

KINERJA PENGELOLA KEPEGAWAIAN DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PURWAKARTA

Moeslihat Komara
Dosen Tetap Program Pascasarjana Universitas Subang
amoskomara@unsub.ac.id

ABSTRAK

Studi ini meneliti tentang kinerja pengelola kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Purwakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa bagaimana kinerja yang dilaksanakan oleh jabatan pengelola kepegawaian. Proses pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan, wawancara secara mendalam dengan sejumlah informan, dan studi dokumen. Untuk menjawab permasalahan yang ada, penelitian ini menggunakan konsep dari Robbins (2006:260) yang mengemukakan bahwa indikator kinerja individu yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Pendekatan ini langsung menunjukkan setting dan individu-individu dalam setting itu secara keseluruhan subyek penyelidikan, baik berupa organisasi ataupun individu, tidak dipersempit menjadi variabel yang terpisah melainkan dipandang sebagai bagian dari suatu keseluruhan. Melalui pendekatan ini pun saya dapat melakukan strategi yang melakukan penekanan pada pencarian makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala, symbol maupun deskripsi tentang suatu fenomena.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Apa yang sudah di rincikan dalam dokumen analisis jabatan berupa informasi jabatan adalah dokumen pertama yang dapat menjadi panduan pengelola karena memuat 17 informasi tentang hal-hal yang terkait dengan jabatan pengelola kepegawaian diantaranya uraian tugas, kedudukan, bahan kerja, alat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang dan beberapa informasi lainnya. Selanjutnya ada dokumen standar pelayanan publik dan standar operasional prosedur yang dapat menjadi panduan atas apa saja yang harus pengelola kerjakan. Beberapa dokumen ini seharusnya cukup memberikan gambaran mengenai detail pekerjaan yang harus dilakukan oleh pengelola kepegawaian. Namun berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti, pekerjaan yang dilakukan hanya 7 (tujuh) pekerjaan yang merupakan tugas-tugas rutin saja. Selain itu panduan regulasi yang digunakan dalam pengelolaan belum cukup lengkap dan representatif untuk memandu seluruh layanan yang akan digunakan oleh pengelola kepegawaian. Hasil wawancara dengan perwakilan bidang di BKPSDM menyebutkan bahwa ada sejumlah kekeliruan berulang.

Kekeliruan ini tidak hanya masalah teknis kerja seperti pengolahan data dan ketelitian data, namun juga keterlambatan dan kekurangan berkas. Keterlambatan bukan saja faktor dari pengelola kepegawaian, namun juga dari pegawai sendiri. Belum ada *time schedule* yang dibuat untuk membuat daftar layanan menjadi lebih tertib dan terarah. Untuk hal-hal teknis seperti pengolahan data dan ketelitian data, meskipun hal-hal yang dimaksud adalah kekeliruan teknis dan tidak begitu signifikan, namun kekeliruan-kekeliruan ini harus segera dilakukan perbaikan agar pemanfaatan waktu kerja menjadi lebih efektif.

Kata kunci: kinerja pegawai, pengelolaan kepegawaian

Abstract

This study examines the performance of personnel managers at the Regional Secretariat of Purwakarta Regency. The purpose of this study is to analyse how the performance carried out by the personnel manager position. The data collection process was carried out by observation, in-depth interviews with a number of informants, and document studies. To answer the existing problems, this study uses the concept of Robbins (2006:260) which suggests that individual performance indicators are quality, quantity, timeliness, effectiveness, independence and work commitment.

This approach immediately shows that the setting and the individuals in that setting as a whole are the subject of investigation, either in the form of organizations or individuals, not being narrowed down into separate variables but viewed as part of a whole. Through this approach, I can implement strategies that emphasize the search for meaning, understanding, concepts, characteristics, symptoms, symbols and descriptions of a phenomenon.

The results showed that the quality of work is measured by employees' perceptions of the quality of the work produced and the perfection of tasks on the skills and abilities of employees. What has been detailed in the job analysis document in the form of job information is the first document that can be a guide for managers because it contains 17 information about matters related to the position of personnel manager including job descriptions, positions, work materials, work tools, work results, responsibilities. responsibility, authority and some other information. Furthermore, there are public service standard documents and standard operating procedures that can be a guide for what managers have to do. Some of these documents should be sufficient to provide an overview of the details of the work that must be carried out by the personnel manager. However, based on the results of interviews and observations of researchers, the work carried out is only 7 (seven) jobs which are routine tasks. In addition, the regulatory guidelines used in management are not yet complete and representative enough to guide all services that will be used by personnel managers. The results of interviews with field representatives at BKPSDM stated that there were a number of repeated mistakes.

This error is not only a technical work problem such as data processing and data accuracy, but also delays and lack of files. Delay is not only a factor from the personnel manager, but also from the employees themselves. No time schedule has been made to make the list of services more orderly and focused. For technical matters such as data processing and data accuracy, even though the matters referred to are technical errors and are not so significant, these errors must be corrected immediately so that the utilization of working time becomes more effective.

Keywords: employee performance, personnel management

PENDAHULUAN

1.1 latar Belakang Penelitian

Ditetapkannya Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur

Sipil Negara merupakan penguatan komitmen Pemerintah sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 ini menjadi bagian dari upaya Pemerintah untuk memperbaiki pengelolaan sumber daya aparatur di Indonesia.

Upaya ini juga diteruskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini mengatur tentang penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan Jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua serta perlindungan. Adanya pengaturan-pengaturan ini disusun dengan tujuan untuk memaksimalkan pengelolaan sumber daya aparatur di Indonesia.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS pasal 55 menjelaskan bahwa ada 14 (empat belas) hal yang menjadi ruang lingkup manajemen PNS salah satunya adalah Penilaian Kinerja. Ini artinya Kinerja menjadi fokus hal yang wajib disiapkan dan dilaksanakan karena akan dilakukan pengukuran terhadap berhasil tidaknya suatu pekerjaan oleh suatu jabatan atau organisasi. Aktivitas inilah yang lazim dikenal dengan penilaian kinerja yang dilakukan kepada setiap ASN. Hal ini diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan Permenpan 8 tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Perwujudan akuntabilitas ini diarahkan melalui pelaksanaan kinerja individu, kelompok atau institusi. Bagaimana akuntabilitas institusi dapat terbentuk tentu saja melalui perwujudan kinerja individu terhadap organisasi atau

instansinya. Kinerja Organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah bahwa “pengelompokan organisasi Perangkat Daerah didasarkan pada konsepsi pembentukan organisasi yang terdiri atas 5 (lima) elemen, yaitu Kepala Daerah (*strategic apex*), Sekretaris Daerah (*middle line*), Dinas Daerah (*operating core*), Badan/fungsi penunjang (*technostructure*), dan staf pendukung (*supporting staff*).” (Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016).

Salah satu perangkat daerah yang menjalankan fungsi pengelolaan kepegawaian adalah Sekretariat Daerah. Secara struktur, fungsi ini berada di bawah Bagian Umum pada Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan, Staf Ahli dan Kepegawaian. Dibawah subbagian ini, kepegawaian di kelola oleh jabatan pengelola kepegawaian yang mana nomenklatur jabatan ini merupakan penyeragaman untuk seluruh pengelolaan kepegawaian di perangkat daerah.

Dalam pengelolaan kepegawaian, seluruh Perangkat Daerah termasuk Sekretariat Daerah telah dibantu dengan sejumlah regulasi dan pedoman dalam pengelolaan kepegawaian. Selain dalam bentuk regulasi baik pusat maupun daerah, Sekretariat Daerah juga dibantu dengan sejumlah pedoman seperti Standar Pelayanan Publik (SPP), Standar Operasional Prosedur (SOP), Petunjuk Teknis, dan sejumlah edaran yang

dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Sebagai *leading sector* yang bertugas untuk memfasilitasi proses kepegawaian, BKPSDM telah memfasilitasi setiap proses kepegawaian melalui bidang-bidang melalui pembuatan pengaturan teknis masing-masing untuk menciptakan sebuah keteraturan administratif demi tertib dan lancarnya seluruh proses pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan beberapa indikasi masalah yaitu keterlambatan pengusulan/pengumpulan dokumen, hasil/output kerja belum maksimal dan kekeliruan pengusulan data/dokumen (tidak lengkap/salah data atau dokumen).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan pada latar belakang, rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut: Bagaimana Kinerja Pengelola Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Purwakarta ?

KAJIAN PUSTAKA

Menurut Sinambela, dkk (2011:136), definisi kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2019:5). Untuk itu, kinerja sangatlah perlu, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.(Bastaman, 2010, 2020)

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Ivancevich, Konovasko dan Matteson (2002:157) bahwa kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan pekerja (Ivancevich, Konovasko dan Matteson dalam Busro, 2018:87). Pendapat ini lebih menekankan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi

yang lebih mengarah kepada kemampuan dan keterampilan pekerja.

Adapun menurut Robbins (2006:260), Indikator untuk mengukur kinerja individu ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya
6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya, peneliti akan melakukan penelitian menggunakan pendekatan metode kualitatif. Adapun metode penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang

ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas, sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran secara individual maupun kelompok. Beberapa deskripsi digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada penarikan kesimpulan. Penelitian dengan pendekatan melalui metode kualitatif ini dilakukan untuk mengetahui dan memahami prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif. Data akan dihimpun dengan pengamatan secara seksama, mencakup deskripsi dalam konteks yang mendetail, disertai catatan-catatan hasil wawancara mendalam, serta hasil analisis dokumen dan catatan-catatan. Ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri. Pendekatan ini langsung menunjukkan setting dan individu-individu dalam setting itu secara keseluruhan subyek penyelidikan, baik berupa organisasi ataupun individu, tidak dipersempit menjadi variabel yang terpisah melainkan dipandang sebagai bagian dari suatu keseluruhan. Melalui pendekatan ini pun saya dapat melakukan strategi yang melakukan penekanan pada pencarian makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala, symbol maupun deskripsi tentang suatu fenomena.

Pendekatan kualitatif ini akan mengumpulkan banyak informasi yang diperlukan dengan penyajian data secara naratif. Melalui metode ini, peneliti akan menempuh prosedur pengambilan sampel secara sengaja, pengumpulan data terbuka, analisis teks atau gambar, penyajian dalam bentuk narasi, gambar dan tabel, serta analisa atau interpretasi pribadi atas temuan-temuan. Peneliti juga akan mengumpulkan dan mencatat data yang sangat rinci mengenai hal-hal yang dianggap bertalian dengan masalah yang diteliti.

HASIL PENELITIAN

1. Kualitas

Untuk penyampaian informasi, pengelola kepegawaian memanfaatkan media *whatsapp* untuk menyampaikan sebagian besar informasi. Ada 12 grup yang dikelola oleh kepegawaian sekretariat daerah Kabupaten Purwakarta yang terdiri dari 9 grup khusus untuk staf pada 9 bagian yang ada di sekretariat, 1 grup untuk memfasilitasi eselon 2 dan 3, 1 grup untuk eselon 4/subkoordinator dan 1 grup untuk pegawai Tenaga Harian Lepas (THL) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT). Adapun admin semua grup ini langsung dikelola oleh pengelola kepegawaian langsung. Seluruh pegawai sangat memanfaatkan media ini untuk mendapatkan informasi dan bertanya seputar kepegawaian. Informasi tentang info regulasi terbaru, jadwal, agenda kegiatan, artikel-artikel kepegawaian, instruksi kepegawaian, dan sejumlah informasi lainnya.

Dari tahapan ini, ada sebuah strategi yang di bangun oleh pengelola kepegawaian dalam membangun komunikasi. Media sosial di nilai efektif untuk menyampaikan informasi kepegawaian. Tidak hanya pemilihan media, tapi klasifikasi grup/pegawai yang menjadi komunikasi di buat lebih spesifik, sehingga pesan dapat tepat sasaran dan terlihat suatu upaya untuk menghindari gap-gap komunikasi.

Untuk layanan kepegawaian yang menerbitkan dokumen, usulan kepegawaian dilanjutkan dengan pemberkasan dari setiap pegawai. Tidak semua layanan kepegawaian memerlukan pemberkasan. Untuk pegawai yang telah menyimpan dokumen secara lengkap, pemberkasan tidak perlu dilakukan mengingat bagian kepegawaian telah menyimpan arsipnya. Untuk pegawai yang tidak lengkap,

maka pemberkasan perlu dilengkapi sesuai kebutuhan dari setiap layanannya.

Selanjutnya ada tahapan yang memerlukan pengarahan dari pengelola kepegawaian. Pengarahan dapat dilakukan secara pribadi antara pengelola dengan pegawai seperti pengisian laporan harta kekayaan aparatur sipil negara, pengarahan kekurangan dokumen kepegawaian, dan sebagainya. Adapun secara kolektif pengarahan bisa terjadi dalam bentuk forum-forum diskusi seperti sosialisasi, bimtek, atau rapat-rapat dan pengarahan lainnya. Untuk pengarahan-pengarahan secara pribadi, dilakukan oleh pengelola kepegawaian dan dibantu oleh pegawai-pegawai tenaga honorer apabila dibutuhkan. Namun, untuk yang bersifat kolektif pengelola kepegawaian dibantu oleh pimpinan dan BKPSDM Kabupaten Purwakarta selaku perangkat daerah yang membawahi kepegawaian. Pengarahan sebagai bentuk upaya untuk memastikan bahwa informasi-informasi kepegawaian dapat diterima, dipahami secara lebih detail dan dilaksanakan oleh para pegawai. Ini menandakan bahwa pengelola kepegawaian terbuka dalam segala bentuk diskusi sebagai parameter dari sebuah kualitas.

Untuk layanan-layanan seperti usulan cuti, surat keterangan untuk mendapatkan pembayaran tunjangan keluarga, legalisir, gaji berkala, dokumen dapat langsung diterbitkan melalui pengelola kepegawaian, namun untuk layanan kepegawaian seperti kenaikan pangkat, izin belajar, usulan diklat, pembayaran tunjangan penghasilan pegawai, penghargaan atas dedikasi, penerbitan kartu suami, kartu istri, kartu kepegawaian, dan pemensiunan harus diusulkan terlebih dahulu melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Adapun untuk di Sekretariat Daerah sendiri belum memiliki SOP

untuk pengelolaan kepegawaian secara internal. SOP pada dasarnya akan sangat membantu para pegawai dan tentunya pengelola kepegawaian agar setiap langkah pekerjaan menjadi lebih tertib dan terarah. Sebagaimana maksud dari SOP itu sendiri merupakan suatu sistem yang dirancang guna menertibkan, merapikan, dan memudahkan suatu pekerjaan. Selain itu, SOP tersebut hadir dengan bentuk seperti dokumen yang berhubungan oleh prosedur yang dilaksanakan secara kronologis guna membantu setiap pegawai dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan untuk mendapatkan hasil kerja secara efektif.

Setelah dokumen terbit, baik yang langsung dikeluarkan oleh internal kepegawaian sekretariat daerah maupun Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, maka tahapan selanjutnya di distribusi kan ke masing-masing pegawai. Namun, sebelum di distribusikan, dokumen akan difotocopi atau dipisahkan untuk kebutuhan arsip kepegawaian. Sehingga apabila dibutuhkan, maka dokumen telah tersedia.

Sebagaimana yang kita ketahui bahwa sebuah arsip mempunyai nilai guna yang sangat tinggi oleh karena itulah arsip perlu dikelola dengan sabaik mungkin agar memberikan manfaat yang optimal bagi organisasi dengan berdasarkan pada pengelolaan yang memiliki kerangka sistem yang benar. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola kepegawaian, fungsi kearsipan kepegawaian masih dilaksanakan oleh pengelola kepegawaian sendiri dibantu oleh tenaga honorer yang ada dalam lingkup sekretariat daerah. Untuk Sekretariat Daerah sendiri sebenarnya telah memiliki tenaga arsiparis, namun untuk arsip kepegawaian masih dalam pengelolaan jabatan pengelola kepegawaian.

Sebagaimana yang di sampaikan oleh Robbins bahwa aspek kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

Selanjutnya, sebuah persepsi kualitas kerja saja tidaklah cukup apabila pengelola tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kualitas. Berdasarkan hasil wawancara, pengelola kepegawaian selalu diberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Peningkatan kemampuan dan keterampilan ini didapatkan dari kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh BKPSDM maupun dari Sekretariat Daerah sendiri seperti sosialisasi peraturan kepegawaian, penyusunan dokumen kepegawaian, pengelolaan tata naskah, bimbingan teknis pengelolaan aplikasi dan sebagainya. Berdasarkan informasi ini, pengelola kepegawaian telah diberikan kesempatan untuk melakukan peningkatan kompetensi. Namun ada baiknya apabila peningkatan kemampuan dan keterampilan ini diupayakan secara mandiri. Mengingat terbatasnya waktu dan tingginya volume kerja, upaya mandiri melalui metode *learning by doing* akan menjadi solusi positif bagi pengelola kepegawaian.

Apa yang menjadi tugas kerja, pedoman kerja, tahapannya, mengembangkan metode kerja merupakan bagian dari kualitas kerja. Tentu saja pegawai dalam hal ini pengelola kepegawaian harus mengetahui apa yang menjadi tujuan dari jabatannya sendiri yaitu melaksanakan tugas kerja yang menjadi kewajibannya sebagai pengelola kepegawaian. Ini menjadi bagian dari kualitas sebagai seorang pegawai. Sehingga, semakin ia mengetahui apa yang menjadi tujuannya, maka semakin paham seseorang

terhadap apa yang akan dilakukannya. Semakin paham terhadap apa yang dilakukan maka semakin berkualitas kinerjanya. Hal yang lain dalam kualitas kerja adalah yang tidak hanya ditunjukkan dari seberapa rajinnya seseorang. Namun, pengetahuan dan wawasan yang dimilikinya juga termasuk ke dalam ciri kualitas kerja yang positif. Wawasan ini dapat berupa tahu dan paham terhadap peraturan, petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan. Tidak hanya itu, pengelola juga harus terbuka dalam segala bentuk diskusi, artinya tidak selamanya pegawai paham terhadap apa yang kita informasikan dan tidak selamanya pegawai satu ide atau satu persepsi terhadap apa yang kita sampaikan. Kritik dan saran secara kontinyu dirasa cukup efektif untuk membangun kinerja menjadi lebih baik.

2. Kuantitas

Pengelola kepegawaian juga diberikan tugas-tugas dinas diluar kepegawaian, dan tugas-tugas ini tidak hanya bersifat insidental tapi juga menjadi tugas rutin. Ini artinya volume atau beban kerja pengelola kepegawaian semakin bertambah. Dengan jumlah pegawai sebanyak 117 orang, *items* pekerjaan yang beragam ditambah beban kerja diluar pengelolaan kepegawaian, jumlah pelaksana tentu saja perlu menjadi pertimbangan bagi Perangkat Daerah besar seperti Sekretariat Daerah. Selama ini, pengelola kepegawaian dibantu oleh tenaga honor atau tidak tetap untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan sehingga pengelola kepegawaian sendiri dapat menyelesaikan beban pekerjaan selama satu tahun.

Jumlah analisa beban kerja (ABK) untuk jabatan pengelola kepegawaian telah diatur dan dihitung. Sebagaimana Keputusan Bupati Purwakarta Nomor 060/Kep.438.Org/2021 tentang Perubahan Atas Keputusan Bupati

Purwakarta Nomor 067/Kep.554.Org/2020 tentang Hasil Penetapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Purwakarta Tahun 2020 bahwa Jumlah ABK yang ditetapkan untuk jabatan pengelola kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Purwakarta ada sebanyak 2 (dua) orang

3. Ketepatan waktu

Penerapan regulasi baru dari pusat merupakan salah satu yang sangat berpengaruh pada ketepatan waktu layanan yang dilaksanakan oleh pengelola kepegawaian. Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, munculnya peraturan-peraturan atau kebijakan-kebijakan secara bersamaan membuat kabupaten/kota berupaya keras untuk segera menyesuaikan. Belum lagi apabila peraturan tersebut dalam kurun waktu yang tidak begitu lama dari tanggal penetapan dilakukan pencabutan dan digantikan dengan regulasi yang baru. Bagi Instansi daerah yang memiliki ribuan pegawai, perkara sosialisasi adalah hal yang mudah untuk dilaksanakan namun untuk membuat para pegawai menjadi paham dan dapat menerapkan aturan tersebut adalah menjadi sebuah tantangan yang berat tentunya. Tidak terkecuali bagi pengelola kepegawaian yang mendapatkan tugas mewakili seluruh pegawai di perangkat daerahnya untuk menjadi orang pertama yang harus paham diantara pegawai-pegawai yang lain yang ada di perangkat daerahnya masing-masing, mengingat setiap informasi atau sosialisasi tentang kepegawaian, BKPSDM akan memprioritaskan seluruh pengelola kepegawaian yang wajib mengetahuinya lebih dulu. Berharap informasi tersebut akan diteruskan pada pegawai di perangkat daerahnya masing-masing.

Dengan tingkat pemahaman yang berbeda-beda, pengelola kepegawaian

berupaya keras untuk menerapkan peraturan dimaksud, terutama peraturan-peraturan yang berhubungan dengan format, tata cara pengisian, pedoman penyusunan dokumen kepegawaian dan sebagainya. Hal ini akhirnya berpengaruh pada ketepatan waktu penyelesaian tugas yang dilaksanakan oleh pengelola kepegawaian.

4. Efektivitas

Seluruh sumber daya organisasi terpenuhi, dimulai dari fasilitas kerja, media informasi-komunikasi, mobilitas, sampai dengan penyiapan anggaran. Dalam hal penyiapan atk, pengadaan komputer/laptop, printer, scanner dan fasilitas lain yang sejenis tidak pernah menjadi permasalahan dalam kepegawaian, untuk kehadiran pegawai juga telah terfasilitasi dengan absen wajah yang juga didukung oleh aplikasi yang akan merekapitulasi kehadiran pegawai secara otomatis. Adapun media komunikasi dan informasi yang digunakan dan menjadi media yang paling efektif untuk saat ini adalah *Whatsapp* grup. *Whatsapp* grup ini sendiri terdiri dari 12 grup dengan pengelola kepegawaian bertindak sebagai admin untuk seluruh grup. Tidak hanya itu, anggaran pun menjadi sumber daya yang disiapkan untuk hal ini. Memang tidak ada anggaran khusus untuk pengelola kepegawaian, namun anggaran dimaksud adalah untuk aktifitas kepegawaian secara keseluruhan dalam lingkup sekretariat daerah. Melalui sumber daya keuangan, anggaran telah disiapkan untuk pengelolaan kepegawaian di sekretariat daerah. Terlihat adanya informasi dari para pegawai yang mengatakan bahwa ada kegiatan sosialisasi, bimbingan teknis, dan *capacity building* yang dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi dan membangun kapasitas dari setiap jenjang jabatan. Tentu saja

didalam pelaksanaannya, masih ada sejumlah kendala yang mana tidak semua sumber daya dapat dipenuhi. Sumber daya yang sampai saat ini belum dapat dipenuhi adalah sumber daya manusia yang akan khusus membantu pengelola kepegawaian. Selama ini, pengelola kepegawaian hanya dipegang oleh satu orang, berdasarkan hasil perhitungan analisis beban kerja, di kepegawaian sekretariat daerah membutuhkan 2 orang pengelola kepegawaian dan 1 orang pengadministrasi kepegawaian. Formasi telah tersedia, namun realisasi pemangku jabatan masih belum dapat dilaksanakan. Untuk saat ini, pengelola memberdayakan rekan-rekan kerja dari tenaga honorer.

Selain sumber daya yang internal yang ada di Sekretariat daerah, Pengelola Kepegawaian juga dibantu oleh beberapa sistem informasi yang di selenggarakan oleh BKPSDM untuk beberapa layanan seperti pengajuan izin seleksi izin belajar, izin belajar, dan keterangan belajar. Selain itu juga ada sistem informasi untuk layanan absensi kepegawaian, kinerja pegawai dan rekapitulasi tunjangan penghasilan pegawai.

Sebagaimana fungsi agen kepegawaian bagi BKPSDM, hadirnya pengelola kepegawaian khususnya di sekretariat daerah cukup membantu BKPSDM dalam memfasilitasi layanan-layanan kepegawaian. Meskipun masih terdapat kekeliruan dan keterlambatan, kebutuhan layanan kepegawaian dari sekretariat daerah dapat terfasilitasi oleh pengelola kepegawaian.

Meskipun sumber daya manusia dalam hal ini pemangku yang khusus mengelola kepegawaian terbatas. Namun, tingkat pemanfaatan pada sumber-sumber yang lain untuk memberikan layanan tetap dapat dioptimalkan.

5. Kemandirian

Dengan volume kerja yang cukup tinggi, seluruh data dan dokumen, baik yang di susun untuk kebutuhan internal sekretariat daerah sendiri, maupun data dan dokumen yang diusulkan ke BKPSDM dapat dipenuhi. Adapun kendala-kendala dalam pemenuhan layanan kepegawaian merupakan kendala yang dapat diselesaikan dengan segera dan tetap dapat difasilitasi dengan baik. Sebagaimana yang dijelaskan di atas bahwa kemandirian disini bukan berarti bekerja tanpa tim. Mengingat volume kerja yang cukup banyak, Pengelola kepegawaian sekretariat daerah harus selalu bekerja dengan tim. Begitupun permasalahan atau kendala yang terjadi tentu saja dapat diselesaikan atas arahan pimpinan dan inisiatif pengelola, permasalahan tetap dibantu oleh rekan-rekan kerja di kepegawaian.

Atas dasar informasi ini, ada beberapa kemungkinan seseorang dapat bekerja secara mandiri atau membangun kemandirian seseorang yaitu faktor kesadaran, faktor system dan faktor atasan.

6. Komitmen kerja

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan dalam bentuk dokumen tertulis yang disusun untuk melaporkan pelaksanaan kegiatan dari suatu unit organisasi kepada unit organisasi lainnya yang lebih tinggi atau sederajat. Laporan ini berfungsi sebagai informasi dan bahan evaluasi terhadap seluruh proses pelaksanaan kegiatan. Pada dasarnya laporan pertanggungjawaban dibuat atau disusun secara resmi. Namun, untuk memberikan penekanan-penekanan pada suatu informasi tertentu, penyajian laporan ini sendiri dapat kita buat sesuai kebutuhan berdasarkan siapa publik yang menjadi sasaran informasi. Karena publik wajib

mengetahui apa yang kita kerjakan mengingat fungsi laporan tidak hanya sebagai pertanggungjawaban dan evaluasi tapi juga sebagai bahan informasi untuk publik-publik yang kita layani. Hal ini juga merupakan bentuk komitmen terhadap apa yang sudah dilaksanakan.

Selanjutnya, membangun komitmen tidak hanya menjadi tanggung jawab seorang pemangku jabatan, tapi juga lingkungan kerjanya yang dalam hal ini adalah atasan, rekan kerja, termasuk BKPSDM yang membawahi kepegawaian secara keseluruhan. Salah satu bentuk apresiasi BKPSDM terhadap kinerja pegawai adalah pemberian penghargaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan petugas pada bidang Pembinaan dan Kesejahteraan, hal ini cukup menjadi perhatian karena apresiasi ini akan membuat sebuah motivasi yang positif untuk peningkatan kinerja. Tidak hanya bagi jabatan pengelola kepegawaian tapi seluruh pegawai agar setiap pegawai termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya sebagai komitmen terhadap jabatannya masing-masing. Penghargaan untuk pegawai berkinerja terbaik ini juga telah di atur dalam peraturan bupati untuk memperjelas mekanisme pemberian apresiasi atau penghargaan tersebut. Meskipun pemberian penghargaan ini merupakan suatu hal yang baru, namun antusias pengiriman peserta yang diikuti menjadi sebuah indikasi bahwa perangkat daerah menyambut baik atas bentuk apresiasi ini. Tentu saja hal ini tidak hanya akan membangun motivasi tapi juga membangun komitmen para pegawai untuk memberikan kinerja secara optimal.

KESIMPULAN

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan

tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Apa yang sudah di rincikan dalam dokumen analisis jabatan berupa informasi jabatan adalah dokumen pertama yang dapat menjadi panduan pengelola karena memuat 17 informasi tentang hal-hal yang terkait dengan jabatan pengelola kepegawaian diantaranya uraian tugas, kedudukan, bahan kerja, alat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang dan beberapa informasi lainnya. Selanjutnya ada dokumen standar pelayanan publik dan standar operasional prosedur yang dapat menjadi panduan atas apa saja yang harus pengelola kerjakan.

Beberapa dokumen ini seharusnya cukup memberikan gambaran mengenai detail pekerjaan yang harus dilakukan oleh pengelola kepegawaian. Namun berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti, pekerjaan yang dilakukan hanya 7 (tujuh) pekerjaan yang merupakan tugas-tugas rutin saja. Selain itu panduan regulasi yang digunakan dalam pengelolaan belum cukup lengkap dan representatif untuk memandu seluruh layanan yang akan digunakan oleh pengelola kepegawaian. Hasil wawancara dengan perwakilan bidang di BKPSDM menyebutkan bahwa ada sejumlah kekeliruan berulang.

Kekeliruan ini tidak hanya masalah teknis kerja seperti pengolahan data dan ketelitian data, namun juga keterlambatan dan kekurangan berkas. Keterlambatan bukan saja faktor dari pengelola kepegawaian, namun juga dari pegawai sendiri. Belum ada *time schedule* yang dibuat untuk membuat daftar layanan menjadi lebih tertib dan terarah. Untuk hal-hal teknis seperti pengolahan data dan ketelitian data, meskipun hal-hal yang dimaksud adalah kekeliruan teknis dan tidak begitu signifikan, namun kekeliruan-kekeliruan ini harus segera dilakukan perbaikan

agar pemanfaatan waktu kerja menjadi lebih efektif.

Hal lainnya adalah berkenaan dengan arsip. Permasalahan Kekurangan berkas masih juga terjadi berulang. Tentu saja ini kaitannya dengan ketersediaan arsip. Belum optimalnya penyediaan arsip menjadi sumber masalah atas kekurangan berkas yang terjadi. Setiap pegawai telah memiliki map arsipnya masing-masing namun tidak cukup lengkap dan masih dilaksanakan secara manual. Selanjutnya, hal-hal yang berkenaan dengan pertanggungjawaban hasil kerja juga belum optimal. Laporan hanya di siapkan untuk Inspektorat Daerah dan tidak ada penyiapan laporan untuk internal Sekretariat Daerah. Sebagaimana yang diinformasikan oleh pegawai yang ada dalam lingkup Sekretariat Daerah, belum pernah dilakukan penyampaian-penyampaian informasi terkait rekapitulasi dan hasil-hasil kerja di kepegawaian.

Saran

1. Membuat daftar pekerjaan dan layanan yang dilaksanakan oleh pengelola kepegawaian yang dikuatkan dengan Standar Operasional Prosedur dalam lingkup internal.
2. Menggunakan dan meng-update regulasi kepegawaian yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk seluruh layanan kepegawaian.
3. Untuk kekurangan berkas, diperlukan upaya yang lebih maksimal khususnya dalam hal pengarsipan kepegawaian baik berupa dokumen maupun dokumen elektronik. Keteraturan dan upaya rutin melengkapi arsip akan cukup efektif menjadi cara dalam penyelesaian permasalahan kekurangan berkas. Untuk itu diperlukan untuk membuat sistem kearsipan yang lebih praktis yaitu

dokumen elektronik dengan metode penyimpanan yang lebih praktis dan memudahkan dalam pencarian dokumen pegawai.

4. Membuat time schedule untuk agenda kerja di kepegawaian yang dapat dibuat untuk kurun waktu satu tahun perbulan atau harian agar memudahkan pengelola kepegawaian serta menjadi pengingat terhadap hal-hal yang harus dikerjakan.
5. Lebih berperan aktif untuk mengingatkan pegawai untuk sejumlah layanan dalam hal pemenuhan dokumen, pengisian data atau permasalahan-permasalahan di pegawai sendiri
6. Laporan sebaiknya dibuat setiap bulan sebagai bentuk pertanggungjawaban yang meliputi berbagai aspek secara lengkap dan sebaiknya tidak hanya dipersiapkan untuk inspektorat tapi juga untuk atasan dan pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah.
7. Untuk solusi beban kerja yang cukup tinggi, sebaiknya formasi penambahan pengelola kepegawaian untuk segera diisi pemangku jabatannya sehingga ada pembagian beban kerja. Selain itu diperlukan pembagian kerja secara jelas dengan rekan kerja di kepegawaian.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastaman, K. (2010). Pengaruh Iklim dan Kepuasan Komunikasi serta Komitmen terhadap Kinerja Pegawai. *MIMBAR*, 26(2).
- Bastaman, K. (2020). Kinerja Pejabat Pembuat Akta Tanah Sementara Dalam Pengelolaan Bea Perolehan (BPHTB) di Kabupaten Indramayu. *Ijd-Demos*, 1(3).

<https://doi.org/10.31506/ijd.v1i3.2>

7

- Busro, Muhammad. 2020. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta:Prenadamedia Grup.
- Mahmudi. 2020.Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: Unit Penerbit dan
- Moleong, Lexy.J.2017.Metode penelitian Kualitatif. Bandung: Rosda. Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT.Indeks
- Sinambela, Lijan Poltak. 2020. Kinerja Pegawai:Teori Pengukuran dan Implikasinya. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2019. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitati dan R&D. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Dokumen dan Perundang-Undangan

- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS