

Peningkatan Kemampuan Manajerial Dalam Memacu Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara

Denny Ferry Darmawan¹, Djumadi², Enos Paselle³

Abstrak

Peningkatan kemampuan manajerial yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara secara aplikatif menunjukkan indikasi mampu membawa perubahan dan kemajuan yang berarti terhadap kepemimpinan di lembaga tersebut. Hal tersebut dapat diketahui dari kemampuannya dalam menerapkan prinsip-prinsip manajerial. Dengan demikian para pegawai merasa terpacu untuk meningkatkan kinerja. Dari parameter yang ditetapkan dalam sub fokus penelitian, ternyata hanya 4 dari 6 (enam) item yang dapat diaplikasikan dengan baik, diantaranya dalam hal kemampuan dalam memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian, memberikan kompensasi, meningkatkan fasilitas kerja, dan melakukan pengawasan, sedangkan mengenai kemampuan dalam pengembangan sumber daya manusia, dan penempatan kerja pegawai kurang optimal. Adapun kendala yang dihadapi dalam peningkatan kemampuan manajerial di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara adalah kurang optimalnya kemampuan Sekretaris Daerah dalam meningkatkan kemampuan manajerial pada unsur pimpinan di lingkungan kerja Sekretariat daerah disebabkan oleh beragamnya kemampuan manajerial pimpinan disparitas karakteristik dan komitmen pegawai dan terbatasnya alokasi anggaran untuk mendukung peningkatan kemampuan manajerial di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Kata Kunci: Kemampuan Manajerial, Kinerja Pegawai

Pendahuluan

Kinerja merupakan salah satu parameter untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Karena itu cukup beralasan jika peningkatan kinerja menjadi perhatian besar yang harus diwujudkan. Berbicara tentang kinerja pegawai, tentunya tidak terlepas dari faktor-faktor yang mendukung diantaranya faktor kemampuan manajerial, yang harus dimiliki seorang pemimpin. Ironisnya tidak semua pimpinan dalam suatu

¹ Alumni Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

² Dosen Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

³ Dosen Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

organisasi memiliki modal kemampuan manajerial, sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pimpinan organisasi kurang efektif. Terutama di lembaga publik, tidak sedikit seorang pimpinan yang tidak memiliki kemampuan manajerial, karena diangkat bukan didasarkan atas pertimbangan rasionalis dan objektivitas, tetapi lebih banyak menggunakan pendekatan politis, sehingga cukup beralasan dalam perjalanannya kurang efektif melaksanakan tugas dan fungsinya. Apalagi di era otonomi daerah, justru pengangkatan pimpinan di lembaga publik, baik pada level bawah menengah maupun level atas, memenuhi kualifikasi yang ditentukan. Seperti halnya fenomena yang terjadi di Objek penelitian, tidak semua pimpinan didukung dengan kemampuan manajerial, sehingga tidak mengherankan jika dalam menjalankan tugasnya kurang efektif bahkan kedudukannya sebagai pimpinan hanya kurun waktu yang relatif singkat. Ini sebagai akibat dari lemahnya kepemimpinan dalam mendayagunakan potensi sumber daya organisasi yang meliputi Pengembangan sumber daya manusia, Penempatan kerja pegawai, Memberikan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, Memberikan kompensasi dan Meningkatkan fasilitas kerja, serta dalam menjalankan fungsi pengawasan

Mencermati fenomena tersebut penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih mendalam, guna mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai kemampuan manajerial di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam meningkatkan kinerja. Untuk mengungkap fenomena tersebut yang lebih jelas, faktual dan aktual di Obyek penelitian, dapat dilakukan melalui metode ilmiah yaitu penelitian lapangan.

Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk menerangkan faktor-faktor yang menyebabkan munculnya kepemimpinan dan sifat serta gaya kepemimpinan yang digunakan untuk seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Sebelum menjelaskan lebih jauh tentang teori kepemimpinan terlebih dahulu memberikan pemahaman tentang kepemimpinan. Dari berbagai pendapat tentang kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) (Siagian, 2002 : 89). Lebih lanjut dikatakan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan. Lok dan Crawford (2001 : 117) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Sejalan dengan uraian di atas, Andrews dan Field (1998: 182) menyimpulkan 3 elemen penting dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Menurut Ruky (2002 :109), kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia

untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seorang atau sekelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua.

Sedangkan Kartono (2003 :50), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi / penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus. Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2006:432).

Konsep Kemampuan Manajerial

Kemampuan adalah kesanggupan, kecakapan atau kekuatan seseorang dalam melaksanakan tugasnya, sedangkan manajerial terkait dengan kata manajer yang artinya orang yang berwenang dan bertanggungjawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran. Sedang menurut Jhon M. Echols (1989:372) manager diartikan sebagai “pengelola/ pemimpin usaha”. Oleh karena itu Kemampuan Manajerial dapat diartikan kecakapan atau kesanggupan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut tercermin pada perannya sebagai pemimpin yaitu membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran. Akdon (2002:102) mendefinisikan “kemampuan manajerial sebagai seperangkat ketrampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai pimpinan lembaga dapat mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien”.

Berdasarkan pendapat tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial memiliki peranan penting dalam menunjang efektivitas kepemimpinan. Dalam hal ini peran kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Sebagai Seorang Manajer

Pimpinan bertindak sebagai seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wahjosumidjo, (2003:96) menyatakan bahwa: “terdapat delapan macam fungsi seorang manager yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa para manager :

a) Bekerja dengan dan melalui orang lain,

- b) Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan,
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan,
- d) Berpikir secara realistis dan konseptual,
- e) Adalah juru penengah,
- f) Adalah seorang politisi,
- g) Adalah seorang diplomat, dan
- h) Pengambil keputusan yang sulit

Kedelapan fungsi manajer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apapun, termasuk para pimpinan di Sekretariat Daerah kabupaten Kutai Kartanegara. harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dimaksud. Walaupun dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia, seperti para pegawai, staf, siswa dan orangtua siswa dan sarana serta suasana dan faktor lingkungan kerja diorganisasi yang bersangkutan. Seorang pemimpin harus berpikir secara analistik dan konseptual (*must think analytically and conceptionally*).

2. *Pimpinan sebagai juru penengah (mediators).*

Dalam lingkungan kerja organisasi publik di dalamnya terdapat manusia yang mempunyai latar belakang kemampuan, keterampilan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga tak terhindarkan tumbuhnya pertentangan atau konflik satu dengan yang lain. Untuk itu sebagai pimpinan lembaga harus mampu sebagai penengah, sehingga tidak terjadi konflik yang berkepanjangan.

3. *Pimpinan sebagai politisi (politicians).*

Sebagai seorang politisi, berarti kepala pimpinan harus selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh ke depan. Sebagai pimpinan harus mampu membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politisi atau kecakapan politis seorang pemimpin dapat berkembang secara efektif, apabila :

- 1) Dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing.
- 2) Terbentuknya aliansi atau koalisi seperti organisasi profesi,
- 3) Terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

4. *Pimpinan sekolah sebagai diplomat*

Dalam peranan sebagai diplomat, maka di dalam berbagai macam pertemuan maka seorang pemimpin harus mampu memberikan pencerahan terhadap orang yang dipimpinnya.

5. *Pimpinan berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (make difficult decisions)*

Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa masalah. Demikian pula sebagai lembaga satuan kerja instansi pemerintah /unit kerja tentunya tidak luput dari persoalan; misalnya kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan lembaga. Apabila terjadi kesulitan-kesulitan seperti tersebut di atas, pimpinan lembaga diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai seorang manajer, Mulyasa (2003:103) menyatakan bahwa : sebagai pimpinan lembaga harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan sumber daya manusia melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada staf/bawahan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh pegawai dalam berbagai kegiatan yang menunjang kelancaran tugas.

Penempatan Kerja

Penempatan kerja pegawai merupakan suatu proses kegiatan dibidang kepegawaian untuk memastikan orang-orang yang akan menduduki suatu jabatan tersebut sesuai dengan latar belakang dan tingkat pendidikan atau tidak. Dalam rangka efektivitas kerja pegawai maka sudah selayaknya setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat, sehingga dalam proses melaksanakan tugas, akan lebih bertanggung jawab. Penempatan kerja menitikberatkan pada fakta-fakta yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab, maka dalam penempatannya harus memperhatikan kualifikasi yang ditentukan dalam formasi yang akan diisi. Menurut Soedjadi, (1998 : 167) penempatan kerja adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk menentukan seseorang pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan. Menurut Siagian, (1999 : 80) bahwa : penempatan kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan penempatan kerja yang tepat akan lebih efektif dalam melaksanakan tugasnya. Sebagaimana yang dikemukakan (Wursanto, (2001 : 73) mengatakan bahwa apabila seseorang ditempatkan pada suatu organisasi dimana yang bersangkutan melakukan yang sesuai dengan keahlian dan ketrampilannya, maka pegawai tersebut akan bergairah kerja, berperilaku positif dan berusaha memberikan sumbangan yang paling maksimal ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Untuk memahami sebuah pekerjaan tertentu dan mampu melakukan kompensasi diantara pekerjaan-pekerjaan, dapat dibagi-bagi kedalam beberapa komponen dan ditata kedalam sebuah hierarki aktivitas-aktivitas pekerjaan. Dalam pembahasan tentang analisis jabatan lebih ditekankan kepada peran personalia, karena bidang ini khusus menangani semua pegawai, baik dari segi pembinaan maupun pengembangan. Keefektifan bidang tersebut untuk menghasilkan pegawai yang produktif tergantung pada tingkat kemampuan didalam memainkan perannya sebagai manajemen

personalia. Dengan kata lain, bila manajemen personalia mampu menganalisa tugas-tugas pegawai secara objektif maka kecenderungan untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai relatif lebih baik. Sebenarnya kajian analisa jabatan tidak perlu diragukan lagi hampir semua organisasi, baik organisasi publik maupun swasta dalam rangka untuk mendapatkan keluaran yang lebih baik, telah menggunakan metode tersebut. Karena secara teoritis konsep analisa jabatan (*job description*) bukan saja membedakan duplikasi tugas di antara berbagai jabatan, tetapi juga mempermudah penyusunan struktur organisasi (Manullang, 1999 : 31).

Dalam penerapan *job discription* dalam suatu organisasi pemerintah mengacu pada Undang-undang Nomor 43 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian. Dalam Undang-undang tersebut mencakup berbagai uraian jabatan dan secara jelas menerangkan jenis dan kualifikasi pegawai sekaligus syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan. Syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan (Tulus, 1997 : 21) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Keterampilan kerja, yaitu tingkat keca-kapan kerja yang dimiliki.
2. Pengetahuan kerja
3. Pendidikan formal
4. Pelatihan kursus
5. Bakat kerja, yaitu potensi kemampuan relevan dengan jabatan.
6. Tempramen kerja, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan sifat jabatan.
7. Minat kerja, yaitu kecenderungan terserap dalam suatu pengalaman yang relevan dengan jabatan

Persyaratan jabatan merupakan hasil analisis jabatan dan gambaran jabatan. Persyaratan jabatan juga memberikan ikhtisar mengenai syarat-syarat kerja khusus dari suatu unsure jabatan (task, menunjukkan garis-garis promosi kepada dan dari jabatan itu, dan mencatat semua syarat lainnya yang penting untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan untuk jabatan itu.

Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu instrumen dari pembinaan dan berorientasi pada perubahan yang lebih baik. Pendidikan dan pelatihan penting untuk memperbaiki kualitas kerja aparatur, karena itu dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan akan menjadi sumber tenaga yang terampil dan cekatan sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap organisasi. Pada umumnya suatu pelatihan dilakukan dalam rangka untuk mengupayakan atau menyiapkan para pegawai, untuk melakukan suatu pekerjaan yang pada saat itu akan dilaksanakan. Sedangkan pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Pendidikan lebih banyak diarahkan untuk golongan manager, sebaliknya pelatihan lebih banyak ditujukan untuk golongan non-manager.

Dengan demikian pelatihan dimaksud untuk memperbaiki berbagai penguasaan keterampilan ataupun kemampuan kerja serta tehnik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat. Umumnya suatu pelatihan dilakukan dalam rangka untuk mengupayakan atau menyiapkan para pegawai, untuk melakukan suatu pekerjaan yang pada saat itu akan dilaksanakan. Sedangkan pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Pendidikan lebih banyak diarahkan untuk golongan manager, sebaliknya pelatihan lebih banyak ditujukan untuk golongan non-manager.

Ranupandoyo dan Husnan (1996 : 70), memformulasikan tentang pendidikan dan pelatihan sebagai berikut :

1. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.
2. Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pendapat di atas, baik yang berkaitan dengan pengertian pendidikan dan pelatihan, faedah maupun tujuan, maka tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan dalam usaha untuk meningkatkan kecakapan, keterampilan, kemampuan kerja serta mengembangkan pengetahuan pegawai. Mencermati uraian deskripsi diatas, yang terpenting dari pembinaan adalah minat, dan kemauan pegawai dalam mengikuti berbagai jenis pembinaan yang ditawarkan.

Pengembangan pegawai melalui pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai macam pelatihan, diantaranya dibidang administrasi, bidang teknis dan bidang kepemimpinan. Pelatihan bidang administrasi, biasanya dilakukan untuk meningkatkan keterampilan bidang administratif, seperti kegiatan tata usaha, pembukuan, surat menyurat menyurat, dan kearsip-an. Sedangkan pelatihan bidang teknis, dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan keterampilan yang berkenaan dengan kegiatan yang bersifat teknis.

Adapun pelatihan bidang kepemimpinan, dilakukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan biasanya diberikan kepada pegawai yang akan menduduki jabatan struktural. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dimaksud kan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta mem-bentuk kepribadian agar memiliki sikap dan perilaku serta ethos kerja yang baik, Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan ini sebagai salah satu syarat bagi pegawai yang akan menduduki jabatan struktural (Kepmendagri Nomor 72 Tahun 1995).

Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata “kerja” diberi sisipan “in”. Kinerja merupakan terjemahan dari kata “*performance*” yang secara harfiah berarti “hasil kerja” Menurut Bernardin dan Russel seperti dikutip Keban (2004) mengartikan kinerja sebagai “*The record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”. (hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu). Dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Meskipun kedua pengarang tersebut menekankan *outcome* yang dihasilkan dalam suatu fungsi atau aktivitas dalam waktu tertentu, namun secara umum suatu kinerja sering diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan salah satu indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja suatu organisasi merupakan hal penting. Kinerja yang tinggi akan menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik dan sebaliknya. Kinerja merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang melainkan karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Istilah kinerja (*performance*) yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut Simamora (2004) kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu, yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran (*output*) yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya. Menurut Sedarmayanti (2001) arti kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika.

Pendapat lain dapat dikemukakan Mangkunegara (2007 : 93) kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Veithzal Rivai (dalam Pasolong, 2007 : 127) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karya wan sesuai perannya dalam perusahaan.

Peningkatan Kemampuan Manajerial

Secara aplikatif kemampuan manajerial kepala sekolah SMA Negeri 2 Sendawar dalam melakukan pembinaan untuk meningkatkan kinerja guru

belum optimal. Meski demikian tindakan yang dilakukan telah menunjukkan kontribusi yang berarti terhadap kinerja guru. Hal tersebut dapat diketahui dari jawaban informan terhadap beberapa parameter yang ditetapkan dalam fokus penelitian, antara lain :

1. Kemampuan Dalam Mengembangkan Pegawai

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam mengem-bangkan kapasitas kompetensi pegawai mampu menghasilkan beberapa pegawai yang mendapat legalitas formal, baik pada tingkat sarjana maupun magister. Berdasarkan informasi terdapat 23 orang yang melanjutkan pendidikan, dan dari jumlah tersebut terdapat 14 orang yang lulus dan 9 orang masih dalam proses pendidikan. Ini berarti kepemimpinan Sekretaris Daerah dalam meningkatkan kemampuan manajerial pada unsur pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara menunjukkan indikasi cukup berhasil. dan kontribusinya terhadap organisasi cukup besar. Kurang optimalnya pimpinan lembaga dalam mengembangkan kemampuan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara disebabkan oleh terbatasnya kemampuan pegawai secara finansial, sehingga hanya pegawai tertentu yang dapat memanfaatkan kesempatan melanjutkan pendidikan. Meskipun pihak lembaga telah memberikan dispensasi / kemudahan terhadap para pegawai karena rendahnya kemampuan finansial maka hasil yang dicapai kurang optimal.

2. Kemampuan Dalam Penempatan Kerja Pegawai

Dalam hal penempatan kerja pegawai yang dilakukan pimpinan organisasi mampu membenahi posisi pegawai kearah formasi yang dibutuhkan. Artinya ada keselarasan antara kapasitas, keterampilan pegawai dengan bidang kerjanya. Meskipun masih terbatas pada pegawai tertentu tetapi tindakan yang dilakukan adanya upaya untuk memperbaiki komposisi pegawai dengan bidang tugasnya. Pembenahan terus dilakukan hingga terciptanya keselarasan antara skills pegawai dengan bidang kerjanya. Dalam hal penempatan kerja pegawai di lembaga tersebut masih terjadi kesenjangan, maka dalam penangannya perlu proses dan waktu yang relative lama. Mengingat masalah yang dihadapi lembaga bukan saja dihadapkan pada persoalan kemampuan intelektual yang beragam, tetapi juga soal skill pegawai masih banyak yang kurang memenuhi kualifikasi formasi yang dibutuhkan. Ini sebagai akibat dari rekrutmen pegawai yang kurang tepat. Karena pendekatan yang digunakan bukan merit system tetapi lebih dominant menggunakan spoil system.

3. Kemampuan dalam Memberikan Kesempatan Mengikuti Diklatpim

Pelatihan kepemimpinan merupakan salah satu alternative meningkatkan kemampuan manajerial. Tindakan yang dilakukan pimpinan lembaga untuk meningkatkan kemampuan manajerial adalah memberikan kesempatan kepada pegawai tertentu untuk mengikuti pendidikan dan

pelatihan kepemimpinan. Secara defakto usaha yang dilakukan mampu meningkatkan kemampuan manajerial. Ini berarti kemampuan pimpinan dalam meningkatkan kemampuan manajerial cukup berhasil yaitu bertambahnya pegawai yang memiliki legalitas pelatihan kepemimpinan. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini, terdapat 15 orang yang mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik pada diklatpim IV, III dan II. Dari jumlah tersebut diantaranya terdapat 8 orang diantaranya 4 orang mengikuti diklatpim IV, 3 orang yang mengikuti diklatpim III, dan 1 orang mengikuti diklatpim II (2011). Kemudian pada tahun 2012, terdapat 7 orang pegawai yang mengikuti diklatpim, diantaranya 4 orang mengikuti diklatpim IV, 2 orang mengikuti diklatpim III dan 1 orang mengikuti diklatpim II. Secara implementatif pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang diikuti berjalan sebagaimana mestinya, dan semuanya berhasil atau telah mendapatkan legalitas pelatihan.

4. Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada para pegawai dalam penelitian ini difokuskan kepada pemberian penghargaan financial. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial Sekretaris Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara mampu membawa perubahan dan perbaikan terhadap kesejahteraan pegawai. Hal tersebut dapat diketahui dari perjuangan dalam mewujudkan harapan pegawai untuk mendapatkan insentif telah terwujud. Meskipun besaran insentif yang diberikan relatif kecil bila dibandingkan dengan pemerintah provinsi, tetapi pemberian insentif tersebut mempunyai arti penting untuk menambah penghasilan keluarga. Apalagi kebutuhan hidup yang terus meningkat, maka dengan diberikan kompensasi berupa insentif, para pegawai merasa terbantu atau dapat mengurangi beban keluarga yang terus bertambah. Dari hasil observasi menunjukkan bahwa dengan diberikan kompensasi berupa insentif meskipun jumlahnya relatif kecil tetapi mempunyai arti penting untuk mengatasi masalah kebutuhan hidup, justru pemberian insentif tersebut ternyata dapat memacu kinerja pegawai

5. Kemampuan dalam Meningkatkan Fasilitas Kerja

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan alat atau fasilitas yang berguna untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penyediaan berbagai fasilitas kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara dibutuhkan dalam proses penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan umum, agar para pegawai merasakan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya yang pada akhirnya pegawai dapat secara maksimal menunjukkan kinerja yang lebih baik. Tanpa dukungan fasilitas kerja sebagaimana yang disebutkan diatas yang memadai, maka pegawai tidak

akan secara maksimal menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Hasil observasi diobjek penelitian menunjukkan bahwa perhatian pimpinan terhadap pegawai yang begitu besar, maka fasilitas kerja yang diberikan bukan hanya fasilitas alat kerja, fasilitas kelengkapan kerja dan fasilitas sosial. Dari hasil wawancara dengan beberapa nara sumber, penulis mendapatkan keterangan bahwa fasilitas kerja yang diberikan selama ini termasuk memadai dan dapat digunakan untuk menunjang aktivitas rutin. Soal fasilitas kerja memang selalu diutamakan agar para pegawai dapat bekerja lebih nyaman dan aman serta lebih terpacu dalam melaksanakan tugasnya. Meskipun diketahui terdapat kekuarangan tetapi untuk sementara fasilitas tersebut dapat difungsikan, sehingga tugas rutin tetap berjalan sebagaimana mestinya. Dalam rangka optimalisasi kinerja pegawai, maka perlu tersedianya fasilitas alat kerja yang memadai / sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan teknologi,

6. Kemampuan dalam Melakukan Pengawasan

Dalam hal kemampuan manajerial di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara termasuk baik. Didukung dari hasil observasi di objek penelitian bahwa kemampuan manajerial ditinjau dari kemampuan dalam melakukan pengawasan telah menunjukkan indikasi cukup baik dan hal tersebut tercermin oleh tindakan yang dilakukan Sekretaris Daerah beserta unsur pimpinan lainnya dalam lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan atau secara preventif dan represif meskipun kurang optimal tetapi secara aplikatif termasuk baik.

Faktor yang mendukung dan menghambat meliputi :

Sehubungan dengan upaya peningkatkan kemampuan manajerial di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara dihadapkan oleh berbagai factor, baik factor yang mendukung dan menghambat. Sebagai faktor pendukung adalah Undang -undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok Kepegawaian. Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil, Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun tentang disiplin kerja pegawai negeri sipil, dan Komitmen pimpinan organisasi vertikal yang kuat untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan kompetensi profesional dalam rangka mendukung kinerja pegawai. Sedangkan faktor **Penghambat** adalah Masih beragamnya kemampuan manajerial pimpinan sehingga kemampuan dalam memanfaatkan dan menggerakkan bawahan untuk meningkatkan kinerja kurang optimal Adanya desparitas karakteristik dan komitmen pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam mendukung peningkatan kemampuan manajerial, sehingga dalam melaksanakan tugas sebagai motivator, inovator, dan fasilitator akan lebih efektif, terbatasnya alokasi anggaran untuk mendukung peningkatan kemampuan manajerial di

Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara sehingga harapan untuk meningkatkan kemampuan manajerial kepemimpinan kurang optimal.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Peningkatan kemampuan manajerial yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara secara aplikatif menunjukkan indikasi mampu membawa perubahan dan kemajuan yang berarti terhadap kepemimpinan di lembaga tersebut. Hal tersebut dapat diketahui dari kemampuannya dalam menerapkan prinsip-prinsip manajerial, justru para pegawai merasa terpacu untuk meningkatkan kinerja. Secara faktual dan substansial mengenai peningkatan manajerial kepemimpinan di lembaga tersebut menunjukkan indikasi sebagai berikut :
 - a. Dalam upaya peningkatan kemampuan manajerial di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara yang dilakukan melalui pengembangan pegawai dengan cara memberikan kesempatan untuk meningkatkan pendidikan formal, mengindikasikan cukup berhasil. Hal tersebut tercermin oleh bertambahnya beberapa unsur pimpinan yang menyelesaikan pendidikan, baik pada program sarjana maupun program Magister. Kurang optimalnya dalam meningkatkan kemampuan unsur pimpinan melalui peningkatan intelektual disebabkan tidak adanya alokasi biaya yang dianggarkan pihak pemerintah kabupaten.
 - b. Dalam hal penempatan pegawai, masih terdapat sebagian kecil yang kurang sesuai dengan kompetensi, Meski demikian lembaga terus melakukan pembenahan hingga tercapainya harapan yang diinginkan. Secara akumulatif mengenai penempatan pegawai di lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara termasuk cukup baik.
 - c. Dalam hal kemampuan pimpinan dalam memberikan kesempatan kepada unsur pimpinan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan termasuk berhasil. Dalam dua tahun terakhir ini Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara telah menugaskan beberapa pegawai untuk mengikuti berbagai jenis pendidikan dan pelatihan, ternyata dapat menyelesaikan dengan baik.
 - d. Dalam hal pemberian kompensasi yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara mampu membawa perubahan yang lebih baik, karena dengan diberikan kompensasi berupa finansial, justru para unsur pimpinan di lembaga tersebut merasa terpacu untuk meningkatkan kinerja.
 - e. Dalam hal pemberian fasilitas kerja, termasuk memadai, sebab harapan pegawai sebagian besar terpenuhi, meski demikian perlu penambahan atau peningkatan fasilitas kerja mengingkat

perkembangan sarana teknologi yang terus meningkat, seperti fasilitas alat kerja, fasilitas kelengkapan kerja, dan fasilitas sosial dinilai ada sebagian kecil yang perlu di up grade.

- f. Dalam hal pengawasan yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara telah mendorong kinerja pegawai yang lebih baik. Karena didasari oleh perilaku dan keteladanan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan sehingga para pegawai merasa segan, dan berujung pada semangatnya untuk meningkatkan kinerja.
2. Kurang optimalnya kemampuan Sekretaris Daerah dalam meningkatkan kemampuan manajerial pada unsur pimpinan di lingkungan kerja Sekretariat Daerah disebabkan oleh beragamnya kemampuan manajerial pimpinan, beragamnya karakteristik dan komitmen unsur pimpinan untuk meningkatkan kompetensi dan terbatasnya alokasi anggaran untuk mendukung peningkatan kemampuan kepemimpinan manajerial di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara

Saran-saran

Dari hasil penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Meningkatkan alokasi anggaran untuk peningkatan kapasitas dan kompetensi para unsur pimpinan di sekretariat Daerah kabupaten Kutai Kartanegara dengan cara mengusulkan melalui rencana kerja yang di buat dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).
2. Meningkatkan pengawasan agar para pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dengan cara melakukan penegakkan disiplin kerja, tanpa pandang bulu, dan memberikan sanksi yang tegas sebagai soft terapi, dan sebaliknya memberikan reward atau penghargaan bagi pegawai yang memiliki semangat kerja dan berprestasi baik.
3. Perlunya meningkatkan fasilitas kerja, baik berupa fasilitas kelengkapan kerja, fasilitas alat kerja, dan fasilitas sosial, sesuai kebutuhan, dengan cara membuat usulan rencana kerja tahunan, kemudian diajukan melalui anggaran pendapatan belanja daerah (APBD).
4. Perlunya menambah/meningkatkan kemampuan manajerial dan kemampuan profesional, dalam rangka mendukung perannya sebagai peng-atur, pengarah, dan pengendali terha-dap sumber daya organisasi sehingga hasil yang dicapai sesuai yang diharapkan.

Daftar Pustaka

- Anonimus, Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 *tentang pokok-pokok Kepegawaian*. Indonesia, Jakarta.
- _____, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 *tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil*. Indonesia, Jakarta.
- _____, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Nomor 101 tahun 2004 *tentang Peningkatan Kompetensi Aparatur*. Indonesia. Jakarta.
- _____, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 *tentang Pemerintahan Daerah*. Indonesia. Jakarta.
- _____, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Nomor 101 tahun 2004 *tentang Peningkatan Kompetensi Aparatur*. Indonesia. Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1990, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*.
- Burhan, Bungin, 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*, Gramedia, Jakarta.
- Cohen dan Uphoff. 1977. *Rural Development Participation, Concepts, Measures for Project Design*. Development Monograf Number 2, Rural Development Committee Center for International Studies Cornell University.
- Kartono, Kartini. 2003, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Alumni, Bandung.
- Lok dan Crawford. 2001. *An Introduction to Political Science, Ed ke-6*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mangkunegara, AP. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Manullang, 2001 . *Beberapa Aspek Administrasi Pemerintah Daerah*, Pembangunan, Jakarta.
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- _____, 2007.. *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Robbin, Stephen, 2006, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Terjemah Jusuf Udaya, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta, Arcan.
- Ruky. 2002. *Perilaku Organisasi*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Siagian, Sondang P. (1983). *Filsafat administrasi*, Jakarta: Gunung Agung.
- _____, 2005. *Administrasi Pembangunan*. Bumi Aksara. Jakarta
- _____, 2002. *Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Bina Aksara, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik Dan permasalahannya*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.