

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Manusia merupakan tokoh sentral yang menentukan maju mundurnya organisasi karena hanya manusia satu-satunya sumber utama organisasi yang tidak bisa digantikan oleh apapun. Di dalam organisasi berupa instansi, manusia yang dimaksud adalah Pegawai. Pegawai pada dasarnya adalah memiliki potensi yang bermacam-macam yang bisa dirancang kemunculannya untuk kemudian diarahkan untuk mempermudah pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, pemerintahan daerah, yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

BKD merupakan suatu Organisasi Perangkat Daerah yang memiliki tugas pokok dan fungsi untuk mengelola/memanajemen Pemerintah Daerah di daerah. BKD mempunyai tugas utama sebagai Perangkat Daerah adalah

untuk mewujudkan manajemen kepegawaian daerah yang handal, untuk menciptakan Pemerintah Daerah yang bermoral, profesional, netral, berwawasan global, menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa serta sejahtera jasmani dan rohani.

Badan Kepegawaian Daerah merupakan penyelenggara manajemen Pegawai Negeri Sipil dan pengelola kepegawaian daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah (Undang-Undang ASN No 5 Tahun 2014) administrasi pemerintahan bukanlah sebagai pengendalian terhadap sikap tindak administrasi negara melainkan sebagai panduan bertindak dalam menjalankan tugas dan fungsi yang diamanatkan kepadanya serta meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan, badan dan/atau pejabat pemerintahan dalam menggunakan wewenang harus mengacu pada asas-asas umum pemerintahan yang baik dan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sumber Daya Manusia merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi. Karena merupakan sebagai penggerak dari semua operasional meskipun mesin itu tetap memerlukan manusia untuk mengoperasionalkannya. Sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi dan etos kerja yang baik adalah sebuah tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Diberlakukannya UU No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah tentang Perubahan urusan dan Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia meliputi penggajian, penganggaran, dan

struktur organisasi. Seorang pegawai harus diperhatikan mulai dari gaji, tunjangan, penghargaan, bonus, jenjang karier dan lain-lain. Semua itu sebagai salah satu bentuk penghargaan dan bentuk pengintegrasian dari pihak organisasi kepada pegawainya maupun sebaliknya. Masalah dalam Prosedur Kenaikan Pangkat dikarenakan Kualitas kerja pegawai masih kurang terlihat dari segi ketepatan dan kecepatan, hasil kerja yang dilaksanakan belum sesuai dengan apa yang diharapkan, dan kurangnya Sumber Daya Manusia pegawai dalam melaksanakan tugas di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Jumlah pegawai masing-masing Dinas di seluruh Provinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut:

TABEL 1.1 Jumlah Pegawai Seluruh Dinas Provinsi Jawa Tengah

NO	SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah)	Jumlah Pegawai
1	SEKRETARIAT DAERAH	630
2	SEKRETARIAT DPRD	168
3	INSPEKTORAT	125
4	BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH	190
5	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH	165

6	BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH	198
7	BADAN PENGELOLA PENDAPATAN DAERAH	734
8	BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH	180
9	BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT	79
10	SEKRETARIAT BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH	57
11	SATUAN POLISI PAMONG PRAJA	101
12	BADAN PENGHUBUNG DAERAH	68
13	DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN	29.748
14	DINAS KESEHATAN	716
15	DINAS PEKERJAAN UMUM SUMBER DAYA AIR DAN PENATAAN RUANG	677
16	DINAS PEKERJAAN UMUM BINA MARGA DAN CIPTA KARYA	920
17	DINAS PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN PERMUKIMAN	109
18	DINAS SOSIAL	61

19	DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI	562
20	DINAS ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL	195
21	DINAS KEPEMUDAAN, OLAHRAGA DAN PARIWISATA	240
22	DINAS PERHUBUNGAN	392
23	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	133
24	DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN	286
25	DINAS KOPERASI, USAHA KECIL DAN MENENGAH	127
26	DINAS PERTANIAN DAN PERKEBUNAN	988
27	DINAS KETAHANAN PANGAN	99
28	DINAS PETERNAKAN DAN KESEHATAN HEWAN	253
29	DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN	337
30	DINAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN	1087
31	DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT, DESA, KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL	125
32	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN,	74

	PERLINDUNGAN ANAK, PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KB	
33	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU	96
34	DINAS KEARSIPAN DAN PERPUSTAKAAN	175
35	RSUD Dr. MOEWARDI	1149
36	RSUD Prof. Dr. MARGONO SOEKARDJO	777
37	RSUD TUGUREJO	583
38	RSUD KELET	162
39	RSJD Dr. AMINO GONDOHUTOMO	334
40	RSJD SURAKARTA	419
41	RSJD Dr. RM. SOEDJARWADI	228
42	GUBERNUR JAWA TENGAH	8
43	BIRO PEMERINTAHAN, OTONOMI DAERAH DAN KERJASAMA	55
44	BIRO HUKUM	44
45	BIRO PEREKONOMIAN	43
46	BIRO UMUM	275
47	BIRO ORGANISASI	56

48	BIRO KESEJAHTERAAN RAKYAT	56
49	BIRO INFRASTRUKTUR DAN SDA	47
50	BIRO ADMINISTRASI PEMBANGUNAN DAERAH	42
	Jumlah Pegawai	44.373

Sumber : <http://simpeg.bkd.jatengprov.go.id> (Rabu 2 Agustus 2017 pukul 18.00-20.00)

Dari jumlah 44.373 (empat puluh empat ribu tiga ratus tujuh puluh tiga ribu) Pegawai Provinsi Jawa Tengah rata-rata pertahun yang mengajukan kenaikan pangkat berjumlah lebih kurang 5000 pegawai. Khususnya urusan kepegawaian masih *over loade* karena dilakukan secara manual dan *paper base* atau *web base* masih terbatas di beberapa kalangan masyarakat untuk mengirim beberapa berkas ke Bidang Mutasi, sehingga dalam melaksanakan tugas di Sub Bidang Kenaikan Pangkat kurang maksimal dikarenakan Sumber Daya Manusia kurang memadai. Pegawai di Sub Bidang Layanan Administrasi dan Kenaikan Pangkat dalam penginputan data Kenaikan Pangkat dan melaksanakan tugas berjumlah 5 (lima) orang pegawai. Hal ini menunjukkan terabaikannya aspek efisien dan sudah tentu juga tidak efektif. Menyadari hal tersebut, Bidang Layanan Administrasi dan Kenaikan Pangkat membutuhkan Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugas secara efisien dan efektif dan pegawai perlu dikembangkan atau dibina secara berkelanjutan agar mereka dapat secara konsisten memberikan kontribusi sesuai dengan

tingkat profesional yang diharapkan serta lebih memiliki perilaku yang dapat diandalkan.

Prosedur kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah masalahnya pada saat penginputan data seringkali berkas tidak lengkap sehingga dalam pemerosesan kenaikan pangkat di tunda untuk melengkapi persyaratan kelengkapan berkas. Syarat melengkapi berkasi diberikan waktu 20 hari melengkapi persyaratan berkas, jika periode april dengan batas pengajuan usul 1 Januari - 10 Februari dan untuk periode Oktober dengan batas waktu pengajuan usul 1 juni -10 Juli.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk mengangkat masalah tersebut sebagai materi dalam penyusunan tugas akhir dengan judul **“Prosedur Kenaikan Pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah”**.

## **1.2 Perumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah yang akan dibahas dalam penulisan Tugas Akhir ini adalah :

1. Bagaimana Prosedur Kenaikan Pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah?
2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam Prosedur Kenaikan Pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah?
3. Bagaimana cara mengatasi kendala yang dihadapi dalam Prosedur Kenaikan Pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah



### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

- a. Tujuan umum dari penelitian tugas akhir ini adalah :
  1. Sebagai sarana untuk pembelajaran tentang dunia kerja yang sesungguhnya.
  2. Meningkatkan pengetahuan, pengalaman, kemampuan, dan keterampilan mahasiswa.
  3. Mengarahkan mahasiswa untuk menemukan permasalahan maupun data yang berguna dalam penulisan laporan magang.
  4. Membina dan meningkatkan kerja sama antar program studi D-III Administrasi Perkantoran Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang dengan Instansi dimana mahasiswa magang.
- b. Tujuan khusus dari penelitian tugas akhir ini adalah :
  1. Untuk mengetahui Prosedur Kenaikan Pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.
  2. Untuk mengetahui hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan Prosedur Kenaikan Pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.
  3. Untuk mengetahui Solusi untuk mengatasi hambatan yang terjadi dalam Prosedur Kenaikan Pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

a. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk dapat membandingkan antara ilmu teori yang didapat selama kuliah dengan penerapan di lapangan, serta menambah dan memperluas wawasan penulis tentang prosedur kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

b. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah

1. Sebagai tambahan informasi dalam prosedur kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

2. Dapat dijadikan bahan masukan kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Jawa Tengah tentang prosedur kenaikan pangkat.

c. Bagi Universitas Diponegoro

1. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah informasi dan ilmu pengetahuan bagi mahasiswa yang akan melaksanakan penulisan tentang prosedur kenaikan pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

2. Sebagai bahan referensi bagi mahasiswa Universitas Diponegoro khususnya mahasiswa jurusan D-III Administrasi Perkantoran yang akan menyusun tugas akhir.

#### **1.4 Landasan Teori**

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun landasan teori pada penelitian ini meliputi konsep mengenai teori administrasi publik, teori MSDM, teori administrasi perkantoran teori prosedur dan kenaikan pangkat.

##### **1.4.1 Teori Administrasi Publik**

Administrasi berasal dari kata *to administer*, yang diartikan sebagai *to manage* (mengelola). Secara etimologis, administrasi dapat diartikan sebagai kegiatan dalam mengelola informasi, manusia, harta benda, hingga tercapainya tujuan yang terhimpun dalam organisasi. Dalam arti sempit administrasi merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan dan informasi secara sistmatis serta untuk memudahkan memperolehnya kembali.

Dalam arti luas, istilah administrasi berhubungan dengan kegiatan kerjasama yang dilakukan manusia atau sekelompok orang sehingga

tercapai tujuan yang diinginkan . namun tidak semua kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang bisa disebut administrasi (Damai Darmadi Sukidin 2009:8) . Dikatakan The Liang Gie (1976) administrasi adalah segenap serangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Terkait dengan definisi-definisi itu dari sifat dan kepentingan, menurut Ali Mufiz, kegiatan kerja sama dapat dibagi dua, yakni kegiatan yang bersifat pribadi (privat) dan kegiatan yang bersifat publik.

Terakait dengan alasan beberapa refrensi yang dikemukakan para ahli menyebutkan kata "*public*" yang telah umum diadaptasi dengan pengertian yang sama dengan kata "publik" di Indonesia, maka dalam kepentingan ini kata "publik" lebih diberfungsikan ketimbang kata negara. Dengan demikian kita akan menemukan kata "administrasi publik". Beberapa pengertian administrasi publik menurut para ahli sebagai berikut:

1. Menurut Harbani Pasolong (2010) mengartikan bahwa administrasi publik ialah bentuk kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif.
2. Menurut Dr.H.Amin Ibrahim, (2008) mengartikan bahwa administrasi publik adalah seluruh upaya penyelenggaraan pemerintah yang meliputi kegiatan manajemen pemerintah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan

terhadap pembangunan) dengan sebuah mekanisme kerja serta dukungan sumber daya manusia.

3. Menurut Damai D Sukidin, (2009:12) Administrasi Publik adalah aktivitas manusia yang berkaitan dengan pengaturan sumber-sumber daya manusia dan alami yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan kemasyarakatan.
4. Menurut Felix A. Nigro dalam buku Administrasi Publik Damai D Sukidin (2010) Administrasi Publik adalah:
  - a. Usaha kelompok bersifat kooperatif yang diselenggarakan dalam satu lingkungan publik;
  - b. Meliputi seluruh tiga cabang pemerintahan; eksekutif, yudikatif, legislatif, serta pertalian di antara ketiganya.
  - c. Mempunyai peranan penting dalam formulasi kebijakan publik (public policy);
  - d. Amat berbeda dengan administrasi *privat*;
  - e. Berhubungan erat dengan kelompok-kelompok privat dan individual dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
5. Menurut Rosenbloom dalam buku Administrasi Publik Damai D Sukidin, (2010) Administrasi Publik adalah penggunaan dan teori-teori dan proses-proses manajerial, politik, dan hukum untuk memenuhi mandat-mandat pemerintahan legislatif, eksekutif, dan yudikatif demi ketetapan fungsi-fungsi pengatur dan pelayanan

bagi masyarakat sebagai keseluruhan atau bagi beberapa segmen masyarakat.

## **1.4.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1.4.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Keberhasilan pengelola organisasi sangat ditentukan dengan adanya kegiatan pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas Sumber Daya Manusia dalam organisasi, tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini Manajemen Sumber Daya Manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya memperoleh, mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara. Karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Dalam perkembangannya, departemen sumber daya manusia menghadapi banyak tantangan yang timbul dari kebutuhan akan karyawan, organisasi itu sendiri, dan masyarakat. Lingkungan dalam negeri dan luar negeri akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan bisnis khususnya perbedaan tekanan pekerjaan dan globalisasi. Tantangan-tantangan juga sering terjadi dari perubahan-perubahan perangkat hukum, khususnya hukum yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Dengan adanya hambatan-hambatan tersebut, maka departemen sumber daya manusia harus mampu memberikan kontribusi

kepada anggaran dasar organisasi baik yang merupakan tanggung jawab etika bisnis maupun tanggung jawab sosial (Herman S, 2009). Pengertian Manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Menurut Mangkunegara (2005:2): “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.
2. Menurut Sadili (2009: 21) mengartikan sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan, produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.
3. Menurut Melayu SP. Hasibuan, (2006:10) : “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.
4. Menurut (Herman S, 2009) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi,

demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif, dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

5. Menurut (Veithzal R, 2009:1) Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

#### **1.4.2.2 Pengertian Rekrutmen dan Seleksi Pegawai (Karyawan)**

Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang kemudian akan diseleksi untuk mendapatkan karyawan-karyawan baru. Sedangkan seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu. Tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada berbagai aspek yang diukur, bertujuan untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.

Para ahli Manajemen Sumber Daya Manusia memberikan berbagai macam definisi mengenai rekrutmen sebagai berikut:

a. Menurut (Mathis, R dan John H 2010) Penarikan (rekrutmen) karyawan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui berbagai



tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan karyawan bertujuan untuk menyediakan karyawan yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan di perusahaan .

- b. Menurut Malayu Hasibuan (2012) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi.
- c. Menurut Herman Sofyandi (2010:108), Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan sesuai dengan jabatan atau lowongan.

Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika proses rekrutmen berhasil atau dengan kata lain banyak pelamar yang memasukan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para calon pelamar.

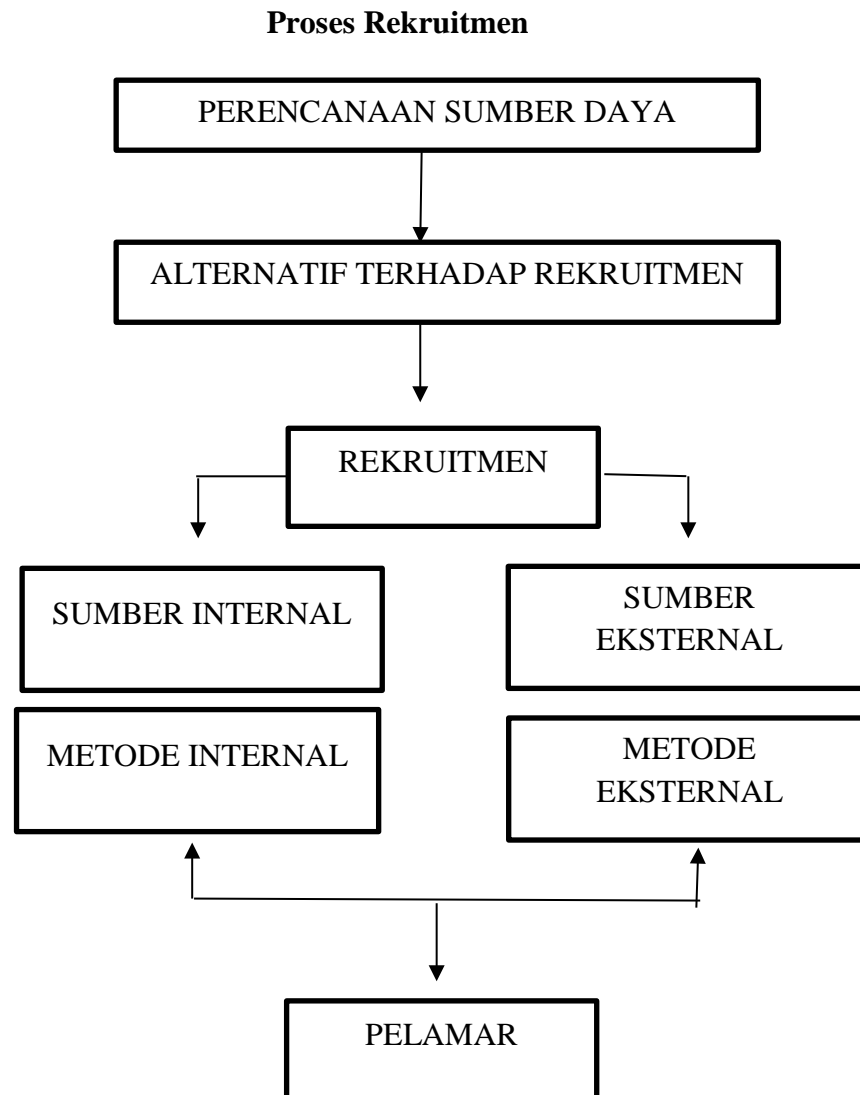
### **1.4.2.3 Proses Rekrutmen Karyawan**

Melalui perencanaan manusia dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan karyawan dengan ketersediaan karyawan baik dari segi jumlah maupun mutu kualifikasi. Jika diketahui bahwa karyawan yang tersedia lebih kecil dan dan yang dibutuhkan dilakukanlah rekrutmen.

Sebelum memutuskan melakukan rekrutmen, organisasi perlu mempertimbangkan sejumlah alternatif seperti disebutkan di atas misalnya meminta karyawan yang ada untuk bekerja lebih lama dari waktu kerja normal (lembur) kadang-kadang kondisi kurangnya jumlah karyawan yang hanya berlangsung untuk periode pendek. Pada musim tertentu, misalnya terjadi lonjakan permintaan barang yang menyebabkan munculnya kebutuhan untuk menambah karyawan.

Bila suatu organisasi atau perusahaan akhirnya memutuskan untuk melakukan rekrutmen, tersedia dua pilihan sumber rekrutmen, yakni dalam organisasi itu sendiri atau dari luar organisasi. Masing-masing sumber ini memiliki kelebihan dan kekurangan (Herman Sofyandi, 2009). Berbagai metode penarikan karyawan dengan menggunakan sumber internal dan eksternal akan dijelaskan pada bagian berikut ini.

Gambar 1.1 Proses Rekrutmen



Proses Rekrutmen dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal. Salah satu faktor yang terpenting adalah penawaran dan permintaan terhadap keterampilan tertentu dalam pasar tenaga kerja. Bila permintaan terhadap keterampilan atau tenaga terampil tertentu lebih tinggi penawarannya. Maka upaya rekrutmen lebih sukar. Faktor

internal utama yang dapat berperan besar dalam membantu proses rekrutmen adalah perencanaan Sumber Daya Manusia. Pada umumnya perusahaan tidak menarik calon-calon pelamar dalam jumlah yang cukup dan keterampilan yang dibutuhkan dalam waktu singkat. Pengkajian atas sumber-sumber alternatif pelamar dan penentuan metode yang paling produktif untuk menarik mereka membutuhkan banyak waktu. setelah mengidentifikasi alternatif terbaik, manajer sumber daya manusia dapat membuat rencana rekrutmen yang tepat.

#### 1. Metode Rekrutmen Internal

##### a. Job posting dan job bidding

Job posting adalah suatu prosedur untuk memberikan informasi kepada karyawan tentang adanya posisi yang lowong dalam organisasi/perusahaan. Sedangkan job bidding adalah teknik/mechanisme yang memberikan kesempatan kepada karyawan yang dipercaya bahwa mereka memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk melamar posisi yang lowong.

##### b. Refrensi Pegawai Lama

##### c. Rencana suksesi/penggantian karyawan.

Rekrutmen eksternal dilakukan bila organisasi:

##### a. Mengisi jabatan – jabatan entry level

##### b. Memerlukan keahlian atau keterampilan yang belum dimiliki

c. Memerlukan karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan ide-ide baru.

2. Metode Rekrutmen eksternal

- a. Iklan (surat kabar, televisi, radio dan lain-lain)
- b. Agen tenaga kerja (pemerintah dan swasta)
- c. Executive Search Firms/Headhunters
- d. Hubungan dengan perguruan tinggi
- e. Magang
- f. Asosiasi profesional
- g. Referensi pegawai lama
- h. Lamaran tak diminta

Sumber Rekrutmen eksternal

- a. Sekolah
- b. Perguruan Tinggi
- c. Perusahaan lain
- d. Orang yang belum kerja

### **1.4.3 Teori Administrasi Perkantoran dan Manajemen Perkantoran**

Pengertian administrasi perkantoran yang sering dijadikan sebagai referensi karena pengertian administrasi perkantoran ini berasal dari pendapat para ahli. Sebagian besar literatur telah menggunakan istilah administrasi perkantoran dan manajemen perkantoran dengan memiliki pengertian yang sama. Hal tersebut telah dipertegas dengan adanya pernyataan dari PBB pada tahun 1969 bahwa keduanya memiliki pengertian yang sama, meskipun istilah administrasi itu lebih banyak dipakai dalam hal-hal yang berkaitan dengan negara, sedangkan untuk manajemen lebih banyak berkaitan dengan suatu perusahaan. Nah adapun beberapa pengertian administrasi perkantoran menurut para ahli yaitu:

1. Menurut WH Evans (2010) administrasi perkantoran adalah fungsi yang berkaitan dengan manajemen dan pengarahan semua tahap pengoperasian perusahaan tentang adanya pengolahan bahan keterangan, komunikasi, dan ingatan organisasi.
2. Menurut Quible dalam buku Administrasi Perkantoran Hendi Haryadi (2009) administrasi perkantoran adalah rangkaian aktivitas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan, hingga menyelenggarakan secara tertib pekerjaan administrasi perkantoran.
3. Menurut George Terry (2010) administrasi perkantoran adalah cabang ilmu manajemen yang berkenan dengan pelaksanaan

pekerjaan perkantoran secara efisien, kapan, dan dimana pekerjaan itu harus dilakukan.

4. Menurut Arthur Grager dalam buku Administrasi Perkantoran Hendi Haryadi (2009) administrasi perkantoran adalah fungsi tata penyelenggaraan terhadap komunikasi dan pelayanan warkat dari suatu organisasi.
5. Menurut Hal Nourse dalam buku Kesekretarian Modern & Administrasi Perkantoran Durotul Yatimah (2009) fungsi-fungsi pelayanan perkantoran yang telah diterima pada umumnya, melainkan juga bidang-bidang mengenai kontrol fungsional dan pengarahan administratif terhadap kebanyakan pekerjaan kertas dan tulis.

Pengertian manajemen perkantoran Menurut Institute of Administrative management di pertengahan 1990 an, menyebutkan bahwa manajemen perkantoran merupakan salah satu cabang ilmu manajemen yang berfokus di layanan untuk bisa memperoleh, mencatat dan menganalisis segala informasi baik itu merencanakan maupun mengkomunikasikannya yang berguna dalam mengamankan suatu aset organisasi serta mempromosikan layanan administrasi tersebut secara sendiri dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian administrasi perkantoran diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen perkantoran adalah suatu rangkaian tindakan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan,

mengawasi dan mengendalikan sampai menyelenggarakan dengan tertip pada pekerjaan administrasi perkantoran untuk bisa menunjang pada tercapainya tujuan organisasi tersebut. Hendi Haryadi (2009:2) dalam buku Administrasi Perkantoran.

#### **1.4.3.1 Fungsi Manajemen Perkantoran**

Terry George (2006) mendefinisikan manajemen di bukunya *Principles of Management* yaitu "Suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya". Dari definisi Terry itulah kita bisa melihat fungsi manajemen. Berikut ini adalah fungsi manajemen menurut Terry:

1. Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.



3. Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
4. Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Hakikat dari fungsi manajemen dari Terry adalah apa yang direncanakan, itu yang akan dicapai. Maka itu fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik serta segala kekurangan bisa diatasi. Sebelum kita melakukan perencanaan, ada baiknya rumuskan dulu tujuan yang akan dicapai.

## **1.4.4 Teori Prosedur dan Kenaikan Pangkat**

### **1.4.4.1 Pengertian Prosedur**

Prosedur adalah peraturan. Dalam pengertian yang lebih lengkap, prosedur adalah aturan bermain, aturan bekerja sama, aturan berkoordinasi, sehingga unit-unit dalam sistem, subsistem, subsistem, dan seterusnya dapat berinteraksi satu sama lain secara efisien dan efektif. Beberapa pengertian prosedur yaitu sebagai berikut :

1. Menurut Ibnu Syamsi (1994:16) prosedur adalah serangkaian aksi operasi yang harus dijalankan dengan cara yang sama agar selalu memperoleh hasil yang sama dari keadaan yang sama. Langkah-langkah sejumlah intruksi logis untuk menuju pada suatu proses yang dikehendaki.
2. Menurut Zaki Baridwan (2009:30) prosedur adalah : Prosedur merupakan suatu urutan-urutan pekerjaan kerani (clerical) biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu bagian atau lebih, disusun untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang sedang terjadi.
3. Menurut Richard F. Neuschel yang dikutip oleh Lilis Puspitawati, dkk dari buku Sistem Informasi Akuntansi (2011:1): “prosedur adalah suatu urutan operasi klerikal (full menulis), biasanya melibatkan beberapa orang di dalam satu atau lebih departemen, yang diterapkan untuk

menjamin penanganan yang seragam dari transaksi-transaksi bisnis yang terjadi.”

4. Menurut Azhar Susanto yang dikutip oleh Supriyati dari buku Sistem Informasi Manajemen (2012:98): “prosedur adalah rangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang dengan cara yang sama.”
5. M.Nafirin (2009:9) dalam buku penganggaran perusahaan prosedur adalah urutan-urutan seri tugas yang saling berkaitan dan dibentuk guna menjamin pelaksanaan kerja yang seragam.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai prosedur, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa prosedur adalah suatu urutan langkah-langkah pemrosesan data atau urutan kegiatan yang melibatkan beberapa orang dalam satu departemen secara seragam terhadap suatu transaksi perusahaan.

#### **1.4.4.2 Prosedur Kenaikan Pangkat**

Pedoman atau landasan hukum tentang kepangkatan Peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 1997, yang menjelaskan bahwa pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian, oleh sebab itu pegawai diangkat dalam pangkat tertentu . dapat disimpulkan bahwa kedudukan seorang pegawai yang mempunyai

tingkat yang berbeda dengan pegawai yang lainnya dalam suatu susunan kepegawaian pangkat.

Dasar hukum Kenaikan Pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil adalah :

1. Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil ;
2. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2000 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2002.
3. UU Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 1 ayat (8) tentang Perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Prosedur kenaikan pangkat yaitu sebagai tata cara atau urutan untuk meningkatkan tata tertib administrasi dalam penyelesaian proses kenaikan pangkat sehingga dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas dalam pemberian pelayanan administrasi kenaikan pangkat PNS. Semua pegawai saat melakukan proses kenaikan pangkat harus melewati prosedur yang telah ditetapkan sesuai “Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 196. Tambahan Lembaran Negara Nomor 4017), sebagaimana telah diubah dengan

Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2002 (Lembaran Negara Tahun 2002 Nomor 32. Tambahan Lembaran Negara Nomor 4193)”. Periode Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil khususnya di BKD Provinsi Jawa Tengah dan berlaku diseluruh Indonesia dalam satu tahun ada dua kali dalam satu tahun yaitu periode 1 April dan 1 Oktober .yang pertama periode 1 April dengan batas waktu pengajuan usul 1 Januari sampai 10 Februari, dan 1 Oktober dengan batas waktu pengajuan usul Juni sampai 10 Juli.

### **1.5 Metode Penelitian**

Secara umum metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan, kegunaan Sugiyono, (2006:1).

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kualitatif karena menggunakan kondisi obyek yang alamiah dengan mengambil beberapa teknik pengumpulan data dan hasilnya akan dituangkan dalam bentuk tulisan yang mendeskripsikan Prosedur Kenaikan Pangkat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

## **1.5.1 Fokus dan Lokus**

### **1.5.1.1 Fokus Penelitian**

Fokus pada penelitian Tugas Akhir ini yaitu :

- a. Prosedur Kenaikan Pangkat di BKD Provinsi Jawa Tengah
- b. Masalah yang terjadi dalam Prosedur Kenaikan Pangkat di BKD Provinsi Jawa Tengah
- c. Solusi dalam Prosedur Kenaikan Pangkat di BKD Provinsi Jawa Tengah

### **1.5.1.2 Lokus Penelitian**

Lokus yaitu suatu tempat yang dipilih untuk melakukan penelitian. Lokasi penelitian Tugas Akhir ini bertempat pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang beralamat di Jalan Stadion Jl. Stadion Selatan, Semarang.

## **1.5.2 Subjek Penelitian**

Subjek penelitian atau yang sering disebut sebagai informan penelitian adalah orang yang memberikan informasi. Oleh karena itu, seorang informan harus benar-benar tahu atau merupakan pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Memilih informan harus dilihat dari kompetensinya bukan hanya sekedar untuk menghadirkannya.

Di dalam penelitian ini, peneliti memilih 10 orang sebagai informan yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Informan yang terpilih merupakan orang yang dianggap mengetahui dan

memahami tentang masalah prosedur kenaikan pangkat di BKD Provinsi Jawa Tengah tersebut serta implementasinya di lapangan.

Pemilihan informan dilakukan dengan menunjuk langsung responden yang dikategorikan mampu memberikan informasi atau terlibat langsung, dengan fokus permasalahan yang akan diteliti. Dengan kata lain informan yang dipilih adalah informan kunci yang pengetahuan dan keterlibatan mereka dengan permasalahan peneliti, dengan demikian benar-benar mendapatkan sesuai tujuan penelitian. Misalnya memilih Pejabat Prosedur Kenaikan Pangkat di BKD Provinsi Jawa Tengah sehingga diperoleh data yang dibutuhkan.

### **1.5.3 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang diperoleh Menurut (Sugiyono, 2012:241).

Menurut Mathinson yang dikutip oleh Sugiyono dari buku Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D (2012) mengemukakan teknik pengumpulan data dengan triangulasi adalah untuk mengetahui data yang

diperoleh *convergent* (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Oleh karena itu dengan menggunakan pengumpulan data dengan triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti. Dengan triangulasi akan meningkatkan kekuatan data, bila dibandingkan dengan satu pendekatan. Triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak sebagai berikut:

a. Wawancara (interview)

Wawancara merupakan salah satu tehnik mengumpulkan data, dimana pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan subjek penelitian atau responden. Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai (interviewee). Hubungan baik akan menyebabkan kelancaran di dalam menggali informasi lebih lanjut. (Wahyu Purhantara, 2010:80)

Teknik wawancara tanya jawab secara langsung dilakukan penulis kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, yaitu Tim pelaksana Bidang Kenaikan Pangkat dan Layanan Administrasi di Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Tengah.



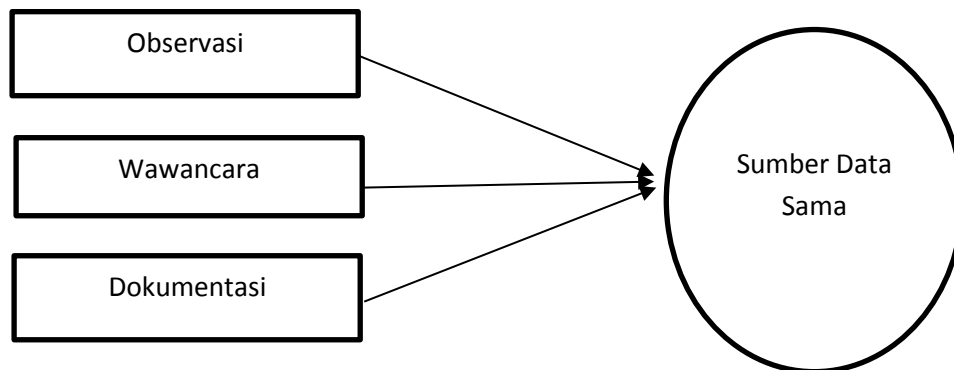
b. Observasi (Pengamatan)

Observasi adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala – gejala yang diselidiki. Cholid Narbuko dan H. Abu Achmadi, (2003:70). Dalam hal ini, diadakan pengamatan langsung keadaan dan lokasi instansi secara fisik dan mencatat hal – hal yang diperoleh selama melakukan pengamatan yang berkaitan tentang prosedur kenaikan pangkat pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono, (2013:240) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain.

Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Hal ini dapat digambarkan seperti gambar dibawah ini:



Gambar 1.2 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.

#### 1.5.4 Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Menurut (Sugiyono, 2012:245).

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles and Huberman yang dikutip oleh Sugiyono dari buku Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (2012)

mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* sebagai berikut:

a. Data Reduction (Reduksi Data)

Sugiyono,( 2012:247) Mengemukakan Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer. Pada tahap ini, penulis memilah-milah mana data yang berkaitan dan dibutuhkan dalam penelitian Prosedur Kenaikan Pangkat di BKD Provinsi Jawa Tengah. Kemudian memisahkan data yang tidak perlu dan memfokuskan data yang benar-benar berhubungan dengan penelitian.

b. Penyajian Data (Penyajian Data)

Miles and Huberman yang dikutip oleh Sugiyono dari buku Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (2012) Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data merupakan sekumpulan informan tersusun yang berguna untuk memudahkan peneliti memahami gambaran secara

keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Batasan yang diberiksn dalam penyajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian ini, penyajian data diwujudkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, bagan, foto atau gambar, tabel dan sejenisnya..

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.