



Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Muara Enim

Performance Analysis of State Civil Servant (in The Environmental Secretariat Area of Muara Enim Regency)

Abdul Nadjib*

Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sriwijaya Palembang, Indonesia

Diterima: 22 Maret 2020; Disetujui: 02 Juni 2020; Dipublish: 03 Juni 2020

Abstrak

Di tengah majunya teknologi saat ini, publik dapat secara langsung melakukan pengawasan kinerja pegawai di institusi pemerintah, oleh karenanya tuntutan bekerja secara profesional harus diwujudkan dalam kegiatan sehari-hari oleh aparatur sipil negara. Mengingat pentingnya kualitas kinerja aparatur sipil negara bagi kemajuan bangsa dan negara, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana kinerja aparatur sipil negara, khususnya di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Muara Enim berdasarkan indikator kinerja yang ditentukan. Penelitian ini bersifat kualitatif, dimulai dengan penentuan responden sebagai sumber informasi (informan) hingga dilakukan analisis deskriptif terhadap data-data yang didapat dan dikelompokkan sesuai dengan masing-masing indikatornya. Jumlah informan adalah duapuluhlima (25) orang dan jumlah indikator sebanyak delapan (8) butir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 59,4% kinerja pegawai dapat diterima atau baik, artinya layak memenuhi kriteria kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, disiplin, efektivitas, kemandirian, bekerja dalam tim dan tanggungjawab. Sedangkan sisanya sebesar 40,6% pegawai dinilai memiliki kinerja belum baik. Beberapa faktor sebagai penentu kinerja pegawai diantaranya adalah latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan beradaptasi, kreativitas, loyalitas, dan etos kerja. Masih adanya pegawai yang memiliki kompetensi rendah, kurangnya kemauan belajar, daya saing rendah dan kurang kreatif menjadikan produktivitas pegawai menjadi rendah.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara, kinerja, Muara Enim, Produktivitas

Abstract

At time advances in technology today, the public can directly supervise the performance of employees in government institutions., therefore the demands of working professionally must be realized in daily activities by the state civil apparatus. Considering the importance of the quality of the performance of the state civil apparatus for the progress of the nation and state, this study aims to analyze and describe how the performance of the state civil service, especially in the scope of the Regional Secretariat of Muara Enim Regency based on the specified performance indicators. This research is qualitative in nature, starting with the determination of respondents as sources of information (informants) until a descriptive analysis is carried out on the data obtained and grouped according to each indicator. The number of informants is twentyfive (25) people and the number of indicators is eight (8) items. The results showed that 59.4% of employee performance was acceptable or good, meaning that it was feasible to meet the criteria of quality of work, quantity of work, timeliness, discipline, effectiveness, independence, work in teams and responsibilities. While the remaining 40.6% of employees are rated as not having good performance. Some factors as determinants of employee performance include educational background, experience, ability to adapt, creativity, loyalty, and work ethic. There are still employees who have low competence, lack of willingness to learn, low competitiveness and lack of creativity, making employee productivity low.

Keywords: State Civil Apparatus, performance, Muara Enim, Productivity

How to Cite: Nadjib, A. (2020). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Muara Enim. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial*, 12(1): 279-287.

*Corresponding author:

E-mail: anadjib.salatti@gmail.com

ISSN 2085-482X (Print)

ISSN 2407-7429 (Online)

PENDAHULUAN

Kualitas kinerja aparatur negara menjadi perhatian penting di sela-sela tuntutan profesionalisme, ketepatan, dan kecepatan penyelesaian pekerjaan terutama bidang-bidang yang berhubungan langsung dengan masyarakat luas. Penegakan disiplin selalu menjadi topik utama dalam pengarahannya Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi, mengingat fakta bahwa masih rendahnya kompetensi aparatur sipil negara (ASN) dalam menjalankan pekerjaannya.

Dengan fungsi dan tugasnya, ASN berperan untuk memberikan pelayanan bagi penyelenggaraan tugas negara dan pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah demi kemajuan pembangunan. Mengemban fungsi yang tidak mudah, maka seharusnya setiap ASN perlu memiliki kompetensi yang layak dan sesuai dengan tuntutan tugasnya. Hal ini penting mengingat tantangan terbesar yang dihadapi ASN di era saat ini adalah profesionalisme dan kemandirian di dalam memberikan pelayanan publik. Pejabat dan pelaksana pemerintahan kerap kali menjadi sorotan karena masyarakat secara langsung dapat menilai kualitas kinerja ASN sebagai penentu kelancaran birokrasi, mulai dari penyelenggaraan pemerintah, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat.

Persoalan kinerja menjadi isu strategis dalam birokrasi pemerintahan, mengingat dampak yang ditimbulkannya sangat luas, di bidang politik maupun perekonomian. Secara umum, kinerja dianggap sebagai tingkat keberhasilan atau hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya berpotensi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan menjadi ujung tombak tingkat kepercayaan masyarakat (Mangkunegara, 2001). Kualitas kinerja pegawai erat kaitannya tingkat pendidikan, kesesuaian penempatan kerja, pengalaman, kemampuan beradaptasi, mengelola waktu

dan emosi. Pegawai dituntut untuk menguasai lingkup pekerjaannya berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi dalam pengawasan pimpinannya dimana seorang pegawai yang baik akan memberikan daya saing tinggi di tempat kerjanya (Budi dkk, 2006). Harapan semua pimpinan tentu saja setiap pegawainya dapat memenuhi target yang ditetapkan, selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas melalui perbaikan-perbaikan kinerja, bersedia menerima kritikan, memiliki motivasi tinggi serta produktif (Ismail, dkk., 2018; Siregar, dkk., 2017; Sarumaha, dkk., 2017).

Penilaian kinerja menjadi bagian dari cara untuk mengetahui bagaimana pegawai bekerja. Adanya semangat reformasi diharapkan mendorong ASN semakin termotivasi dalam melakukan pembaharuan kinerja guna memberikan pelayanan untuk mengatasi kebutuhan serta kepentingan masyarakat luas (Hardiyanto, 2011; Pulungan, 2011; Jaffisa, dkk., 2017; Harahap, dkk., 2016; Waskito, dkk., 2015). Pemikiran lama yang telah menjadi isu selama ini adalah ASN dinilai lambat, tidak kompeten, tidak efektif, cenderung mempersulit urusan /birokrasi, dan berbelit-belit. Untuk menepis anggapan itu sebenarnya pemerintah telah menerbitkan Undang-Undang No.5 Tahun 2014 yang membahas khusus tentang aparatur sipil negara. Perundangan itu mengatur mulai dari perekrutan, peraturan kerja, hingga sanksi yang diberlakukan apabila terjadi pelanggaran.

Suatu organisasi memerlukan sarana untuk mengetahui kinerja pegawainya, dalam hal ini ASN, sebagai bahan pertimbangan dalam menganalisis keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Mengemban amanat dalam peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor. PER/09/M.PAN/5/2007 pasal 12, ayat 1 dan 2, maka menjadi kewajiban instansi pemerintah untuk melakukan penilaian kinerja secara berkala sebagai upaya untuk

perbaikan serta peningkatan akuntabilitas kerja. Melalui penilaian ini maka akan dipakai acuan dasar evaluasi suatu organisasi, untuk memutuskan apakah pegawai telah bekerja dengan benar, serta bagaimana dengan kompetensi yang dimiliki (Simamora, 2004). Selanjutnya evaluasi kinerja akan berdampak pada tindakan pembinaan dan perbaikan atas kualitas kinerja yang dinilai masih rendah.

Saat ini, sebagian besar institusi pemerintahan mulai berbenah diri. Salahsatunya contohnya adalah institusi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Muara Enim. Masih adanya permasalahan kompetensi pegawai, disiplin, kualitas kerja hingga produktivitas dapat dikatakan belum maksimal. Beberapa kelemahan dan celah dalam menyikapi aturan disiplin bisa saja dimanfaatkan oleh oknum pegawai untuk tidak menataati kewajiban dan tugasnya sebagai ASN. Sistem penilaian yang dilakukan selama ini belum juga tepat dan hanya menjelang pegawai akan mengurus kenaikan pangkat.

Dapat disimpulkan, bahwa kinerja aparatur sipil negara berpengaruh dalam kualitas kinerja pemerintahan secara keseluruhan. Analisis kinerja penting sebagai dasar kegiatan perencanaan pengembangan sumber daya manusia dan menjamin kualitas birokrasi dalam pemerintahan. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi dan tuntutan akan kinerja ASN, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendiskripsikan bagaimana kinerja aparatur sipil negara, khususnya di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Muara Enim berdasarkan indikator penentu yang sudah ditetapkan. Penelitian dilakukan dengan mengembangkan metode kualitatif dan deskriptif melalui observasi dan analisis berdasarkan data-data yang diperoleh dari sumber informasi (informan).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan melalui metode kualitatif dan deskriptif dimulai

dari mencari, mengumpulkan data melalui informanterpilih, mengolah dan menganalisis hasil dalam suatu indikator yang dikelompokkan. Penerapan metode kualitatif digunakan untuk memahami interaksi sosial melalui teknik wawancara sehingga diperoleh pola-pola deskriptif yang terstruktur. Melalui metode ini akan diketahui fenomena maupun permasalahan yang terjadi secara akurat karena melibatkan sumber informasi yang terpercaya (Darmawi, Edi. 2014). Indikator-indikator sebagai pedoman wawancara disiapkan dalam delapan (8) bidang sebagai instrumen penelitian.

Ruang lingkup penelitian adalah aparatur negara sipil (ASN) yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Muara Enim. Penelitian dilakukan selama 6(enam) bulan dalam tahun 2018, yang melibatkan personil aparatur sipil negara sebagai informan dengan jabatan Kepala Bagian (Ka.Bag), Kepala Sub Bagian (Ka.Sub.Bag), dan staf sejumlah duapuluhlima (25) orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kualitas Pekerjaan (Quality of Work)

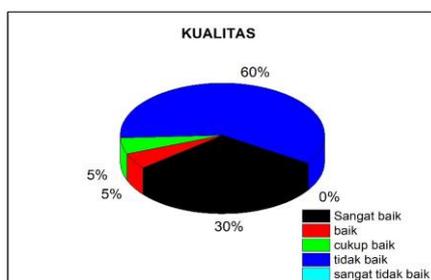
Kualitas pekerjaan diberikan sebagai respon seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan erat kaitannya dengan tingkat pendidikan, sedangkan keterampilan berhubungan dengan pengalaman. Pengalaman ini diperoleh dari kegiatan non formal dan kemampuan berdaya cipta sebagai kontribusi untuk menyelesaikan persoalan.

Di dalam struktur pekerjaan, kedua hal ini memegang peran penting dalam karir seseorang. Pegawai dengan pendidikan tinggi, memiliki pengalaman serta adanya kemampuan adaptasi yang baik dengan cepat dapat menangani serangkaian tugas yang dibebankan padanya. Dengan kata lain, pegawai dengan bekal pengetahuan dan

keterampilan yang layak dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Sebanyak 25 informan menanggapi fenomena ini melalui pengalaman dan observasi, bagaimana informan tersebut memberikan penjelasan bagaimana pegawai yang berada di lingkungannya mendukung pelaksanaan tugas secara profesional, baik, dan produktif.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh bahwa pengaruh pendidikan dan pengalaman sangat besar terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai, Seseorang dengan tingkat pendidikan yang baik lebih cepat tanggap terhadap bidang pekerjaan yang diberikan dan ditambah dengan pengalaman berdampak pada pencapaian pekerjaan itu lebih cepat diselesaikan. Adanya keunikan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dapat membantu atasan dalam penempatan bidang pekerjaan secara tepat. Informan juga mengeluhkan ketidaksesuaian antara bidang kerja dengan pendidikan serta masih terdapat kekurangan pengetahuan (kompetensi) pegawai sehingga hal ini mempersulit di dalam penempatan dan efektivitas pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan publik. Di sisi lain, informan menyampaikan jika pengalaman justru lebih dominan ketimbang pendidikan. Seseorang yang berlatar belakang pendidikan "X" dan memiliki pengalaman di bidang "Y" lebih sangat membantu pekerjaan meskipun dalam praktiknya dominasi pendidikan "X" tidak dominan.

sebanyak 30-40% pegawai dinyatakan sangat baik hingga baik, dan sisanya sebanyak 60% tidak baik. Kualitas pegawai yang sangat baik hingga baik merupakan pegawai yang dianggap sangat menguasai pekerjaan yang ditekuni dan memberikan produktivitas tinggi dalam bekerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa pegawai dengan kualitas yang baik erat hubungannya dengan tingkat pendidikan. Adanya pendidikan yang layak dan didukung oleh kompetensi yang baik berpengaruh pada pengetahuan pegawai untuk menyelesaikan tugas yang diembannya dan mendorong tercapainya target organisasi. Pegawai dengan kualitas tidak baik ditemukan pada kasus ini sebagian besar karena tidak menguasai atau memiliki kompetensi yang rendah, meskipun bidang kerjanya linier dengan bidang ilmunya. Sebagai contoh, seorang sarjana ekonomi ketika ditempatkan di bagian keuangan, masih memiliki kelemahan tidak menguasai pembuatan laporan keuangan. Dalam hal ini bisa saja terjadi bahwa tingkat pendidikan tidak secara langsung menjadi jaminan terhadap kualitas kinerja pegawai. Ada faktor lain yang berpengaruh yaitu bagaimana pegawai memiliki kompetensi yang cukup, pengalaman, kemauan belajar dan etos kerja. Adanya gap yang menimbulkan ketimpangan dalam kualitas kerja ASN dapat diatasi melalui program-program pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, wawasan, sikap pegawai dalam budaya kerja di organisasi.



Gambar 1. Diagram indikator kualitas

Berdasarkan Gambar 1, dapat disimpulkan jika melalui pengalaman dan observasi terhadap informandiketahui

Kuantitas Pekerjaan

Besarnya kuantitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pekerja tertuang di dalam KPI.



Gambar 2. Diagram indikator kuantitas

Hasil observasi dan wawancara dengan informan berkaitan dengan kuantitas kerja dapat dilihat pada Gambar 2. Pegawai dengan kuantitas kerja sangat baik hingga baik diduduki sejumlah 35-55% pegawai, dan sisanya sebesar 45% merupakan pegawai dengan kuantitas kerja tidak baik. Sebagian besar pegawai (35-55%) sudah dapat dianggap mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan KPI yang diberikan oleh atasan. Sedangkan 45% pegawai dianggap tidak mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan KPI. Kesesuaian pegawai dalam menyelesaikan tugasnya berpedoman pada KPI akan membuat pekerjaan lebih ringan, karena adanya jadwal dan target, sehingga program kerja menjadi tidak berbenturan dengan lainnya. Alhasil, mendorong pegawai untuk mengerjakan setiap sasaran pekerjaan dan semakin banyak program kerja yang terlaksana. Namun demikian, masih ada sebanyak 45% pegawai belum mampu mengerjakan tugasnya sesuai dengan KPI. Rata-rata dari mereka dijumpai kasus karena pegawai itu belum mampu menyelesaikan tugasnya secara mandiri, dengan kata lain, kompetensinya rendah, sehingga mereka lebih banyak memerlukan bantuan orang lain untuk menyelesaikan. Untuk mengatasi kelemahan dalam penyelesaian beban kerja atau kuantitas kerja, maka dapat dilakukan melalui program pendampingan secara konsisten agar pegawai memiliki tanggungjawab dalam menentukan prioritas pekerjaan. Selain itu juga perlu meningkatkan intensitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan

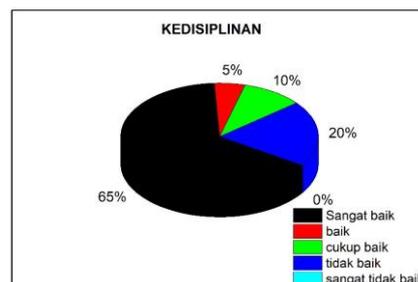
agar mengurangi beban kerja yang menumpuk untuk segera diselesaikan.

Ketepatan Waktu (*timeliness*) dan Kedisiplinan

Bagi instansi yang melayani kebutuhan masyarakat, ketepatan waktu sangat penting, artinya tugas-tugas dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan tanpa mengurangi kualitas. Ketepatan waktu ini juga dicerminkan melalui komitmen bekerja yang dimulai pada pukul 07.30-16.00 wib sebagai jam kerja masuk maupun pulang. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa 40-60% pegawai memiliki ketepatan waktu yang sangat baik hingga baik (Gambar.3). Ketepatan waktu ini dapat dipenuhi karena adanya KPI yang disertai dengan pemberlakuan *Job Analysis* oleh pimpinan. Kedua hal itu mempermudah pegawai dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Selain itu, pegawai yang memiliki kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu juga memiliki disiplin tinggi dalam ketaatan jam kerja kantor. Dengan kedisiplinan ini, mereka akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif karena tidak ada waktu yang terbuang sia-sia.



Gambar 3. Diagram indikator ketepatan waktu

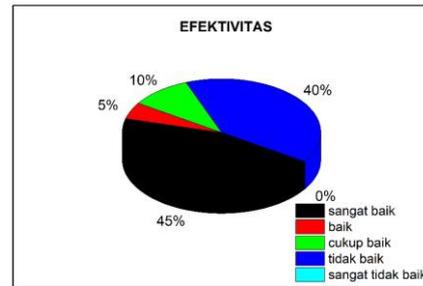


Gambar 4. Diagram indikator kedisiplinan

Pegawai yang belum memenuhi ketepatan waktu diketahui sebesar 40%. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh informasi bahwa pegawai yang tidak dapat memenuhi pekerjaan sesuai waktu yang ditargetkan merupakan pegawai yang kurang serius dalam menyelesaikan tugas. Adanya kebiasaan yang buruk seperti datang terlambat (rendahnya disiplin pegawai), tidak memahami target kerjanya dengan baik, dan seringnya mengabaikan arahan pimpinan ditengarai menjadi penyebab mengapa pegawai tidak dapat memenuhi kerja tepat waktu. Masih kurangnya kesadaran pribadi para pegawai itu menjadi penghambat tidak hanya bagi pegawai itu sendiri namun lebih luas lagi bagi pencapaian organisasi menjadi kurang optimal. Hasil pencatatan untuk disiplin pegawai memberikan sebaran bahwa sekitar 65-70% pegawai memiliki disiplin sangat baik hingga baik, 10% cukup baik, dan sisanya 20% masih memiliki disiplin rendah atau tidak baik (Gambar.4). Penerapan disiplin tepat waktu, baik pada saat datang dan pulang kantor juga berlaku untuk ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas sehari-hari. Oleh karena pimpinan perlu melakukan koordinasi dengan bawahan sebelum dimulai kerja. Hal ini bisa menjadi motivasi tersendiri sehingga pegawai akan merasa terpanggil untuk bekerja tepat waktu. Pimpinan melakukan monitoring secara aktif dan mencari solusi jika ditemukan permasalahan dengan pendekatan secara personal.

Efektivitas

Pengukuran efektivitas dinilai dengan mempertimbangkan tingkat efisiensi, bagaimana pegawai dapat memanfaatkan sumber daya organisasi yang tersedia.



Gambar 5. Diagram indikator efektivitas

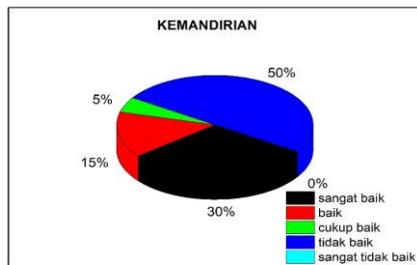
Sumber daya organisasi yang dimaksud adalah penggunaan fasilitas kantor, teknologi dan keuangan. Penilaian dilakukan dengan melihat bagaimana pegawai dapat meminimalis penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai hasil kerja maksimal. Upaya ini mengandung arti bagaimana pegawai juga dapat membantu institusi mengurangi kerugian atau menghindari kerugian tiapunit dalam operasional. Oleh karenanya, seluruh pegawai dituntut dapat memberdayakan/ menggunakan segala sumber daya yang disediakan oleh organisasi sebagai sarana pencapaian kinerja maksimal.

Berdasarkan observasi dan wawancara informan, diketahui bahwa sebanyak 45-50% pegawai dinilai sangat baik hingga baik dalam menjaga efektivitas dalam bekerja. Sebanyak 10% pegawai dinyatakan cukup baik dan sisanya 40% dianggap pegawai yang tidak baik dalam pengelolaan efektivitas pekerjaan. (Gambar 5). Bagi pekerja yang dapat memanfaatkan fasilitas kantor dengan baik beranggapan bahwa fasilitas yang diberikan sangat membantu dalam percepatan penyelesaian pekerjaan. Para pegawai itu beranggapan, bahwa mereka perlu memiliki strategi yang baik dalam mengoptimalkan sarana sumber daya organisasi. Dengan pemakaian yang tepat dan penguasaan yang baik, maka akan menjadikan pekerjaan lebih cepat selesai. Sebagian pegawai masih memiliki kemampuan yang rendah dalam efektivitas (40%). Hal ini disebabkan karena penguasaan terhadap sarana sumber daya

organisasi memang terbilang rendah. Selain itu pegawai jenis ini kurang memiliki daya saing yang tinggi terutama juga karena rendahnya etos kerja. Akibatnya para pegawai ini akan membebani rekan sejawatnya hingga bahkan dapat membebani institusi. Untuk mengatasi masih rendahnya efektivitas pegawai dilakukan dengan pendampingan unit dan mengevaluasi kembali kebijakan yang selama ini diterapkan. Pimpinan juga perlu mendengarkan masukan atau saran dari bawahan bagaimana agar pekerjaan bisa diselesaikan secara efisien.

Kemandirian

Penilaian kemandirian ditentukan oleh bagaimana seorang pegawai dapat melaksanakan tugas pekerjaannya tanpa meminta bantuan orang lain. Artinya bahwa seluruh tugas-tugas yang tertera di dalam KPI berusaha dikerjakan sendiri melalui koordinasi langsung dengan atasannya. Berdasarkan observasi dan wawancara yang diperoleh maka sebanyak 30-50% memiliki kriteria sangat baik, baik hingga cukup baik dalam kemandirian. Sisanya, sebesar 50% memiliki kriteria tidak baik dalam kemandirian. (Gambar 6).



Gambar 6. Diagram indikator kemandirian

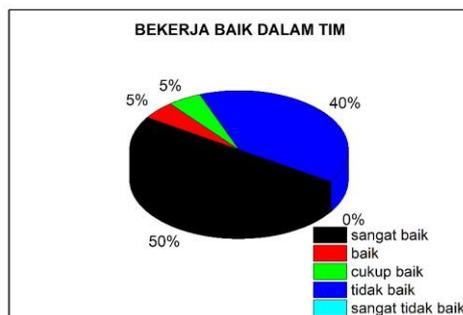
Pegawai dengan kriteria efektivitas sangat baik hingga cukup baik dipandang dapat mengelola pekerjaannya dan tahu betul apa-apa yang harus dikerjakan. Mereka ini dianggap menguasai bidang pekerjaan yang ditekuni, sehingga tidak memerlukan orang lain untuk menuntun atau mengarahkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Para pegawai ini mampu mencari solusi dengan tepat dan cepat, mengembangkan daya pikirnya lebih baik

dibandingkan dengan pegawai lain (kreatif), serta fokus dalam pencapaian kinerja organisasi. Pegawai dengan kemandirian baik bukan berarti tidak dapat bekerjasama. Justru dengan kemandirian yang dimiliki, pegawai itu semakin lebih mudah untuk bekerja di dalam kelompok atau tim kerja (sinergis). Sebagian pegawai, yaitu 50% dinilai memiliki kemandirian yang tidak baik. Pegawai jenis ini adalah mereka yang masih sangat tergantung dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. Mereka tidak mampu dalam mengambil keputusan dan memecahkan persoalan pekerjaan secara mandiri. Adanya potensi ini disebabkan juga karena kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai serta rendahnya etos kerja. Kemandirian dalam bekerja dapat dicapai dengan cara meningkatkan kompetensi pegawai dan menempatkan pegawai sesuai dengan bidang keahliannya. Adanya program pencangkakan yang diberikan oleh pegawai senior kepada junior bisa berdampak pada peningkatan wawasan dan pengalaman kerja.

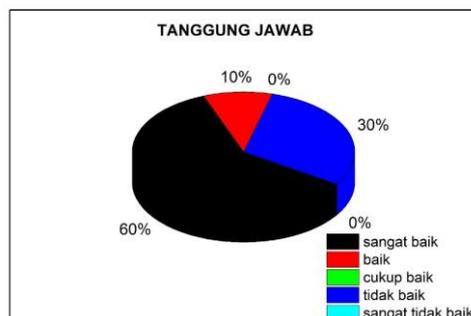
Komitmen

Komitmen sebagai dasar penilaian kinerja diukur melalui sejauh mana refleksi seorang pegawai di dalam mewujudkan target organisasi. Pengukuran komitmen dibagi menjadi dua(2) hal, yaitu penilaian bekerja di dalam tim dan tanggung jawab. Penilaian bekerja di dalam tim terdiri dari unsur-unsur memiliki sifat mudah beradaptasi, dapat menerima saran/ masukan bahkan kritik pedas sekalipun, dapat menjadi pemimpin di dalam kelompok atau menjadi pelaksana yang baik, serta memiliki inisiatif tinggi terhadap kemajuan kelompok. Sedangkan penilaian tanggungjawab dilihat dari sejauh mana seorang pegawai mengemban tugas yang diamanahkan kepadanya. Pegawai yang diberi tugas harus mampu untuk mengambil keputusan tertentu jika

diperlukan dan menanggung risiko atas keputusan itu. Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan maka sebaran untuk bekerja di dalam tim menunjukkan bahwa sebanyak 50-60% pegawai dinilai bekerja dalam tim sangat baik, baik, hingga cukup baik. Sedangkan pegawai dengan penilaian bekerja dalam tim tidak baik sebanyak 40% (Gambar 7). Untuk tanggung jawab, sebanyak 60-70% pegawai dinilai memiliki tanggung jawab yang sangat baik hingga baik dan sisanya yaitu 30% dinilai memiliki tanggung jawab yang tidak baik (Gambar 8).



Gambar 7. Diagram indikator bekerja dalam tim



Gambar 8. Diagram indikator tanggung jawab

Pegawai dengan kemampuan bekerja dalam tim yang baik rata-rata memiliki kemampuan kerjasama baik pula. Mereka ini lebih adaptif dalam mengatasi persoalan di unit kerja masing-masing. Adanya kerjasama dalam tim yang dibangun kuat dari seluruh pegawai akan menaikkan produktivitas institusi, karena setiap masalah kesulitan kerja dapat diatasi bersama. Pegawai dengan kemampuan bekerja tim tidak baik akan menjadi penghambat bagi kinerja institusi. Mereka ini memiliki kelemahan dalam

sosialisasi dan adaptasi di lingkungan kerja. Dalam menyelesaikan pekerjaan sering tidak koordinasi dengan atasan, sehingga kesulitan atau permasalahan kerja tidak dapat terdeteksi dengan segera. Demikian juga dengan tanggung jawab, sebanyak 70% pegawai dinyatakan memiliki tanggung jawab yang baik. Adanya sistem penghargaan serta remunerasi yang baik bisa menjadi motivasi dalam peningkatan komitmen kerja.

SIMPULAN

Penelitian analisis kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Muara Enim secara keseluruhan pada berbagai indikator diantaranya adalah kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, disiplin, efektivitas, kemandirian, bekerja dalam tim dan tanggung jawab memberikan hasil sebanyak 59,4% kinerja pegawai dapat diterima atau dikatakan baik. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 40,6% pegawai memiliki kinerja belum baik. Penerapan KPI mampu membantu pegawai untuk fokus pada target pekerjaan yang sudah ditentukan oleh atasan sekaligus menjadi pertimbangan bagi atasan dalam memberikan penilaian kinerja secara umum. Berdasarkan deskripsi informan, maka ditemukan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan beradaptasi, kreativitas, loyalitas, dan etos kerja. Sedangkan, hal-hal yang dianggap sebagai penghambat kinerja organisasi adalah rendahnya kompetensi atau penguasaan bidang ilmu pegawai, kemauan belajar dan daya saing rendah serta kurang kreatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Billi, W., Resmawan, E., Kondorura, D. (2018) Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu. *eJournal Pemerintahan Integratif*. 6 (3). 465-474.

- Darmawi, E. (2014). Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Dalam Perspektif Good Governance. *Mimbar Jurnal Penelitian Sosial dan Politik*. Vo. 3. No.2. Hal 1-7.
- Evita, S.N., Muizu, W.O.Z., Atmojo, R.T.W. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objective (Studi Kasus Pada PT QWORDS Company International). *Pekbis Jurnal*, Vol.9, No.1, Maret 2017: 18 -32)
- Harahap, A.S., & Nina A., Peranan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Padang Lawas, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 4 (1): 29-42.
- Hardiyanto, (2011), Proses Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural (Studi pada Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu), *Jurnal Administrasi Publik Public Administration Journal*, 1 (1): 65-81
- Hidayat, R. (2015). Performance Appraisal sebagai Alat Pengukuran Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilman*. Vol 3 (1). Hal. 1-8. Pebruari 2015.
- Hosmani, A., & Shambhushankar, B. (2014). Study on Impact of Quality of Work Life on Job Performance amongst Employees of Secunderabad Division of South Central Railway. *Research Journal of Managemnet Sciences*, 3(11), 8-11
- Ismail, W,H, Harahap, R.H. & Kariono. (2018). Implementasi Peraturan Menteri Agama RI Nomor 45 Tahun 2015 Tentang Disiplin Kehadiran PNS Di Lingkungan Kementerian Agama. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*. 8 (1): 124-146.
- Jaffisa, T., Abdul K., Dumasari H., (2017), Peranan Camat dalam Pengawasan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan, *Jurnal Administrasi Publik : Public Administration Journal*, 7 (1): 94-93.
- Mangkunegara, A. A. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurlina, Ida. Analisis Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Pegawai PPPPTK Bisnis dan Pariwisata Kemendikbud-Depok. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, Vol 1.Nomor 3. November 2018. 31-44.
- Pulungan, I., (2011), Strategi Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, *Jurnal Administrasi Publik : Public Administration Journal*, 1 (1): 82-101
- Sakban., Nurnal, I., Rifanto bin Ridwan. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management*. Vol.2 (1), Juni 2019.
- Sarumaha, W.Y. Dewi, R. Batubara, B.M. (2017). Peran Camat dalam Mengawasi Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Medan Denai Kota Medan. *PERSPEKTIF*, 6 (1): 25-36.
- Sedarmayanti, (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Refika Aditama, Bandung.
- Simamora, H. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Siregar, S., Irwan, N., Indra, M., (2017). Peranan Badan Kepegawaian Daerah Dalam Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Padang Lawas. *PERSPEKTIF*, 6 (1): 18-24
- Susanty, A., Baskoro, S.W. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT.PLN Persero APD Semarang). *J@TI Undip*, Vol. VII, No.2, Mei 2012.
- Waskito, H., & Taufik W.H., (2015). Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kantor BPK RI Provinsi Sumatera Utara, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 3 (2): 1-13
- Yullyanti, E. (2009). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Sept-Des 2009. Vol 16.No.3. Hal 131-139.
- Yunus, E. (2012). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. Hal. 368-387