

## Manajemen Kepegawaian Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur

Mahezha Jennar

Mahasiswa Pasca Sarjana di Insitut Pemerintahan Dalam Negeri

**Abstract:** *This study examines the Civil Service Management in Improving Performance In the State Civil Administrative Secretariat of the Province of East Kalimantan, which is motivated by the uneven performance of the State Civil Apparatus contained in the Secretariat of the Province of East Kalimantan. Based on the results obtained from the conclusion that the implementation process of the personnel management at the Secretariat of the Province of East Kalimantan has been performing well, it is apparent from Has the implementation of elements of management, coaching an employee is working, coaching effectiveness and efficiency that has been accomplished in the process of improving the performance Apparatus State Civil , staffing is carried out by using a selection of office and process assessment center in accordance with the legislation in force, taking disciplinary action for employees has been implemented in accordance with the regulations in force , the implementation of activities of physical and mental development for the whole Apataur State Civil environment of the Secretariat of the Province of East Kalimantan and the establishment of good working relationships between superiors and subordinates*

**Keywords :** *Evaluation, RPJMD, Education and Health.*

**Abstrak:** *Penelitian ini mengkaji tentang Manajemen Kepegawaian Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, yang dilatar belakangi oleh belum meratanya kinerja Aparatur Sipil Negara yang terdapat di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh dari kesimpulan bahwa proses pelaksanaan manajemen kepegawaian di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah terlaksana dengan baik, hal ini tampak dari Telah diterapkannya unsur manajemen, Pembinaan pegawai telah terlaksana, pembinaan efektivitas dan efisiensi yang telah terlaksana dalam proses meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara, penempatan pegawai yang dilaksanakan dengan menggunakan seleksi jabatan dan proses Aessment Center sesuai dengan Undang-undang yang berlaku, pengambilan tindakan disiplin bagi pegawai telah diterapkan sesuai dengan Peraturan yang berlaku, terlaksananya kegiatan pembinaan fisik dan mental bagi seluruh Aparatur Sipil Negara dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kaltim dan terjalinnya hubungan kerja yang baik antara atasan dengan bawahan.*

**Kata Kunci :** *Evaluasi, RPJMD, Pendidikan dan Kesehatan.*

Semakin berkembangnya Era Globalisasi dan semakin terbukanya arus informasi telah mengakibatkan terjadinya perubahan paradigma dalam sistem pemerintahan. Perubahan paradigma pemerintahan dari rule driven ke mission driven serta terjadinya pergeseran tuntutan pelayanan publik kearah yang lebih transparan, partisipatif dan akuntabel merupakan fenomena perubahan lingkungan strategis yang berkembang saat ini. Keinginan untuk perubahan tersebut bermuara dari semakin meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak dan kewajibannya sebagai warganegara yang dipicu oleh semakin meningkatnya pendidikan dan pengetahuan warga Negara (*learning society*).

Dalam rangka ikut menyukseskan pelaksanaan pembangunan dan menciptakan masyarakat yang adil dan merata, maka salah satu upaya yang dilakukan adalah memperkuat penyelenggaraan pemerintahan daerah melalui peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan yang profesional oleh para pegawai yang ada, sebab pelaksanaan pembangunan yang merata di seluruh wilayah Negara Indonesia sangat dipengaruhi oleh penyelenggaraan pemerintahan itu sendiri. Kenyataan membuktikan bahwa kesuksesan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional sangat tergantung dari kesempurnaan aparat pemerintahnya.

Pembangunan pegawai pemerintah atau dalam hal ini Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) perubahan nama atas Pegawai Negeri sipil (PNS) diarahkan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai agar lebih memiliki sikap dan perilaku yang berlandaskan kepada pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin dan keadilan, sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai Aparatur Sipil Negara berhasil dengan baik serta dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat sesuai dengan tuntunan hati nurani mereka (Undang-undang No.5 Tahun 2014 tentang ASN)

Dalam kenyataannya kondisi birokrasi Indonesia di era reformasi saat ini bisa dikatakan belum menunjukkan arah perkembangan yang baik, karena masih ditemukan birokrat yang menganggap masyarakatlah yang membutuhkannya, praktik KKN yang masih banyak terjadi, dan mentalitas birokrat yang masih jauh dari harapan. Untuk melaksanakan fungsi birokrasi secara tepat, cepat, dan konsisten guna mewujudkan birokrasi yang akuntabel dan baik, maka pemerintah telah merumuskan sebuah peraturan untuk menjadi landasan dalam pelaksanaan pembaharuan terhadap birokrasi di Pemerintahan Indonesia, Sebagai tindak lanjut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang grand “Design Reformasi Birokrasi 2010-2015” serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Road map Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintahan daerah, maka proses Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah dimulai dengan disusunnya dan ditetapkannya Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2014 – 2018. Tujuan Reformasi Birokrasi itu sendiri adalah membangun kepercayaan masyarakat dan menghilangkan citra negatif Birokrasi Pemerintahan dengan membentuk Aparatur Negara yang profesional, Sedangkan sasaran utama dilakukannya Reformasi Birokrasi di lingkungan pemerintahan Provinsi Kalimantan Timur sendiri, yaitu:

1. Terwujudnya Pemerintahan yang Bersih dan bebas KKN.
2. Terwujudnya Peningkatan kualitas Pelayanan Publik kepada masyarakat..
3. Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Untuk mewujudkan Reformasi Birokrasi tersebut maka Pemerintah Pusat dalam hal ini Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi telah merancang Undang-Undang ASN (Aparatur Sipil Negara) yang telah di sahkan menjadi UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara oleh DPR pada tanggal 19 Desember 2013, ketika UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

yang merupakan perubahan dari UU No. 8 Tahun 1974 dinilai sudah tidak sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global, budaya birokrasi cenderung dipengaruhi oleh sistem masa lalu pada era orde baru.

Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur adalah rencana rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam kurun waktu Lima (5) tahun mendatang, selain itu Road Map merupakan alat bantu Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi dan juga penetapan satu Instansi Pemerintah Kalimantan timur sebagai Zona Integritas menuju wilayah bebas korupsi sebagai perwujudan dari Upaya bersama pada bidang pencegahan dan percepatan pemberantasan korupsi. Reformasi Birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business proses) dan sumber daya manusia aparatur (Road Map Reformasi Birokrasi Kaltim 2014-2018).

Berbagai permasalahan atau hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperharui. Reformasi Birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun Aparatur Negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum Pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Fenomena yang saat ini dihadapi oleh birokrasi pemerintah salah satunya dikemukakan oleh Thoha antara lain bahwa “jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya sering kali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan (Miftah Thoha 14 :2014). sedangkan menurut Tamin bahwa kelemahan manajemen kepegawaian dewasa ini salah satunya adalah ketidak tepatan penempatan pegawai dalam jabatan karena mengutamakan persyaratan administratif, padahal pangkat tidak selalu sejalan dengan kompetensi (Tamin Feisal 2004).

Lahirnya Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara banyak mengundang antusiasme kalangan Pegawai Negeri Sipil karena Reformasi Undang-Undang Aparatur Sipil Negara merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business proses) dan sumber daya manusia/aparatur. Beberapa yang harus dibenahi dalam Reformasi Birokrasi sistem Aparatur Negara yaitu mengenai Pegawai Negeri Sipil (ASN). Pemerintah menerapkan sistem birokrasi di ASN sebagai hal yang mendasar dan nantinya akan berpengaruh pada aspek-

aspek yang lainnya. Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu pilar utama keberhasilan Reformasi Birokrasi, Mulai dari perekrutan, pendaftaran pegawai yang harus dilakukan secara bersih, jelas, adil dan transparan. Selain itu tujuan dari UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah membangun Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat. Sebelum lahirnya undang-undang ini, perhatian pemerintah pada kepegawaian telah menjadi hal prioritas dalam pemberian pelayanan publik yang tercantum dalam konsep Reformasi Birokrasi.

Peran desentralisasi (Otonomi Daerah) memberikan kewenangan kepada Pemerintah Daerah dalam mengatur di daerah masing-masing dalam hal ini diperkuat oleh adanya UU No.23 Tahun 2014 yang terdapat pada pasal 219 ayat (1), dijelaskan bahwa badan dibentuk untuk melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah". Peran UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara memiliki arti penting terkait dengan permasalahan-permasalahan yang sudah terjadi pada sistem sebelumnya adapun permasalahan tersebut berkaitan dengan hasil evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang dilakukan Inspektorat Wilayah Kaltim tahun 2015 diketahui bahwa SKPD yang memperoleh kategori B sebanyak 9 SKPD, kategori CC sebanyak 28 SKPD, kategori C sebanyak 4 SKPD, dan masih ada 1 SKPD dengan kategori D. Sedangkan nilai rata-rata keseluruhan SKPD sebesar 59,17 naik dari tahun 2014 sebesar 57,25 (Website Resmi setdaprov.kaltim.info. di akses tanggal 11 November 2015).

Salah satu upaya Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dalam menyikapi permasalahan tersebut telah melaksanakan program sesuai dengan surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2012 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural yang Lowong Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah, di dalam surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.16 tahun 2012 dinyatakan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara diangkat dalam suatu jabatan dilakukan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, rasa tau golongan (Surat Edaran Menpan No.16 Tahun 2012 Pengisian Jabatan Lowong di Pemda). Regulasi ini dapat dipercaya sebagai konsep baru dalam sistem manajemen kepegawaian serta menjadi dasar bagi Pemerintah Daerah untuk menyelenggarakan seleksi jabatan terbuka dalam penempatan pegawai pada jabatan structural. Transformasi di bidang kepegawaian ini tentunya membuka jalan bagi peningkatan kualitas aparatur yang sesuai dengan kompetensi bidangnya atau the right man on the right job. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur dalam menyikapi hal ini memiliki terobosan untuk memajemen kepegawaian khususnya mengenai urusan rekrutmen jabatan yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur sendiri. Selain itu permasalahan terpenting yang terjadi di Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur adalah masih banyak nya ASN yang belum mengerti dan

membuat tentang pembuatan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) hal tersebut diperkuat oleh Kepala Badan Kepegawaian Provinsi Kalimantan Timur H. M. Robyan Noor dalam acara rapat asistensi sasaran kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta sebagai upaya pencapaian visi dan misi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur, Sekretariat Daerah selalu berupaya untuk terus meningkatkan kinerjanya sebagai unsur staff yang handal dalam semua aspek termasuk penerapan good governance. Provinsi Kalimantan Timur pada Tahun 2013 pra terbitnya UU No.5 Tahun 2014 telah melakukan seleksi terbuka sesuai dengan acuan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.16 tahun 2012 tentang pengisian jabatan yang lowong secara terbuka di lingkungan instansi pemerintah daerah, Lelang jabatan atau sering disebut dengan istilah job tender sebenarnya bukan hal baru dalam perspektif administrasi publik. Dalam konsep New Public Management (NPM), lelang jabatan sudah dikenalkan dan dipraktekkan di negara-negara barat, dengan istilah yang berbeda-beda. Tujuannya adalah untuk memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien Lelang jabatan merupakan salah satu cara untuk memperkecil potensi korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) karena rekrutmen jabatan dilakukan secara transparan, menggunakan indikator tertentu dan dilakukan oleh pihak yang netral dan kompeten melakukan seleksi.

Upaya Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang berkompeten adalah adanya pembentukan lembaga Pusat Penilaian Kompetensi PNS (ASN) sebagai Unit Pelaksana Teknis Daerah dibawah alur koordinasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur yang kantornya baru diresmikan pada tanggal 29 januari 2015, tetapi pada dasarnya untuk pengukuran kompetensi pejabat struktural yang menduduki jabatan eselon II, III, dan IV telah dilaksanakan pemerataan pengukuran kompetensi (*Assesment Center*) pada tahun 2005, adapun tempat pelaksanaan pada saat itu adalah di Badan Kepegawaian Negara, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, Dinas Psikotes Angkatan Darat Jawa Barat dan PT. Jaya Dimensi Jakarta. *Assesment Center* pada sektor pemerintahan akan sangat berguna dalam meningkatkan obyektivitas dan transparansi dalam proses rekrutmen, penempatan pegawai, pengangkatan dalam jabatan baik struktural maupun fungsional, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, pelaksanaan diklat, pengembangan karier, maupun dalam mengkaji sistem remunerasi yang layak dan berkeadilan. Di bidang kelembagaan pemerintahan, *Assesment Center* dapat diaplikasikan sebagai instrumen dalam penataan dan pengembangan organisasi pemerintah yang lebih rasional, efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian aplikasi *Assesment Center* pada sektor pemerintahan dapat merupakan sarana dasar untuk pembentukan profesionalisme Aparatur Sipil Negara serta peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan, sedangkan upaya untuk meningkatkan profesionalisme tentunya sudah jelas bagaimana Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur dengan manajemen kepegawaian mengharapkan agar para PNS dalam hal ini ASN bisa

memiliki kemampuan maksimal dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi rekrutmen pegawai, formasi, pengembangan pola karir, penempatan pegawai, promosi, kesejahteraan pegawai hingga sampai dengan pensiun pegawai.

Memperhatikan fenomena yang terjadi dilingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur sesuai dengan permasalahan bahwa masih belum maksimalnya pelaksanaan seleksi terbuka yang ada di Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Hal ini dapat dilihat dari masih belum maksimalnya kinerja beberapa pejabat struktural yang menduduki jabatan eselon II, III, dan IV dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan uraian jabatannya.

### **Manajemen Kepegawaian**

Alat dalam mewujudkan tujuan dari organisasi adalah manajemen, peran manajemen sangatlah penting dalam pelaksanaan organisasi seperti yang dijelaskan Hasibuan dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam memaksimalkan fungsi manajemen, kepegawaian merupakan bagian terpenting untuk mengatur fungsi dan kedudukan seorang pegawai atau Aparatur Sipil Negara pada sebuah organisasi (Malayu S.P Hasibuan, 2009:1). Karena apabila ada kesalahan dalam suatu organisasi maka akan mengakibatkan inefisiensi tenaga kerja, inefisiensi berarti mengeluarkan banyak biaya dan mendapatkan hasil yang tidak sesuai. Sehingga mengelola kepegawaian sesuai dengan fungsi manajemen dapat meningkatkan kinerja pegawai karena akan membangkitkan motivasi kerja sehingga tercapainya tujuan organisasi. Selanjutnya A.W. Widja mengatakan bahwa, "Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha" (A.W.Widjaja, 2007:113).

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Pegawai yang telah memberikan tenaga maupun pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta akan mendapat imbalan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan. Selanjutnya manajemen kepegawaian juga memegang peranan yang sangat penting dalam kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini kegiatan Manajemen kepegawaian meliputi perencanaan, pengelolaan dan pengawasan Pegawai Negeri Sipil (Aparatur Sipil Negara) sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Salah satu tujuan utama dalam reformasi manajemen kepegawaian adalah menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional dalam hal ini yaitu Aparatur Sipil Negara yang terletak pada proses rekrutmen, seleksi, dan juga pengembangan Aparatur Sipil Negara. Menempatkan pegawai yang memilih kompetensi dan standar kerja yang tinggi sesuai harapan dari suatu organisasi

tidaklah mudah, maka dari itu diperlukannya seleksi agar dapat memiliki Aparatur Sipil Negara yang professional serta memenuhi.

### **Kinerja**

Berdasarkan uraian pendapat para ahli, maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang karena kemampuan atau kompetensi, motivasi dan kesempatan atau peluang yang dimiliki orang tersebut, baik dari segi kualitas maupun kuantitas suatu pekerjaan sesuai dengan standar dan sasaran yang telah ditetapkan dalam pekerjaan itu. Kinerja individu perorangan dan organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat sekali. Kinerja organisasi sangat juga ditentukan oleh kinerja pimpinan organisasi tersebut sebagai individu. Artinya kinerja pimpinan secara individu menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk mengetahui kondisi kinerja dari individu dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja berkaitan dengan dimensi dan indikator kinerja. Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi tersebut sangat diperlukan oleh banyak pihak karena bermanfaat menjadi ukuran dalam menilai kinerja masing-masing pegawai. Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan baik dapat digunakan untuk mengatasi kendala organisasi yang menghalangi potensi orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut. Lebih dari itu, bukan hanya kinerja birokrasi pemerintah yang perlu diukur dengan sejumlah indikator kunci, tetapi pemimpin juga perlu diukur kinerjanya terhadap organisasi. Indikator kinerja menjadi acuan bagi proses selanjutnya yaitu pengukuran kinerja. Tahapan pengukuran kinerja sangat penting dan sekaligus dalam upaya mencapai tujuan. Bernardin dan Russell (dalam Eko Maulana Ali, 2012 : 222) mengemukakan ada 6 kriteria dasar untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. Kualitas  
Sejauh mana proses atau hasil dari melaksanakan kegiatan mendekati kesempurnaan. Baik dalam hal sesuai dengan cara ideal melakukan kegiatan atau memenuhi tujuan dan maksud kegiatan.
2. Kuantitas  
Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah- istilah harga, jumlah unit, atau siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu  
Sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan, atau hasil yang dihasilkan, pada waktu yang diinginkan dari kedua sudut pandang dihubungkan dengan hasil dari orang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya.
4. Efektifitas biaya  
Sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (misalnya manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan dalam arti mendapatkan keuntungan tertinggi atau mengurangi kerugian dari tiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
5. Kebutuhan Pengawasan (Kemandirian)  
Tingkat dimana seorang pelaku dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa meminta bantuan pengawasan maupun memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

6. Dampak hubungan antar pribadi  
Tingkat dimana seorang pelaku menunjukkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama antar rekan kerja dan bawahan.

## **Analisis Manajemen Kepegawaian Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

### **Unsur Manajemen Kepegawaian**

*Man* (Sumber Daya Manusia), Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur telah menerapkan Seleksi Jabatan yang kosong sesuai dengan kebutuhannya, Keterbukaan Informasi Publik sebagai acuan dalam memberikan informasi terkait Jabatan lowong yang ada di Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur melalui situs resmi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

*Money* (Keuangan), Secara garis besar masalah keuangan yang ada pada Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur sudah berjalan dengan baik sesuai prosedur dan Undang-undang yang berlaku namun dalam pelaksanaannya masih terdapat permasalahan terutama pada saat pelaporan penggunaan anggaran.

*Method* (Cara Yang Digunakan), metode atau cara yang diterapkan pimpinan yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur dapat disimpulkan bahwa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah berupaya dalam meningkatkan kinerja pegawainya dengan cara mengoptimalkan peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan.

*Machines* (Sarana Dan Prasarana), Secara garis besar sarana dan prasarana yang ada di Biro-biro Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dalam pelaksanaan menjalankan kegiatan pemerintahan masih harus perlu di tingkatkan untuk menunjang kualitas dan kuantitas kinerja pegawainya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pemerintahan, karena sarana prasarana mencakup peralatan dan fasilitas yang tersedia untuk memperlancar pelaksanaan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sarana dan prasarana yang cukup baik dapat memperlancar pelaksanaan yang dapat memberikan kepuasan bagi pegawai maupun masyarakat yang diberikan pelayanan.

*Material* (Bahan Baku), Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur sudah memiliki Aparatur Sipil Negara yang baik dengan didukung oleh fasilitas yang baik, namun dalam pelaksanaan pengadaan barang yang memiliki spesifikasi tinggi belum semuanya dapat terpenuhi karena terbentur dengan anggaran yang terbatas, tetapi itu bukanlah alasan untuk memberikan pelayanan yang maksimal selama fasilitas yang ada dirawat dan dijaga maka tidak mengurangi kestabilan kerja pegawai.

*Market* (Pasar), Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur telah berupaya memberikan kesempatan kepada masyarakat Kalimantan Timur untuk ikut serta dalam urusan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dan memberikan informasi yang layak terkait program kegiatan yang telah atau akan berlangsung di Pemerintahan Provinsi Kaltim melalui situs resmi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

*Pembinaan Pegawai*, Sekretariat Daerah melalui unsur pimpinan telah melaksanakan pembinaan pegawai, memberikan sanksi sesuai dengan porsi

pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai, dengan harapan setiap pegawai yang bertugas di Sekretariat daerah Provinsi Kalimantan Timur memiliki sikap yang profesional dan berkepribadian yang lebih baik sehingga akan menunjang dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai penyelenggara urusan Pemerintahan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

*Pembinaan Efektivitas Dan Efisiensi Kerja*, Upaya yang dilakukan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur dalam memaksimalkan Manajemen Kepegawaian yang ada terkait dengan pembinaan efektivitas dan efisiensi pegawai yang berada di Sekretariat Daerah sudah berjalan sesuai dengan aturan yang ada. Hal tersebut dilakukan karena keterampilan dan kemampuan kerja pegawai yang ada di Sekretariat daerah Provinsi Kalimantan Timur tidak merata.

*Penempatan Pegawai*, Upaya Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dalam mewujudkan *the right man on the right place* melalui seleksi jabatan sudah berjalan dengan baik yang berpedoman dengan peraturan dan undang-undang yang berlaku, pentingnya penempatan pegawai bagi setiap organisasi Pemerintahan akan memberikan hasil kinerja yang baik sehingga tercapainya tujuan organisasi tersebut.

*Pengambilan Tindakan Disiplin*, Secara keseluruhan pengambilan tindakan disiplin terhadap pegawai bermasalah yang ada dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur sampai sejauh ini sudah berjalan dengan baik sesuai dengan Undang-undang dan peraturan yang berlaku.

*Pemeliharaan Fisik Dan Mental Pegawai*, Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur dan pengamatan peneliti saat melakukan observasi memang benar adanya kegiatan tersebut sudah dilaksanakan oleh semua unsur yang ada di Sekretariat daerah Provinsi Kalimantan Timur untuk mengurangi tingkat kejenuhan dalam menjalankan rutinitas pekerjaan yang ada.

*Menciptakan Hubungan Yang Baik Antara Atasan Dengan Bawahan*, Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur dapat disimpulkan sudah berjalan dengan baik yang bertujuan untuk menciptakan hubungan dan suasana kerja yang nyaman serta harmonis agar terciptanya kelancaran dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unsur yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

### ***Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur.***

*Kualitas*, Secara keseluruhan hasil capaian Indikator Kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur sudah mendekati dengan target capaian, namun permasalahan yang terjadi adalah masih terdapat Biro yang belum tepat waktu dalam pelaksanaan pelaporan kinerja. Dengan demikian kualitas kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur dapat dikatakan baik dikarenakan hampir semua kegiatan atau program yang ditargetkan sudah mendekati capaian sasaran. *Kuantitas*, Seluruh Aparatur Sipil Negara yang berada dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur dalam melaksanakan pekerjaannya memiliki target dan acuan dasar yang tepat, bekerja dengan memperhatikan standar operasional prosedur dan sasaran kerja pegawai yang telah ditetapkan. *Ketepatan Waktu*, di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur dapat disimpulkan bahwa masih belum maksimalnya pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan tugas pokok

dan beban kerja pegawai yang ada di Sekretariat Daerah dalam melaksanakan pelayanan baik terhadap masyarakat maupun terhadap kepegawaian. *Efektivitas Biaya*, Dari data Realisasi anggaran dan kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur pada Tahun 2014 maka dapat disimpulkan penggunaan Anggaran yang ada di Sekretariat Daerah sudah berjalan dan digunakan sesuai dengan tujuan atau rencana program yang sudah ditetapkan sebagai suatu bentuk penunjang dalam melaksanakan kegiatan penyelenggaraan Pemerintah Daerah di Provinsi Kalimantan Timur. *Kebutuhan Pengawasan (Kemandirian)*, Dapat diketahui bahwa kebutuhan pengawasan yang berada di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur berjalan sesuai dengan fungsinya, setiap peran sudah paham atas tanggung jawab dan pekerjaan masing-masing, namun pentingnya peran pimpinan sangat dibutuhkan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai yang ada. *Dampak Hubungan Pribadi*, Berdasarkan pengamatan dan proses wawancara peneliti dengan beberapa informan yang terdiri dari unsur pimpinan sampai dengan unsur pelaksana, dapat diketahui bahwa hubungan interaksi yang terjalin antara setiap unsur pegawai yang bertugas di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur dapat disimpulkan memiliki nilai yang cukup baik, hal tersebut dilakukan agar dapat menciptakan suasana yang kondusif, nyaman dan harmonis karena komunikasi dan interaksi yang baik dapat mendukung kelancaran setiap individu pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Manajemen kepegawaian dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara yang terdapat di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur terdapat dua faktor penentu adapun faktor tersebut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat, dalam menentukan faktor pendukung dan faktor penghambat yang penulis uraikan adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan/organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*treats*), Untuk memilih strategi yang akan diambil, dilakukan penilaian melalui Tes Litmus, sehingga dapat diketahui alternatif yang prioritas. Adapun rekapitulasi skoring yang diperoleh melalui pengukuran dengan Tes Litmus adalah sebagai berikut :

1. Bersinergi positif antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah untuk mendukung penuh Undang-undang ASN;
2. Percepatan penerapan Undang-undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Daerah secara merata;
3. Meningkatkan pelayanan Aparatur Sipil Negara terhadap kesejahteraan masyarakat;
4. Segera diterapkannya Undang-undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara secara menyeluruh baik di Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah;
5. Mendatangkan tim atau pakar dari pusat dalam pengelolaan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur;

6. Pembinaan pegawai yang diarahkan terhadap peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur
7. Menindaklanjuti Undang-undang No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan turunannya dengan menerbitkan Peraturan Daerah yang mendukung Undang-undang Aparatur Sipil Negara;
8. Memperbanyak MOU dengan lembaga penyedia dana beasiswa, baik pendidikan formal/non formal, assesment, pendidikan dan pelatihan dll;
9. Menyediakan workshop/ diskusi umum /sosialisasi penerapan Undang-undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
10. Mempersiapkan kualitas Sumber Daya Manusia dalam hal ini Aparatur Sipil Negara yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur dengan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerjanya;
11. Memberikan tindakan tegas terhadap pelanggaran disiplin Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Pusat atau Daerah;
12. Meningkatkan frekuensi sosialisasi serta penerapannya terhadap Undang-undang Aparatur Sipil Negara di Setda Prov Kaltim.

Urutan rumusan strategi diatas disusun berdasarkan prioritas isu kebijakan dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur Khususnya pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Isu strategis dengan prioritas paling tinggi adalah dengan memfokuskan peraturan yang sudah dibuat oleh Pemerintah Pusat agar secara menyeluruh segera dilaksanakan dan diterapkan sebagai bentuk atau tujuan memperbaiki kekurangan yang sudah ada sebelumnya guna meningkatkan kapasitas kinerja Aparatur Sipil Negara dan terpenting adalah menghilangkan citra negatif masyarakat terhadap pemerintahan Daerah di Provinsi Kalimantan Timur saat ini.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis permasalahan maka kesimpulan yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Kepegawaian pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur sudah berjalan dengan baik hal tampak dari:
  - a. Telah diterapkannya unsur manajemen
  - b. Pembinaan pegawai telah dilakukan
  - c. Pembinaan efektivitas dan efisiensi telah terlaksana dalam proses meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara
  - d. Penempatan pegawai dilaksanakan dengan menggunakan seleksi jabatan dan proses *Assesment Center* sesuai dengan Undang-undang yang berlaku
  - e. Pengambilan tindakan disiplin bagi pegawai telah diterapkan sesuai dengan Peraturan yang berlaku
  - f. Telah terlaksananya kegiatan pembinaan fisik dan mental bagi seluruh Aparatur Sipil Negara dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kaltim Terjalannya hubungan kerja yang baik antara atasan dengan bawahan.
2. Terdapat 2 (dua) faktor yang memiliki peran penting dalam keberhasilan tujuan tersebut, adapun faktor tersebut dapat dibedakan menjadi faktor pendukung

dan faktor penghambat, maka berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Pendukung secara keseluruhan adalah:
  1. Peraturan yang mendukung sebagai acuan terselenggaranya urusan Pemerintahan Daerah;
  2. Anggaran yang tersedia dalam menunjang penyelenggaraan Pemerintahan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur;
  3. Sarana dan prasarana yang menunjang jalannya kegiatan Pemerintahan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur;
  4. Program-program pemerintahan dalam upaya meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara dilingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur;
  5. Tersedianya tunjangan pegawai untuk memotivasi kerja pegawai.
- b. Faktor Penghambat secara keseluruhan
  1. Masih adanya pegawai yang belum mengaggap pentingnya peraturan yang sudah ditetapkan;
  2. Anggaran yang masih belum dapat memenuhi semua kebutuhan penunjang urusan penyelenggaraan pemerintahan;
  3. Masih belum optimalnya pengadaan sarana dan prasarana yang terdapat di Sekretariat Daerah Provinsi secara menyeluruh;
  4. Masih terdapat pegawai yang belum disiplin terkait dengan aturan yang sudah ada;
  5. Pengawasan pimpinan yang tidak sepenuhnya melekat terhadap unsur bawahan;
  6. Masih ada keterlambatan terkait dengan pelaksanaan pelaporan keuangan dan laporan kinerja yang dikelola oleh Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

## Saran

Saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penerapan manajemen kepegawaian yang telah dilaksanakan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur
  - a. Memperhatikan dan meningkatkan kembali kualitas setiap unsur manajemen yang sudah digunakan;
  - b. Pelaksanaan kegiatan sosialisasi terhadap peraturan hukuman disiplin pegawai dilingkungan Provinsi Kalimantan Timur;
  - c. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti segala kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai;
  - d. Memberikan syarat yang efektif dalam pelaksanaan proses seleksi jabatan terbuka dan kegiatan Assessment Center;
  - e. Meningkatkan fungsi ketegasan pemimpin dalam mengambil keputusan;
  - f. Menyediakan sarana dan prasaran serta program-program khusus untuk kegiatan pemeliharaan fisik dan mental;

- g. Menjaga hubungan interaksi antara setiap unsur komponen yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur.
2. Saran Untuk Faktor Pendukung:
  - a. Meningkatkan kembali fungsi peraturan yang diberlakukan;
  - b. Menggunakan anggaran belanja secara efektif;
  - c. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana yang sudah ada;
  - d. Menciptakan program-program yang dapat menghilangkan citra negatif masyarakat terhadap Pemerintahan Daerah;
  - e. Memperhatikan kembali tingkat kesejahteraan pegawai dengan beban tugasnya.
3. Saran Untuk Faktor Penghambat:
  - a. Meningkatkan kembali fungsi penerapan aturan dan pengawasan pemimpin;
  - b. Mengefisienkan fungsi penggunaan anggaran serta membentuk tim pengawas dalam pelaksanaan penggunaan anggaran;
  - c. Mengajakukan pengadaan untuk sarana dan prasarana yang dianggap penting dalam menunjang kegiatan pemerintahan;
  - d. Meningkatkan fungsi reward dan punishment;
  - e. Mengefektifkan program *e-log book* dengan tujuan agar pegawai lebih mandiri;
  - f. Pemberian sanksi yang tegas kepada pegawai/biro-biro yang terlambat memberikan laporan keuangan.

#### Daftar Pustaka

- Anonim, Undang-undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Ali, Eko Maulana. 2012. Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan. Jakarta: PT. Multicerdas Publishing.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tamin, Feisal. 2004. Reformasi Birokrasi-Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara. Jakarta: Belantika.
- Toha, Miftah. 2014. Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia. Edisi ke-2, Cet. ke-5. Jakarta: Prenada Media Group.
- Widjaja, A.W. 2007. Administraasi Kepegawaian. Jakarta: Rajawali Press.
- Road Map Reformasi Birokrasi Kaltim 2014-2018  
Sekretariat Daerah Kaltim.  
setdaprov.kaltim.info. di akses tanggal 11 November 2015