

## Peningkatan Kinerja Aparatur Dalam Menunjang Kualitas Pelayanan Publik Di Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat

Lina Claudia

Alumni Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara  
Fisipol Universitas Mulawarman Samarinda

**Abstract:** The purpose of the research was to describe and analyze the improved performance of the apparatus in support of quality public service at the secretariat of the regional social west kutai regency. The result show that employee performance improvements made of the secretariat of the regional social west kutai regency, through improved knowledge, improved skills and expertise, employee formation update, and mutations work employees may work well, although there were still indications that the optimal yet thoroughly. Of the four sub focus research assigned turns out of provide enough appreciation of performance improvement officer, among others, improved education, provision of training opportunities, job formation update employees work and mutations work. Suboptimal performance improvement officers caused by mental and behavior of a fraction less employee-oriented performance improvements. The lack of opportunity given to employees in the following range of training because of the limited budget allocated for the development of the competence reform to support performance improvement officer.

**Keywords:** Education, Training, Employment, Mutation, Performance

**Abstrak:** Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis Peningkatan Kinerja Aparatur Dalam Menunjang Kualitas Pelayanan Publik di Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Peningkatan kinerja pegawai yang dilakukan Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat, melalui peningkatan ilmu pengetahuan, peningkatan keterampilan dan keahlian, Mengupdate formasi kerja pegawai, dan mutasi kerja pegawai dapat berhasil dengan baik, meskipun masih terdapat indikasi bahwa belum optimal secara menyeluruh. Namun dari 4 (empat) sub focus penelitian yang ditetapkan cukup memberikan apresiasi terhadap peningkatan kinerja pegawai, antara lain peningkatan pendidikan, pemberian kesempatan mengikuti pelatihan (training), meng-Update formasi kerja pegawai dan mutasi kerja. Kurang optimalnya peningkatan kinerja pegawai disebabkan oleh sikap mental dan perilaku sebagian kecil pegawai yang kurang berorientasi pada peningkatan kinerja, Kurangnya kesempatan yang diberikan kepada pegawai dalam mengikuti berbagai pelatihan oleh karena terbatasnya anggaran yang dialokasikan untuk pengembangan kompetensi aparatur untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai.

**Kata Kunci :** Pendidikan, Pelatihan, Penempatan Kerja, Mutasi, Kinerja.

Dalam menghadapi era globalisasi dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang maka salah satu alternatif yang dapat dilakukan adalah mengembangkan kompetensi aparatur. baik yang dilakukan melalui pengembangan kemampuan intelektual, melalui pendidikan formal, dan juga dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan sehingga terciptanya aparatur yang cakap dan terampil.

Dua hal tersebut merupakan pilihan strategis untuk mengatasi masalah lembaga, mengingat masih banyaknya aparatur yang kurang memenuhi kualifikasi

sebagaimana yang diharapkan, maka dengan dikembangkan kompetensinya niscaya dapat menunjang kinerja aparatur dalam memberikan layanan pada masyarakat.

Ironisnya stigma lembaga publik sebagai institusi yang melaksana-kan fungsi pelayanan belum siap menyambut perubahan ke arah paradigma baru sehingga kualitas pelayanan belum membawa perubahan yang signifikan. Birokrasi dianggap lamban, berbelit-belit, tidak transparan, eksklusif, tidak efisien dan belum efektif dalam menjalankan fungsinya sebagai pelayanan publik.

Karena itu muncul advokasi atau dorongan publik untuk melakukan proses fit and propertis sebelum penempatan seseorang dalam jabatan publik. Sebagaimana yang dikemukakan Thoha (2008) bahwa lembaga birokrasi pemerintah yang sekarang ini tampaknya tidak lagi sesuai dengan tuntutan reformasi yang menginginkan agar birokrasi pemerintah bersifat demokratis, menekankan kedaulatan rakyat, menekankan pada kontrol rakyat, tidak sentralistik, melakukan perampingan, dan mengutamakan pada kompetensi aparaturnya. Jika kondisi birokrasi semacam ini dibiarkan, maka birokrasi akan menghadapi persoalan yang lebih parah.

Secara singkat, permasalahan yang sekarang dihadapi oleh birokrasi pemerintah adalah (1) kelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dan didukung oleh sumber daya aparatur yang kurang profesional; (2) mekanisme kerja yang sentralistik masih mewarnai kinerja birokrasi pemerintah; (3) kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukan oleh pemerintah, untuk pemerintah, dan dari pemerintah; (4) patron klien (KKN) dalam birokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan meritokrasi dalam birokrasi; (5) tidak jelas dan bahkan cenderung tidak ada “*sense of accountability*” baik secara kelembagaan maupun secara individual; (6) jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya seringkali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan; (7) penataan sumber daya aparatur tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi. (Thoha, 2003).

Pada lingkungan kerja lembaga publik diatur melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dan Kepmenpan Nomor 43 tahun 2003 tentang peningkatan kompetensi pegawai negeri sipil. Diharapkan kebijakan tersebut mampu meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur, dan sekaligus dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk mendukung kinerja aparatur.

### **Pengertian Kinerja**

Menurut Bernardin & Russel (dalam Keban, 2008) bahwa kinerja diartikan sebagai “... *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period....*”. Dalam definisi inii, aspek yang ditekankan adalah catatan tentang outcome atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu.

Pendapat lain dapat dikemukakan dari Murphy dan Cleveland (dalam Pasolong, 2010), bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan atau kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu sesuai tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Perry

(1989), kinerja pegawai akan menunjuk pada efektivitas kerja pegawai, di mana hal itu akan menyangkut pengharapan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai secara perorangan dalam kurun waktu tertentu, baik secara kuantitas maupun kualitas, dengan demikian output yang dihasilkan dapat terukur. Dengan mencermati dari pengertian kinerja sebagaimana yang dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa kinerja pegawai memiliki implikasi yang esensial dalam mewujudkan tujuan organisasi, karena itu cukup beralasan jika kinerja menjadi bahasan diberbagai kalangan publik maupun swasta.

### **Konsep Kinerja Aparatur**

Kinerja pegawai merupakan perihal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang lebih besar mengingat keberhasilan organisasi akan ditentukan oleh kinerja pegawai. Penilaian terhadap kinerja pegawai akan sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi kerja. Penilaian hasil kerja penting untuk memastikan apakah hasil yang dicapai (output) sesuai dengan nilai yang dikorbankan (input), atas penilaian tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan kinerja pegawai. Gary Dessler (dalam Pasolong, 2010) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ditentukan.

Sedangkan Dwiyanto (2006) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Untuk birokrasi publik, informasi mengenai kinerja pegawai tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh birokrasi itu memenuhi harapan masyarakat.

Pendapat yang senada dikatakan Simamora (1997) pengukuran kinerja dapat dilihat dari segi kuantitas dan kualitas item atau produk yang dihasilkan, serta banyaknya kesalahan atau tingkat kesukaran. Sejalan dengan pendapat tersebut Dessier (dalam Zauhar, 1998) menyatakan evaluasi tersebut dapat diukur dengan melihat kualitas atau mutu kerja yang dijalankan.

### **Pengembangan Kapasitas**

Kajian teoritik manajemen publik mengenai *capacity building* merupakan salah satu konsep dasar yang berkembang cukup pesat sejak awal 1990an, khususnya sejalan dengan penurunan daya dukung (*resources*) baik kemerosotan lingkungan, inefisiensi dan inefektifitas pembangunan. *Capacity building* memberikan sebuah harapan yang baik, khususnya dalam kerangka mewujudkan tujuan penyelenggaraan pemerintahan yaitu dalam rangka peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen publik menuju realisasi tujuan yang diharapkan. Brown dalam GTZ (2003) mengemukakan : bahwa kapasitas sangat kompleks, tidak sekedar tertuju pada kemampuan atau kompetensi teknis tetapi juga bagaimana menerapkan atau menggunakan berbagai sumber sebagai "input" untuk menghasilkan keluaran yang berkualitas).

Grindle (1997) juga mengemukakan bahwa kapasitas didefinisikan sebagai kemampuan individu, organisasi dan sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus menerus. Penting juga istilah mengenai “sebagaimana mestinya” menegaskan bahwa fungsi tersebut harus spesifik dan didefinisikan dalam tiap kasus dan harus disesuaikan dengan dasar beberapa kriteria.

Berdasarkan definisi atau konsep-konsep dasar di atas, maka konsep dasar *capacity building* menunjuk pada beberapa elemen dasar pokok, yaitu :

- (1) Aktor yang dibangun : pada prinsipnya meliputi dua hal pokok yaitu aktor individual (personil) dan aktor keorganisasian (kelembagaan);
- (2) Elemen yang dibangun : ketrampilan (*skliis*) dan keahlian (*expertise*);
- (3) Metode yang mungkin dilakukan : pendidikan dan pelatihan, reformasi legal dan institusional, asistensi keilmuan, teknologi dan keuangan.

### **Konsep Pendidikan dan Pelatihan**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, pasal 1 disebutkan bahwa: Pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Senada dengan Peraturan Pemerintah tersebut diatas, dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 tahun 2008, tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah, pasal 1, disebutkan bahwa: Pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Dapat dilihat bahwa terminologi pendidikan dan latihan, baik di dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, maupun di dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 tahun 2008 tersebut diatas, secara jelas tidak dipisahkan dan dibedakan menjadi dua hal yang berbeda yaitu “Pendidikan” dan “Pelatihan”, melainkan menyebut keduanya dalam satu rangkaian kata, yakni sebagai “Diklat”.

Memperhatikan urgensinya program pendidikan dan pelatihan Mangkunegara, (2006) menetapkan penyusunan pelatihan dan pengembangan kedalam tahapan-tahapan yang lebih terperinci, yaitu: a) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan; 2) Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan; 3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya; 4) Menetapkan metode pelatihan/pengembangan; 5) Mengadakan percobaan (try out) dan revisi; dan 6) Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Menurut pandangan Ahwood dan Dimmoel (1999), diklat dibedakan antara pendidikan dan pelatihan, dimana pendidikan lebih bersifat teoritis dalam pengetahuan umum, sosial dan berkiblat pada kebutuhan perorangan, sedangkan pelatihan adalah suatu proses pengembangan keterampilan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang sedang berjalan dan pekerjaan dimasa yang akan datang.

Senada dengan pendapat diatas, Manulang (2008), menyebutkan bahwa latihan dan pendidikan sesungguhnya tidak sama, walaupun banyak persamaannya.

Persamaan diantara keduanya adalah keduanya berhubungan dengan pemberian bantuan kepada pegawai agar pegawai tersebut dapat berkembang tingkat kecerdasannya, pengetahuan dan kemampuannya. Namun demikian, pendidikan sifatnya lebih teoritis daripada praktis dan latihan lebih bersifat penerapan segera daripada pengetahuan.

Sedangkan menurut Nasution (2000), "Pendidikan adalah suatu proses, teknis dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya".

#### Perbandingan Pendidikan dan Pelatihan

DIMENSI	PENDIDIKAN	PELATIHAN
Pengembangan kemampuan	Menyeluruh	Mengkhususkan
Area kemampuan	Kognatif afektif, psyko-motor	Psikomotor
Jangka waktu pelaksanaan	Panjang	Pendek
Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
Methodode pembelajaran	Konvensional	Inkonvensional
Penghargaan akhir	Gelar	Sertifikat

Sumber : Notoatmodjo (2003)

Dengan demikian pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori". Pelatihan merupakan aktivitas untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan (*skill*) pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pangabean (2004) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang.

#### Metode Penelitian

Fokus penelitian yang ditetapkan meliputi: meningkatkan pengetahuan melalui Pendidikan formal (*education*), memberikan kesempatan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (*training*), meng-Update Formasi Kerja Pegawai (Penempatan Kerja), dan Pemindahan Kerja/Mutasi. Sumber data diambil dari informan dan key informan. Sebagai informan adalah pegawai negeri sipil, sedangkan sebagai key informan adalah Asisten Ekonomi, pembangunan dan sosial, dan Kepala Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat. Analisis data yang digunakan adalah model interaktif sebagaimana yang dikembangkan Miles dan Huberman.

## Hasil Penelitian

### **Meningkatkan Pengetahuan Melalui Pendidikan Formal**

Berdasarkan data menunjukkan bahwa secara persentase jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi pada tahun 2011 hingga 2013 relatif kecil.

**Tabel Perbandingan Jumlah Pegawai dan Pegawai yang melanjutkan Pendidikan Formal**

Tahun	Jumlah Seluruh Pegawai	Pegawai yang Melanjutkan Pendidikan	Persentase Perbandingan
2011	27	8	29,62
2012	27	7	26
2013	27	4	14,81

Sumber : Bagian Sosial Setkab. Kutai Barat, 2013

Dari data tersebut bahwa selama 3 (tiga) tahun yaitu tahun 2011 diikuti 8 orang, tahun 2012 diikuti 7 orang dan 2013 diikuti 4 orang yang melanjutkan pendidikan formalnya. Dari komposisi pegawai yang melanjutkan pendidikan dengan jumlah pegawai di Bagian Sosial Kabupaten Kutai Barat secara representatif tergolong besar, yaitu pada tahun 2011 sebanyak 8 orang atau 29,62 %, pada tahun 2012 sebanyak 7 orang atau 26 % dan pada tahun 2013 sebanyak 3 orang atau 14,81 %.

Selama tiga tahun berturut turut dapat dilihat bahwa yang melanjutkan pendidikan menunjukkan angka tertinggi pada tahun 2011 yaitu 8 orang yang melanjutkan pendidikan setingkat lebih tinggi, kemudian diikuti oleh pegawai yang lain, sehingga jumlah pegawai di Bagian Sosial yang tidak melanjutkan pendidikan menjadi berkurang dari jumlah awal.

Kondisi ini menampakkan bahwa minat aparatur untuk melanjutkan pendidikan dalam upaya meningkatkan ilmu pengetahuan tergolong besar. Hanya sebagian kecil saja yang belum memiliki kesadaran untuk melanjutkan pendidikan kejenjang setingkat lebih tinggi.

Pihak lembaga telah memberikan dispensasi / kemudahan secara administrasi, bahkan mengurangi beban kerja pegawai. Dari kesempatan tersebut nampaknya telah dimanfaatkan oleh beberapa pegawai untuk melanjutkan pendidikan sesuai kualifikasi disiplin ilmu yang dimiliki.

Hanya saja perhatian sebagian pegawai masih rendah terhadap peningkatan pendidikan aparatur, masih terbatas pada pegawai tertentu, maka tidak banyak aparatur yang melanjutkan pendidikan.

### **Memberikan Kesempatan Mengikuti Pelatihan (Training)**

Dapat dilihat bahwa terminologi pendidikan dan latihan, baik di dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, maupun di dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 tahun 2008, secara jelas tidak dipisahkan dan dibedakan menjadi dua hal yang

berbeda yaitu “Pendidikan” dan “Pelatihan”, melainkan menyebut keduanya dalam satu rangkaian kata, yakni sebagai “Diklat”.

Dari beberapa ketentuan dalam Undang-undang dan Peraturan tersebut diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi PNS adalah suatu proses atau kegiatan belajar mengajar yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan Pegawai Negeri Sipil.

Peningkatan kualitas yang dimaksud tidak akan tercapai tanpa adanya usaha-usaha yang konkrit untuk meningkatkannya. Oleh karena itu diklat perlu terus ditingkatkan agar SDM pegawai benar-benar memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Kompetensi jabatan SDM aparatur (PNS), secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

### **Pendidikan dan Pelatihan Bidang Teknis**

Berdasarkan hasil pengumpulan data, maka fakta menunjukkan bahwa kepala Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat telah menugaskan pegawai untuk mengikuti berbagai jenis pelatihan. Untuk mengetahui lebih jelas, mengenai penugasan aparatur untuk mengikuti pelatihan teknis, dapat ditampilkan pada tabel berikut ini .

#### **Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat Yang Pernah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis**

<b>No.</b>	<b>Jenis Pelatihan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>
1	Diklat Pra Jabatan	11	40,74
2	Diklat PIM IV	4	14,81
3	Diklat PIM III	1	3,71
4	Bimtek tentang kapasitas Pemda, Pembangunan Aparatur dan Lakip	1	3,71
5	Bendaharawan	1	3,71
6	Bimtek Tentang Pemberian Hibah dan Bantuan Sosial yang bersumber dari APBD	21	77,77
7	Bimtek Tata Kelola Manajemen Kearsipan dan Dokumen	5	18,51
7 8	Diklat Pedoman Sistem Pengadaan Barang dan Jasa	5	18,51

5 9	Bimtek Analisis Jabatan	1	3,71
10	Pelatihan Akuntansi Berbasis Akrua	4	14,81
11	Pelatihan Simda Keuangan	2	7,41

Sumber : Bagian Sosial Sekretariat Kabupaten Kutai Barat, 2014

Ditinjau kontribusi dari pelatihan yang pernah diikuti pegawai ternyata sangat besar artinya, menambah keterampilan dan keahlian pegawai. Sedangkan untuk lembaga, justru dengan bertambahnya pegawai yang cakap dan terampil dapat dijadikan aset untuk mendukung Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil temuan yang dikemukakan diatas maka untuk kelancaran tugas manakala ditunjang dengan keterampilan teknis. Atas dasar temuan tersebut dapat dikatakan bahwa teori mendukung fakta, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1996) untuk menunjang kelancaran tugas, maka perlu didukung dengan keterampilan dan keahlian sesuai bidang kerjanya, sehingga hasil kerja yang dicapai kurang optimal. Karena pendidikan dan pelatihan teknis penting agar tercipta aparatur yang cakap dan terampil sesuai kualifikasi yang diharapkan. Ironisnya belum semua memiliki legalitas pelatihan sesuai bidang kerjanya, tidak mengherankan jika hasil kerja yang dicapai kurang optimal.

Dari hasil observasi menunjukkan bahwa memang belum semua aparatur mempunyai legalitas pelatihan sesuai bidang kerjanya, sehingga kinerja pegawai kurang optimal. Meskipun upaya telah dilakukan melalui beberapa jenis pelatihan tetapi belum memenuhi kualifikasi yang diharapkan, karena terbentur oleh kewenangan Kepala Bagian Sosial dalam menentukan besarnya jumlah aparatur untuk mengikuti pelatihan, mengingat kebijakan untuk menentukan banyaknya aparatur yang mengikuti pelatihan merupakan kewenangan pimpinan vertikal, sehingga tidak banyak yang mendapat kesempatan mengikuti pelatihan. Meski demikian, tindakan yang dilakukan secara kuantitas kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan tetapi dari tindakan yang dilakukan dapat menambah aparatur yang cakap dan terampil

### **Meng-Update Formasi Kerja Pegawai (Penempatan Kerja)**

Dalam rangka optimalisasi kinerja aparatur di lingkungan kerja Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat, banyak alternatif yang dapat dilakukan, salah satunya melalui menata kembali mengenai formasi pegawai. Sebab dengan formasi kerja yang tepat atau sesuai bidang keahliannya niscaya kinerja aparatur dapat ditingkatkan. Perlunya meng-*update* formasi kerja pegawai, mengingat masih banyak pegawai di lembaga tersebut dalam penempatan pegawai tidak semua selaras dengan disiplin ilmu, beban kerja dan keterampilan dan keahlian. Keadaan demikian perlu dikaji kembali mengingat konsekuensi logis dari ketidak seimbangan kinerja pegawai yang dikemukakan di atas akan merefleksikan pada kinerja pegawai. Oleh karena itu melalui penempatan kerja yang tepat merupakan upaya agar para pegawai, selain memacu pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik juga



dapat mendorong semangat kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, ketidakakuratan dalam penempatan kerja pegawai justru akan menimbulkan persoalan, bukan hanya pada semangat kerja pegawai, tetapi juga akan berdampak pada kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu perlu dilakukan update tentang formasi kerja, sehingga para pegawai dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara proporsional dan profesional. Oleh karena itu cukup beralasan jika penempatan kerja secara tepat dan benar, merupakan suatu langkah positif untuk menghindari terjadinya distorsi pekerjaan.

Kesenjangan terkait dengan penempatan kerja dengan formasi yang tersedia sudah mengerucut yaitu semakin sedikit yang tidak selaras antara kompetensi pegawai dengan beban kerja. Hal tersebut terindikasi data-data yang ditampilkan pada tabel berikut ini.

Dari hasil obeservasi menunjukkan bahwa dalam penempatan kerja pegawai di lembaga tersebut sebagian besar cukup sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan, meskipun masih terdapat perangkapan pekerjaan. Adapun soal ketidaktepatan dalam penempatan kerja pegawai di lembaga tersebut sebagai akibat dari masih terdapat pendistribusian pegawai yang kurang proporsional atau tidak sesuai dengan formasi yang dibutuhkan. Kondisi demikian tidak sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Konsekuensinya adalah pegawai tersebut harus diberikan pembinaan dan bimbingan maupun pengarahan, dan itu perlu waktu ekstra hingga yang bersangkutan mengerti dan memahami tugas dan tanggung jawabnya.

### **Mutasi/Pemindahan Kerja**

Sehubungan dengan pengembangan kemampuan pegawai, mutasi dimaksudkan supaya aparatur mempunyai pengetahuan dan pengalaman kerja yang bervariasi, sehingga jika suatu saat harus menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi, aparatur tersebut telah kaya akan pengalaman kerja diberbagai bidang. Secara normatif dalam pengembangan karier, mutasi merupakan salah satu kebijakan yang harus dipahami secara positif oleh pegawai yang bersangkutan.

Dari penjelasan di atas maka kebijakan mutasi/ perpindahan pegawai yang dilakukan Kepala Bagian sosial berkaitan dengan nilai peningkatan kemampuan sumberdaya dan pengembangan pengalaman kerja pegawai telah diakukan dengan cukup baik. Nilai peningkatan kapasitas pegawai berhubungan dengan keahlian dan kemampuan aparatur, dalam hal ini pegawai tersebut merasa bahwa dirinya mempunyai kemampuan dan keahlian disertai dengan legalitas diklat yang mereka pernah ikuti.

Dari uraian hasil penelitian mengenai mutasi dapat diketahui bahwa mutasi/perpindahan merupakan kebijakan dari pimpinan dalam hal ini Kepala Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat agar para pegawai kaya pengalaman kerja dan dapat menyesuaikan diri dengan berbagai lingkungan kerja di lingkup pemerintahan.

Mutasi pegawai yang dilakukan dilembaga tersebut juga sekaligus sebagai upaya untuk melakukan pembenahan terhadap penempatan kerja pegawai

terdapat keseimbangan antara bidang kerja dengan kecakapan dan keterampilan pegawai. Secara aplikatif mutasi pegawai untuk menyesuaikan antara kemampuan, keterampilan dan pengalaman kerja dengan formasi yang tersedia, agar pegawai berorientasi pada kinerja yang lebih baik. Disisi lain pegawai tidak mengalami kevakuman bahkan pegawai akan lebih mudah berkembang dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berbeda.

Dari hasil observasi menunjukkan bahwa mutasi pegawai yang dilakukan Kepala Bagian Sosial Sekretariat Daerah, telah mendorong motivasi pegawai, bukan hanya untuk meningkatkan semangat kerja tetapi juga memacu kinerja pegawai.

#### ***Faktor yang mendukung***

- a. Undang-undang Nomor 32 dan 33 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah yang memberikan kewenangan lebih luas untuk memanfaatkan dan mendayagunakan potensi daerah, termasuk untuk membiayai peningkatan sumber daya aparaturnya
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2001 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Atas dasar acuan tersebut lembaga/Dinas dapat melakukan peningkatan kemampuan, keterampilan dan keahlian pegawai dalam rangka untuk menunjang kelancaran aktivitas lembaga.
- c. Keputusan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 42 tahun 2007 tentang peningkatan kinerja pegawai, dapat dijadikan sebagai landasan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat
- d. Komitmen yang kuat dari Sekretaris Daerah beserta perangkat Bagian Sosial Setda. Kabupaten Kutai Barat untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

#### ***Faktor yang Menghambat***

- a. Masih adanya sikap mental dan perilaku sebagian kecil pegawai yang kurang berorientasi pada peningkatan kinerja sehingga merefleksi pada kurang optimalnya dalam peningkatan kinerja terindikasi oleh kurangnya responsivitas pegawai dalam memanfaatkan kesempatan untuk melibatkan serta menggiatkan diri dalam berkontribusi terhadap pekerjaan pelayanan masyarakat, dan justeru cenderung tidak cakap dalam pekerjaan.
- b. Peningkatan pendidikan formal menunjukkan peningkatan kinerja serta menunjang kompetensi bidang kerja karena disiplin ilmu yang diambil sebagian besar berkaitan dengan bidang kerja yang ditekuni.
- c. Terbatasnya anggaran yang dialokasikan untuk pengembangan kompetensi aparatur untuk mendukung kinerja sehingga upaya peningkatan kinerja pegawai secara akumulatif kurang optimal.
- d. Masih adanya sebagian kecil pegawai yang kurang memiliki orientasi pada peningkatan kompetensi dan rendahnya minat terhadap perkembangan ilmu pengetahuan sehingga peningkatan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) belum sepenuhnya optimal.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan sebagaimana yang dikemukakan pada bab sebelumnya, penulis mencoba untuk mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut : Peningkatan kinerja pegawai di Bagian Sosial Setda. Kabupaten Kutai Barat sesuai hasil temuan di objek penelitian menunjukkan indikasi cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari sub fokus penelitian yang ditetapkan yang didukung dengan hasil wawancara dengan informan dan key informan menunjukkan bahwa kinerja pegawai telah mengalami peningkatan. Dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan indikasi bahwa kualitas pelayanan pada Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat cukup mengalami peningkatan seiring dengan upaya-upaya peningkatan kinerja yang telah dilakukan. Dari 4 (empat) yang ditetapkan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja cukup memberikan apresiasi terhadap peningkatan kinerja pegawai, antara lain melalui peningkatan pendidikan formal, pemberian kesempatan mengikuti Pelatihan ( *training*), Meng-Update Formasi Kerja Pegawai (Penempatan Kerja) dan Pemindahan Kerja/ Mutasi. Terdapat perubahan yang berarti mengenai kinerja pegawai, di Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat yang dilakukan melalui faktor pengetahuan, pelatihan, penempatan kerja, dan mutasi pegawai. Meskipun kinerja pegawai kurang optimal tetapi secara faktual telah menunjukkan peningkatan cukup berarti untuk mendukung organisasi dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

## Saran-saran

Dari hasil kesimpulan tersebut, penulis akan mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut : Melakukan penataan atau penempatan pegawai secara proporsional dan profesional, secara bertahap hingga diperoleh keselarasan antara beban kerja dengan kemampuan dan jenis pekerjaan dengan bidang kerjanya. Memberikan dorongan moril melalui bimbingan secara terarah guna menggugah kesadaran pegawai yang masih belum menunjukkan kinerja secara optimal, melalui rapat-rapat staf secara intensif. Meningkatkan alokasi anggaran untuk peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Menerapkan merit sistem, guna memacu gairah kerja pegawai serta menciptakan kompetisi diantara pegawai, sehingga pegawai terpacu untuk semakin meningkatkan kinerja lebih baik lagi.

## Daftar Pustaka

- Ahwood, M. dan Dimmoel, S. 1999. *Manajemen Personalialia*, ITB, Bandung.
- Hasibuan, M.S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Keban, Jeremias. T. 1995. "Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan", Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A Anwar. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Manulang, M dan Marihot, AMH Manulang. 2008. *Manajemen Personalialia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

- Miles, Matthew dan Michael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif*, diterjemahkan oleh Tjejep Rohendi Rosida, UIP, Jakarta.
- Nasution, M. 2000. *Manajemen Personalia: Aplikasi Dalam Perusahaan*. Jambatan, Jakarta.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Aparatur*, Reneke Cipta, Jakarta.
- Pangabean, Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Siagian, S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004. tentang Pemerintahan Daerah.