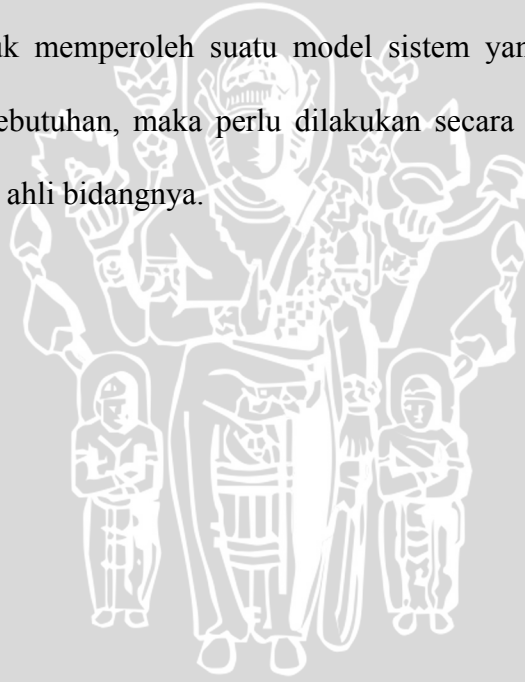
yang digunakan dalam rekayasa program pemringkatan pegawai ini adalah pangkat, pendidikan formal, pengalaman jabatan, diklat kepemimpinan, masa kerja dan usia.

3. Rekomendasi penempatan pegawai nantinya berupa program untuk representasi data pegawai dan menentukan penempatan pegawai sesuai kompetensinya. Selain itu lebih efektif dan mudah dalam melakukan pergantian pegawai di instansi.

#### **B.Saran**

1. Rekayasa Program Pemringkatan Pegawai di BKD kota Malang ini dapat dijadikan contoh sebagai acuan dalam proses penempatan pegawai yang objektif, dimana semua instansi akan mendapatkan *feedback* untuk mengetahui kondisi pegawai sebagai alat untuk penempatan pegawai.
2. Rekayasa Program Pemringkatan Pegawai (RP3) ini nantinya akan menggabungkan beberapa model bahasa pemrograman dengan metode AHP. Metode AHP merupakan suatu model pengambilkeputusan yang komprehensif yang mampu memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif sekaligus mengurutkannya berdasarkan peringkat.
3. Untuk memperoleh kriteria penempatan pegawai yang objektif, peneliti melakukan riset dari peneliti terdahulu, pendapat para ahli, diskusi dengan dosen dan pegawai dari BKD kota Malang serta melihat keadaan instansi yang bersangkutan.

4. Hasil dari Rekayasa Program Pemringkatan Pegawai (RP3) ini bagi pegawai hanya sebagai kompetensi saja, yang mana pegawai nantinya kedepan mempunyai daya saing antar pegawai yang terpacu untuk berlomba lomba memberikan yang terbaik pada instansinya.
5. Penelitian ini merupakan penelitian awal pengembangan model Rekayasa Program Pemringkatan Pegawai (RP3) yang memerlukan penelitian dan kajian lebih lanjut dengan menggunakan sampel yang lebih besar serta melibatkan sub kriteria - kriteria lain dalam penilaian penempatan pegawai. Selain itu, untuk memperoleh suatu model sistem yang lebih tepat dan akurat sesuai kebutuhan, maka perlu dilakukan secara mendalam dengan melibatkan para ahli bidangnya.



## DAFTAR PUSTAKA

Benardin, Jhon and Joice, F. A. Russel. 1993. *Human Resource Management*.

Singapura : M.C, graw. Hill. Inc.

Blau, Peter M. dan Marshal W. Meyer. 1987. *Birokrasi dalam Masyarakat*

Modern. Jakarta : Penerbit UI Press.

[Bpkad.malangkota.go.id](http://Bpkad.malangkota.go.id) 1 November 2014 20.00

[Bappeda.malangkota.go.id](http://Bappeda.malangkota.go.id) 1 November 2014 21.00

[Bkd.malangkota.go.id](http://Bkd.malangkota.go.id) 1 November 2014 19.00

[Dispendukcapil.malangkota.go.id](http://Dispendukcapil.malangkota.go.id) 1 November 2014 19.00

Djumhana, Muhammad. 2007. *Pengantar hukum Keuangan Daerah dan*

*Himpunan Peraturan Perundang-undangan di Bidang Keuangan Daerah.*

Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.

Hall, CS., & Lindzey, G.1993. *Teori-teori Psikodinamik* (Klinis). Ahli bahasa

oleh Yustinus. Yogyakarta: Kanisius.

Hornby, A.S. 1978. *Oxford Advanded Learner's dictionary of current English.*

Oxford :Oxford University Press.

Helmi, Avin F & Hadi Sutarmanto, 2004. *Kewirausahaan dan inovasi.*

Yogkyakarta : fakultas Psikologi UGM.Musanef. 1983. *Manajemen*

kepegawaian di Indonesia. Jakarta : pt gunung agung.

Inpres No.7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.



Ismail,2009. *Etika Birokrasi Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya*

*Manusia*.Malang : Ash-Shiddiqy Press.

Kristiasi, Riri. 2013 *Perencanaan Sistem Pendukung Pengambilan Keputusan*

*Kepegawaian Dengan Pemetaan Digital dan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP).*

Kumorotomo, Wahyudi.2005. *Akuntabilitas Birokrasi Publik*. Yogyakarta:

Pustaka Pelajar.

Kusumo, Agung Raharjo W. 2006. Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi inovasi produk untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran. Tesis s-2 manajemen.

Nasir,Mohammad. 1985. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Peraturan Menpan dan RB No.31 Tahun 2012.

Peraturan Pemerintah No.12 tahun 2002 tentang Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan).

Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Badan Kepegawaian Daerah

Peraturan Walikota Malang nomor 63 tahun 2008 tentang Tuposi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Poerwadarminta, W.J.S . 2006. Kamus Umum Bahasa Indonesia, Edisi 3 Cetakan ketiga. Jakarta : Balai Pustaka.

Prastowo, Andi. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Cetakan Pertama. Jakarta. Penerbit: AR – Ruzz Media.

Purwanto, E.A. dan Sulistyatuti, D.R., 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*, cetakan kedua, Yogyakarta: Gava Media.

Rivai, Veitzhal. 2011. Manajemen sumberdaya manusia untuk perusahaan untuk perusahaan". Jakarta : PT raja Grafindo Persada.

Saaty T.L. 2008. *Decision making with the analytical hierarchy process*. Int. J. Services Sciences, 1 (1) : 83-98.

\_\_\_\_\_, 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Schuller, Randal S. and Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Siswanto,B. Sastrohadiwiryo. 2002. Manajemen tenaga kerja Indonesia. Jakarta : bumi aksara.

Sjamsudin, Sjamsiar. 2007. *Etika Birokrasi dan Akuntabilitas Sektor Publik*, Yayasan Pembangunan Nasional dan CV. Sofa Mandiri, Malang.

Soedarmayanti. 2003. *Good Governance (Kepemerintahan yang baik) dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: CV Mandar Maju.

\_\_\_\_\_. 2009. *Reformasi Administrasi Publik: Reformasi Administrasidan  
Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan  
Kepemerintahan Yang Baik)*. Bandung: PT. RefikaAditama.

Suaedi, Falih & Wardiyanto, Bintoro. 2010. *Revitalisasi Administrasi Negara  
(Reformasi Birokrasi dan e-governance)*. Edisi pertama – Yogyakarta:  
Graha Ilmu.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung:  
Alfabet.

Suwanto. 2003. *Azas-azas manajemen sumber daya manusia*. Bandung : Suci  
Press.

Suwarno, Yogi. 2008. *Inovasi disektor publik*. Jakarta: STIA-LAN Press.

Undang-Undang no 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara (pasal 1)

Undang - Undang no. 43 tahun 1999 pasal 17

[Www.malangkota.go.id](http://www.malangkota.go.id) 1 november 2013 19.00

[Www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id) tanggal 5 maret 2014 jam 15.00

[Www.slideshare.net/cuinfibiona/reformasi-birokrasi-dindikpora-randudongkal](http://www.slideshare.net/cuinfibiona/reformasi-birokrasi-dindikpora-randudongkal)

tanggal 5 maret 2014 jam 18.00



LAMPIRAN



Kepada Yth. :  
BAPAK / IBU RESPONDEN  
Di

Tempat

Dengan Hormat,  
Sebelumnya izinkan saya memperkenalkan diri, bahwa saya "Dhio Yudhistira MP" adalah Mahasiswa Program Sarjana Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang dengan Nomer Induk Mahasiswa 105030107111006.

Dalam rangka penulisan tugas akhir (Skripsi) sebagai salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh para Mahasiswa, maka dengan ini saya mohon dengan sangat bantuan dari Bapak/Ibu untuk kiranya berkenan mengisi kuesioner penelitian yang berguna sebagai alat pengumpulan data sekaligus sebagai dasar penyelesaian penelitian dalam penulisan skripsi yang sedang saya kerjakan ini, yang berjudul :

**" Inovasi Program Penempatan Pegawai dalam Rangka Reformasi Birokrasi untuk Mewujudkan Akuntabilitas, (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)"**

Selaku pakar pakar di bidang kepegawaian, Bapak / Ibu yang terhormat merupakan orang orang yang sangat saya harapkan dapat memberikan pandangannya terhadap kriteria kriteria yang akan digunakan dalam melakukan penilaian kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) termasuk penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya. Untuk itu, sekali lagi saya berharap Bapak / Ibu kiranya berkenan memberikan jawaban pada semua pertanyaan yang terdapat pada kuesioner penelitian yang saya ajukan ini.

Adapun kuesioner ini adalah kuesioner pertama dari 2x kuesioner yang akan disebarakan, dimana kuesioner pertama adalah untuk penempatan pegawai sesuai kompetensinya, dan kuesioner ke 2 adalah kuesioner untuk menentukan pembobotan dari kriteria kriteria yang sudah didapatkan dari kuesioner pertama sebelumnya.

Demikian saya sampaikan, terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam memberikan pandangan kepakarannya yang sangat berarti bagi saya sebagai peneliti.

Hormat Saya,

DHIO YUDHISTIRA MP

**Identitas Responden :**

Nama : \_\_\_\_\_  
 Usia : \_\_\_\_\_

Kuesioner berikut ini adalah kuesioner guna menyamakan persepsi tentang kriteria **penempatan pegawai** yang tepat untuk diangkat dan dianalisis untuk dipakai sebagai dasar dalam penelitian selanjutnya. Penulis mohon kepada Bapak / Ibu untuk memberikan pendapat "**Setuju/Tidak Setuju** " tentang kriteria yang diusulkan dalam kuesioner ini, kriteria **penempatan pegawai** yang Bapak/Ibu setuju, akan dijadikan sebagai pedoman dasar dalam penyusunan kriteria pengembangan model **penempatan pegawai**.

**Petunjuk** : Silahkan Bapak/Ibu beri tanda centang ( ✓ ) pada pilihan yang sesuai dengan pandangan dari Bapak/Ibu.

No	Kriteria Penempatan Pegawai Usulan	Definisi Kriteria Penempatan Pegawai	Pendapat	
			S	TS
1.	Pangkat	Ukuran urutan kedudukan PNS Selama Meniti karir yang dapat dicapai secara regular, pilihan maupun berdasarkan pengumpulan angka kredit bagi pejabat fungsional		
2.	Pendidikan Formal	Jenjang pendidikan formal PNS baik yang didapat dari pendidikan awal (sejak menjadi pegawai, tugas belajar maupun ijin belajar (dengan biaya sendiri)		
3.	Pengalaman Jabatan	Kemampuan manajerial dan teknis calon pejabat yang diusulkan suatu jabatan untuk memangku suatu jabatan		
4.	Diklat Kepemimpinan	Diklat yang diikuti oleh seseorang PNS yang akan menduduki jabatan ataupun yang sudah menduduki jabatan		
5.	Masa Kerja	Merupakan pengalaman kerja seorang PNS dan memberikan kontribusi dalam melaksanakan tugas		
6.	Usia	Berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan suatu kegiatan fisik maupun non fisik		



### **Kuesioner Pembobotan AHP**

*PETUNJUK:* Untuk menyamakan pemahaman dan prosedur, maka peneliti menyampaikan kepada Bapak/Ibu petunjuk pengisian kuesioner pembobotan sebagai berikut:

1. Pembobotan dilakukan dengan penilaian 1 - 6 , sesuai dengan sub kriteria penempatan pegawai yang ada.
2. Penilaian sub kriteria penempatan ini menggunakan angka tertinggi 1 tertinggi sampai 6 yang paling rendah
3. Bapak / Ibu diminta untuk memberi angka yang sesuai dengan penilaian dan menentukan mana yang paling berbobot dalam suatu kriteria penempatan pegawai menurut pendapat Bapak / Ibu.

### **Pembobotan Sub Kriteria Penempatan Pegawai**

No	Kriteria	Penilaian
1	Pangkat	
2	Pendidikan Formal	
3	Usia	
4	Diklat Kepemimpinan	
5	Masa Kerja	
6	Pengalaman Jabatan	

