

Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Memberikan Pelayanan Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado

The Performance of State Civil Servants in Providing Services at the Office of the Personnel and Human Resources Development Agency in Manado City

Muhammad Is Jibrán⁽¹⁾, Agustinus B. Pati⁽²⁾, Welly Waworundeng⁽²⁾

1) Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan, Universitas Sam Ratulangi, Manado
2) Staff Pengajar dan Peneliti pada Program Studi Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan, Universitas Sam Ratulangi, Manado
*Penulis untuk korespondensi: mhmdjibrán@gmail.com

Naskah diterima melalui e-mail jurnal ilmiah agrisocioekonomi@unsrat.ac.id : Kamis, 07 Juli 2022
Disetujui diterbitkan : Rabu, 28 September 2022

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of the State Civil Apparatus in providing services at the Office of the Human Resources Development Personnel Agency in Manado City. This research was carried out from March to June 2022 at the Office of the Personnel and Human Resources Development Agency in Manado City, whose address is Jl. Balai Kota, Tikala Ares, Tikala District, Manado City, North Sulawesi. This study uses qualitative data types, focusing on State Civil Apparatus performance in providing services based on main duties and functions. Informants in research are people or actors who really understand the problem and participate directly in research problems consisting of key informants, key informants, and supporting informants. The data sources in this study are primary data and secondary data. Data collection techniques used in this study were observation, interviews, and documentation. This study used triangulation techniques as a tool to test the validity of the data obtained. Data analysis in this study includes data reduction, data presentation, and verification and drawing conclusions. The results of the study show the performance of State Civil Apparatus at the Personnel and Human Resources Development Agency in Manado City in the field of Government affairs, the staffing support function and in accordance with Law no. 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus, Personnel and Human Resources Development Agency carries out its performance through State Civil Apparatus Management, but from the aspect of work effectiveness and efficiency it is still weak, aspects of authority and responsibility are still lacking in staff and the placement of employees is not in accordance with their competence, as well as aspects of the level of employee discipline and aspects of the level of work initiative still low.

Keywords : apparatus; government; service; performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam memberikan pelayanan di Kantor Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado. Penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan Maret hingga Juni 2022 bertempat di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Manado yang beralamat Jl. Balai Kota, Tikala Ares, Kecamatan Tikala, Kota Manado, Sulawesi Utara. Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif, berfokus pada kinerja ASN dalam memberikan pelayanan berdasarkan tugas pokok dan fungsi. Informan dalam penelitian adalah orang atau pelaku yang benar-benar memahami dan menguasai masalah serta berpartisipasi langsung dalam masalah penelitian yang terdiri dari informan utama, informan kunci, dan informan pendukung. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sebagai alat untuk menguji keabsahan data yang diperoleh. Analisis data dalam penelitian ini meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan Kinerja ASN pada BKPSDM Kota Manado dalam bidang urusan Pemerintahan fungsi penunjang Kepegawaian dan sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, BKPSDM melaksanakan kerjanya melalui Manajemen ASN, namun dari aspek efektivitas dan efisiensi kerja masih lemah, aspek otoritas dan tanggung jawab masih kekurangan pegawai serta penempatan pegawai yang belum sesuai pada kompetensinya, serta aspek tingkat disiplin pegawai dan aspek tingkat inisiatif kerja masih rendah.

Kata kunci : aparatur; pemerintah; pelayanan; kinerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan instansi pemerintahan yang dibentuk setelah otonomi daerah tahun 1999. Sebelum pelaksanaan otonomi daerah semua urusan kepegawaian berada di pemerintah pusat, yang ada di daerah hanya sebagai pelaksana administrasi kepegawaian dari kebijakan pemerintah pusat. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado mempunyai beberapa bidang diantaranya Kesekretariatan, Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian, Bidang Mutasi dan Promosi, Bidang Pengembangan Aparatur dan Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan.

Berdasarkan Peraturan Walikota Manado Nomor 9 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado Tipe A, dijelaskan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Manado merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan bidang Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan yang dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia - BPK RI, 2019). BKPSDM adalah bagian dari penyelenggara pemerintah yang harus turut serta dalam upaya penerapan *Good Governance* khususnya dibidang pelayanan administrasi kepegawaian yang menunjang program-program kerja pemerintah ke depan.

Menurut Peraturan Walikota tersebut Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan. Upaya-upaya dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado untuk lebih menyempurnakan manajemen kepegawaian terus dilakukan mengingat lingkungan strategis organisasi terus mengalami perubahan secara komprehensif, maka dari itu diharapkan dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian strategi

berdasarkan isu-isu aktual serta kebijakan yang berkembang seiring dengan pelaksanaan pemerintahan daerah Kota Manado.

Adapun manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, oleh karena itu penerapan manajemen ASN sangat diperlukan dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Upaya-upaya mewujudkan pemerintahan yang baik menjadi hal mutlak dilaksanakan oleh semua pihak penyelenggara pemerintahan, sebagai pelayan masyarakat, pemerintah dituntut untuk lebih berperan aktif dan memiliki pemikiran yang berkembang tanggap terhadap perubahan yang demikian cepat, sekaligus mampu beradaptasi dalam berbagai aktivitas.

Tujuan merupakan penjabaran dari visi dan misi yang telah ditetapkan, yakni pencapaian target keberhasilan dalam kurun waktu lima tahun mulai dari tahun 2021 sampai 2026. Mengacu pada visi dan misi Kota Manado maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia menetapkan tujuan “Terciptanya Aparatur Sipil Negara yang Profesional, Berkinerja dan Sejahtera”. Berdasarkan tujuan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado, seharusnya pegawai memiliki akuntabilitas dalam melaksanakan tugas sebagai ASN agar bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan, memiliki karakter yang jujur dalam setiap pelaksanaan tugas karena kejujuran mempunyai poin penting terbentuknya pemerintahan yang bersih, integritas artinya memiliki prinsip moral yang kuat, taat hukum yaitu mengikuti semua hukum yang mengatur di tempat mereka melakukan aktivitas.

Dalam Peraturan Walikota Nomor 9 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado Tipe A Pasal 3 menyebutkan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan.

Selanjutnya Pasal 4 pada Peraturan Walikota menyebutkan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyusunan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
- b. Pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
- c. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis penyelenggaraan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
- d. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang Urusan Pemerintahan sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan lingkup tugasnya.

Sejak era otonomi daerah digulirkan, perubahan paradigma aparatur yang dahulunya sebagai penguasa, berubah menjadi pelayan masyarakat. Dengan berdasarkan perubahan paradigma ini, aparatur pemerintah sangat berperan dalam memberikan pelayanan secara maksimal bagi masyarakat. Pemerintah yang mana mempunyai fungsi memberikan pelayanan, harus menekankan hal-hal yang vital yaitu mendahulukan kepentingan orang yang dilayani, mempermudah urusan, mempersingkat waktu proses pelaksanaan urusan dan memberikan kepuasan kepada masyarakat atau orang yang dilayani.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan, fenomena yang terjadi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado antara lain terdapat beberapa laporan dari ASN tentang pelayanan yang dilakukan oleh oknum ASN ialah lambatnya pelayanan yang dilakukan dan informasi yang diberikan tidak sesuai dengan yang diinfokan maka hal ini akan memberikan dampak buruk bagi citra aparat di masyarakat.

Apabila dilihat dari kinerja pegawai berdasarkan pengamatan awal, masih belum maksimal, hal ini didasari akan adanya ketidakdisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas seperti sering izin tidak masuk kantor, izin pada saat jam kerja tanpa alasan yang jelas, dan yang paling signifikan sering menunda-nunda pekerjaan sehingga menyebabkan penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado salah satu tugasnya dalam memberikan pelayanan kepegawaian seperti pengurusan kenaikan pangkat, gaji berkala di Kota Manado, pengurusan pensiun, mengelola diklat pegawai. Berdasarkan observasi awal dalam pelaksanaan proses kerjanya menunjukkan hasil kerja yang kurang baik, hal ini sesuai dengan data observasi awal yang diperoleh dari pegawai yang bekerja di BKD Kota Manado. Kondisi yang ada menunjukkan bahwa masih banyak pekerjaan yang tidak terselesaikan pada waktu yang seharusnya, hal ini dapat menghambat pelaksanaan kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kota Manado. Selain itu ketepatan waktu dalam pemberian pelayanan juga masih kurang baik, hal ini dapat dilihat dari masih adanya keluhan pegawai karena keterlambatan terbitnya SK kenaikan pangkat yang seharusnya terbit pada bulan Oktober namun belum terbit hingga Desember.

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara khususnya Pasal 5 disebutkan bahwa untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin dan kode etik PNS. PNS dituntut memiliki disiplin waktu dan disiplin kerja sebagai bagian dari bentuk tanggung jawab terhadap kerja yang diembannya atau yang diberikan atasan. Setiap pegawai dituntut untuk melaksanakan setiap tugas kerja dengan penuh rasa tanggung jawab namun dalam pelaksanaannya tidak demikian. Banyak pekerjaan justru dikerjakan oleh Tenaga Harian Lepas (THL) padahal pekerjaan tersebut memerlukan analisis teknis.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dipaparkan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian adalah “Mengapa Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Memberikan Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado Tidak Optimal?”

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam memberikan pelayanan di Kantor Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari aspek teoritis maupun praktis yaitu :

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini dapat memberi sumbangan pemikiran, informasi bidang keilmuan terkait dalam kinerja ASN dan Pelayanan. Bagi mahasiswa dan umum, untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang kinerja ASN dalam memberikan pelayanan di Kantor Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado.

2. Aspek Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rekomendasi dan masukan bagi pemerintah Kota Manado untuk dapat melihat lagi kinerja ASN dalam memberikan pelayanan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado yang pada saat ini belum maksimal.

METODE PENELITIAN

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan Maret hingga Juni 2022 bertempat di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado (BKPSDM) yang beralamat Jl. Balai Kota, Tikala Ares, Kecamatan Tikala Kota Manado Sulawesi Utara.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah data kualitatif. Penelitian ini mencoba memberikan gambaran realistik yang sesuai dengan kenyataan, fenomena dan kejadian yang ditemukan di lapangan. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna di sejumlah individu atau sekelompok orang yang berasal dari masalah sosial. Hal inilah yang menjadi acuan menggunakan jenis data kualitatif dalam penelitian ini.

Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada kinerja ASN dalam memberikan pelayanan berdasarkan tugas pokok dan fungsi. Selanjutnya digunakan teori Prawirosentono (2009), mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi akan kinerja pegawai :

1. Efektivitas dan Efisiensi.
2. Otoritas dan Tanggung Jawab.
3. Disiplin.
4. Inisiatif.

Informan Penelitian

Informan dalam penelitian adalah orang atau pelaku yang benar-benar memahami dan menguasai masalah serta berpartisipasi langsung dalam masalah penelitian. Informan dalam penelitian ini terdiri dari informan utama, informan kunci, dan informan pendukung. Informan utama adalah :

- Kepala Badan BKPSDM, orang-orang Kantor BKPSDM Kota Manado,
- Kepala Sub Bagian Kepangkatan,
- Pegawai Kantor BKPSDM Kota Manado,
- Pegawai Pemkot Manado yang menerima pelayanan di Kantor BKPSDM Kota Manado.

Sumber Data

Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti dengan narasumber. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung melalui wawancara dengan Kepala dan Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Manado.

2. Data sekunder

Data sekunder atau data pelengkap adalah data yang dianggap sebagai data pendukung dari data primer seperti jurnal, gambaran umum lokasi penelitian, artikel, buku-buku sebagai teori, dan lain sebagainya.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi

Observasi (pengamatan) adalah salah satu metode pengumpulan data dalam kebanyakan penelitian kualitatif. Observasi merupakan proses kompleks yang terdiri dari berbagai proses biologis dan psikologis, dua di antaranya yang terpenting adalah proses observasi dan memori. Dalam hal ini observasi dilakukan dengan memeriksa secara langsung kinerja pegawai di Kantor BKPSDM Kota Manado.

2. Wawancara

Wawancara adalah salah satu proses pengumpulan data untuk keperluan penelitian melalui proses wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan dan jawaban (Anggito & Setiawan, 2018). Metode yang digunakan dalam teknik wawancara ini adalah dengan mengajukan pertanyaan kepada informan guna memperoleh data tentang masalah yang diteliti.

3. Dokumentasi

Dokumen adalah catatan peristiwa masa lalu. Dokumen dapat berupa karya tulis, lukisan, atau karya monumental seseorang. Pemeriksaan dokumen dilengkapi dengan penggunaan teknik observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sebagai alat untuk menguji keabsahan data yang diperoleh. Menurut Sugiyono (2018) mengatakan bahwa triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu, dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber Sugiyono (2018). Sumber data dari penelitian ini yaitu :

- a. Kepala Kantor BKPSDM Kota Manado.
- b. Pegawai Kantor BKPSDM Kota Manado.
- c. Stakeholder Kantor BKPSDM Kota Manado.

2. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda Sugiyono (2018). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan baik pada saat pengumpulan data maupun setelah berakhirnya pengumpulan data untuk jangka waktu tertentu. Kegiatan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus menerus sampai selesai, sehingga data

menjadi jenuh. Kegiatan analisis data dalam penelitian ini meliputi :

1. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data berarti menggeneralisasi, memilih hal yang paling penting, memfokuskan pada hal yang penting, mencari topik, pola dan membuang yang tidak perlu. Dengan cara ini, data yang diringkas akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan para ilmuwan untuk terus mengumpulkan data dan mengambilnya kembali saat dibutuhkan.

2. Penyajian data (*data display*)

Penyajian data biasanya dilakukan dalam bentuk deskripsi singkat, grafik, hubungan antar kategori, *flowchart*, dll. Teks naratif adalah teks yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif. Dengan melihat data, lebih mudah untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan pekerjaan di masa depan, dan menemukannya jika diperlukan.

3. Verifikasi dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang ditarik masih bersifat sementara dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti yang kuat untuk mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, jika kesimpulan yang ditarik pada tahap awal didukung oleh bukti yang valid dan konsisten ketika penelitian kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, kesimpulan yang disempurnakan dapat dipercaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terciptanya tata pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan salah satu hal yang menjadi pilar demokrasi dan tuntutan reformasi birokrasi bagi pemerintah untuk dilaksanakan. Tujuan reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan iklim birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Hal itu ditegaskan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014*.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja pada suatu instansi pemerintah sebagai abdi masyarakat perlu meningkatkan pengabdian dan kesetiannya kepada Bangsa dan Negara. Upaya meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil selalu dilakukan di setiap instansi. Diperlukan pegawai yang terampil dan sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan dibidangnya, untuk itu perlu diadakan pengembangan bagi pegawai sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas kerja dalam organisasi pemerintahan seperti pendidikan dan pelatihan.

Dalam rangka melaksanakan tugas umum pemerintah dan pembangunan, dituntut adanya kemampuan dan kemahiran manajerial yang dapat mengintegrasikan dan mengarahkan seluruh sumberdaya kepada pencapaian tugas pokok, sasaran dan misi organisasi, disamping itu dituntut pula pengetahuan dan ketrampilan teknis yang memungkinkan mutu hasil pelaksanaan organisasi sesuai dengan yang diharapkan.

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado sebagai lembaga teknis daerah yang membidangi manajemen kepegawaian dan peningkatan kualitas sumberdaya aparatur di lingkungan pemerintah Kota Manado, maka program dan kegiatannya didasarkan pada dua sisi yaitu internal dan eksternal. Program dan kegiatan internal dipusatkan pada upaya menata kelembagaan dan ketatalaksanaan serta mengefektifkan kinerja BKPSDM, sedangkan program dan kegiatan eksternal dilaksanakan dalam upaya, mewujudkan peningkatan kualitas sumberdaya manusia aparatur di Kota Manado yang lebih profesional, responsif dan sejahtera

Penelitian ini berfokus pada kinerja ASN dalam memberikan pelayanan berdasarkan tugas pokok dan fungsi, selanjutnya menggunakan teori dari Prawirosentono (2009), mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam suatu organisasi atau lembaga sangat mengharapkan dan menghendaki suatu tingkat efektivitas kerja yang baik, efektivitas kerja yang baik pada gilirannya akan menghasilkan suatu produktivitas kerja yang optimal. Selain itu yang

patut disadari oleh instansi publik atau aparatur tingkat daerah adalah bahwa pelayanan yang mereka berikan bukan hanya bergantung kepada kebaikan pelaksanaan tugas, melainkan juga ditentukan oleh penerima dan kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan. Hal ini menunjukkan tingkat kerja yang mereka kerjakan, dimana banyak masyarakat yang masih mengeluhkan hasil kerja yang diberikan aparatur pemerintah dalam melayani masyarakat.

Uraian tentang efektivitas kerja ASN dalam memajukan organisasi dapat dilihat pada berbagai kegiatan penggalangan pelatihan ketatausahaan pada lembaga pemerintah maupun swasta, terciptanya kelancaran pelayanan terhadap masyarakat secara baik dan tepat, keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggara pemerintah maupun swasta dalam meningkatkan profesionalitas kerja dalam organisasi. Tujuan utama dari perkembangan pelayanan publik melalui efektivitas kinerja ASN adalah bagaimana upaya suatu instansi dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang baik dan tepat guna bagi masyarakat, khususnya aparatur pemerintah agar lebih handal, profesional, efektif dan efisien serta tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat serta bagaimana menyikapi dinamika proses perubahan lingkungan strategis yang bermutu dan mempunyai nilai positif dalam memberikan peningkatan pelayanan.

Efektivitas kerja merupakan ukuran suatu organisasi dalam mencapai proses kerja yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas. Berbagai literatur, konsep yang membahas efektivitas kerja menunjukkan hasil yang dicapai dalam arti bahwa efektivitas kinerja adalah suatu kegiatan yang diukur besar kecilnya penyesuaian antara tujuan dan harapan yang ingin dicapai dalam kerja dengan hasil yang baik. Jelasnya jika sasaran atau tujuan telah tercapai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, maka dapat disebut efektif.

Dalam penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan informan terkait efektifitas dan efisiensi dalam bekerja oleh ASN di BKPSDM Kota Manado belum sepenuhnya efektif dan efisien hal ini disebabkan karena pemahaman pada PNS yang belum memahami akan mekanisme serta persyaratan akan urusan tertentu seperti kenaikan pangkat, cuti dan beberapa urusan yang memerlukan berkas

persyaratan, kurangnya sosialisasi oleh BKPSDM mengakibatkan banyaknya berkas usulan sering terlambat dan mengalami permasalahan. Akibatnya banyak PNS yang mengurus keperluan mereka di BKPSDM harus bolak balik untuk melengkapi data sesuai dengan SOP dan ketentuan yang berlaku.

Pengaruh pandemi *covid-19* dalam efektivitas kerja serta efisiensi kerja oleh ASN di BKPSDM Kota Manado menjadi tidak maksimal, pembatasan orang dalam kantor, penerapan protokol kesehatan kegiatan kerja dari rumah (*work from home*) menjadi sebuah tantangan tersendiri dan mengakibatkan ketidaksiapan para ASN mengganti metode kerja sehingga pekerjaan tidak maksimal.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas atau dalam bahasa Indonesia lebih dikenal dengan sebutan wewenang merupakan suatu pengertian yang kompleks. Otoritas adalah kekuasaan yang disahkan *legitimized* oleh suatu peranan formal seorang pimpinan dalam sebuah organisasi. Otoritas wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah, sedangkan tanggung jawab adalah sikap dimana seseorang harus menyanggupi atau melaksanakan dengan sebaik mungkin apa yang di amanatkan kepada dirinya dan bersedia akan resiko yang dihadapi akan perbuatan yang dilakukan, bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

Konsep lain yang erat kaitannya dengan wewenang adalah pelimpahan wewenang dalam organisasi. Pelimpahan wewenang adalah penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain. Wujud pelimpahan wewenang dapat dilakukan oleh pejabat yang berkedudukan lebih tinggi pada pejabat yang berkedudukan lebih rendah atau pejabat atasan kepada pejabat bawahan pelimpahan wewenang vertikal di samping itu pelimpahan wewenang dapat pula dilakukan antara pejabat yang sederajat pelimpahan wewenang mendatar.

Tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran dan kewajibannya.

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang ASN menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya (Nawawi, 2003).

Dalam penelitian ini, tanggung jawab yang dimaksud adalah pelaksanaan tugas pokok masing-masing bidang pada BKPSDM Kota Manado terutama dalam pelayanan ASN yang ada di Pemkot Manado. Hal-hal yang menjadi tolak ukur terhadap tanggung jawab dan otoritas kinerja pegawai BKPSDM Kota Manado perlu diketahui berdasarkan pelayanan yang disediakan BKPSDM Kota Manado sebagai penunjang urusan pemerintahan bidang Kepegawaian yakni :

- a. Administrasi Perkantoran
- b. Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan ASN
- c. Pengelolaan Pengadaan
- d. Pengelolaan Pangkat dan Jabatan ASN
- e. Pengelolan Pengembangan Karir dan Kompetensi ASN
- f. Pengelolaan Pola Karir ASN
- g. Pengelolaan Mutasi
- h. Pengelolan Promosi ASN
- i. Pengelolaan Kinerja dan Disiplin ASN
- j. Pemberian Penghargaan kepada ASN
- k. Pembinaan Disiplin ASN
- l. Pengelolaan Pemberhentian ASN
- m. Penyajian data/Profil ASN secara lengkap dan akurat

Pelayanan yang diemban oleh BKPSDM Kota Manado cukup besar karena mencakup seluruh kebutuhan administrasi para ASN yang ada di Pemerintahan Kota Manado, berdasarkan data pada BKN Regional IX Manado dimana jumlah pegawai aktif dalam lingkup pemerintahan Kota Manado sebanyak 5.164 ASN, merupakan yang terbanyak di antara kabupaten/kota lainnya di Sulawesi Utara, hal ini dikarenakan Kota Manado merupakan ibukota Provinsi Sulawesi Utara yang memiliki banyak urusan dalam pengelolaan wilayah sehingga membutuhkan ASN yang lebih untuk mengurus kebutuhan pemerintahan di daerah ibukota.

Tanggung jawab adalah sikap dimana seseorang harus menyanggupi atau melaksanakan dengan sebaik mungkin apa yang diamanatkan kepada dirinya dan bersedia akan resiko yang dihadapi akan perbuatan yang akan dilakukan. Indikator tanggung jawab dapat diukur

berdasarkan tugas yang dibebankan dan usaha untuk memajukan insitusi. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan sesuai kemampuan dan arahan. Wewenang, adalah hak dan kekuasaan untuk menentukan kepatuhan yang diperoleh karena kedudukan orang tersebut dalam sebuah organisasi. Sehingga antara tugas, tanggung jawab, dan wewenang harus seimbang, apabila tugas yang diserahkan itu ringan, maka tanggung jawabnya juga ringan, sehingga wewenang yang diperlukan juga sedikit. Sebaliknya, apabila tugas yang diserahkan berat, maka akan menimbulkan tanggung jawab yang lebih berat, sehingga wewenang yang dilimpahkan juga besar. Apabila seseorang pejabat pimpinan telah berani melimpahkan sebagian wewenangnya kepada pejabat bawahannya harus disertai kemauan untuk sewaktu-waktu memperhatikan pendapat atau saran dari pejabat bawahannya sehingga menumbuhkan suasana kerjasama yang baik.

Dari hasil penelitian dilapangan, salah satu kelemahan yang dimiliki oleh BKPSDM Kota Manado adalah masih kurangnya jumlah pegawai yang bekerja di BKPSDM Kota Manado, pekerjaan masih banyak dikerjakan oleh Tenaga Harian Lepas (THL) dimana notabenehnya bukan ASN sehingga tanggungjawab kerja tidak seharusnya di emban oleh para THL, namun kinerja dari ASN berdasarkan hasil wawancara dengan informan tetap menjalankan tugas mereka berdasarkan penempatan dan SOP yang berlaku di BKPSDM Kota Manado. Masalah lainnya adalah kurangnya sumber daya aparatur BKPSDM Kota Manado yang kompeten dalam pengelolaan keuangan dan perencanaan serta penempatan pegawai yang belum tertata sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi, hal ini sesuai dengan data hasil analisis lembaga yang tertuang dalam Renstra BKPSDM Kota Manado, Tahun 2021.

3. Disiplin

Apabila dilihat dari aspek Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, hasil yang diharapkan dengan adanya reformasi birokrasi adalah terciptanya sumberdaya aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, berkemampuan, profesional, memiliki kinerja yang tinggi dan sejahtera. Dilihat dari aspek organisasi serta tatalaksana, reformasi birokrasi diharapkan mampu menciptakan lembaga yang tepat fungsi

dan tepat ukuran dimana terdapat sistem, proses dan prosedur yang jelas, efektif dan efisien serta memenuhi prinsip *good governance* sehingga mampu memberikan pelayanan prima sesuai harapan dan kebutuhan masyarakat.

Desakan cukup kuat terjadi dari masyarakat di era reformasi sekarang ini agar penyelenggaraan pemerintahan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah berjalan dengan bersih, profesional dan transparan (*good governance*). Tuntutan masyarakat untuk terselenggaranya pemerintahan yang baik merupakan bentuk peningkatan sumber daya manusia yang mampu mencermati setiap perubahan paradigma akibat adanya perkembangan lingkungan strategis. Aparatur pemerintah diharapkan antara lain mempunyai ciri-ciri profesional, kompeten, dan akuntabel yang dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien, serta menghormati hukum untuk mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan.

Disiplin sangat penting artinya bagi kehidupan manusia, begitupun dengan ASN yang ada di BKPSDM Kota Manado karena disiplin harus ditanamkan secara terus-menerus agar disiplin menjadi kebiasaan. Orang-orang yang berhasil dalam bidang pekerjaan, umumnya mempunyai kedisiplinan yang tinggi, sebaliknya orang yang gagal umumnya tidak disiplin. Disiplin merupakan suatu proses latihan dan belajar untuk meningkatkan kemampuan dalam bertindak, berfikir dan bekerja yang aktif dan kreatif. Disiplin juga merupakan suatu kepatuhan dari orang-orang dalam suatu organisasi terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan sehingga menimbulkan keadaan tertib.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, tingkat disiplin para pegawai ASN di BKPSDM Kota Manado masih rendah dan masalah tingkat disiplin masih menjadi permasalahan tiap tahun, hal ini terlihat dari hasil analisis oleh lembaga BKPSDM yang tertuang dalam renstra dimana tingkat disiplin ASN masih rendah dan hal itu juga diperparah dengan belum optimalnya pemberian atau penerapan sanksi secara berjenjang oleh pejabat yang berwenang kepada PNS yang terbukti melanggar disiplin PNS berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Permasalahan berikutnya mengenai disiplin ASN di BKPSDM Kota Manado adalah

Tingkat pemahaman peraturan disiplin yang masih rendah.

4. Inisiatif

Pentingnya peranan sumber daya manusia bagi setiap organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, untuk itu sumber daya manusia perlu memiliki keterampilan yang handal dalam menangani setiap pekerjaan, sebab dengan adanya keterampilan yang handal maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu perusahaan adalah inisiatif individual, toleransi resiko, dan dukungan manajemen dimana faktor tersebut sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebab dengan terciptanya inisiatif individual dan dukungan manajemen yang baik dan ditunjang oleh kerja sama dengan sesama pegawai, maka akan tercapai hasil yang akan meningkatkan kinerja pegawai.

Inisiatif individual yang dikehendaki dalam organisasi yang menjadi wadahnya meliputi derajat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya, dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan. Inisiatif adalah kemampuan menemukan peluang dan mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah.

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan informan terkait inisiatif kerja yang dimiliki oleh pegawai BKPSDM Kota Manado, salah satu usaha BKPSDM dalam mewujudkan sasaran Pemerintah Kota Manado yang tertuang dalam RPJMD yakni dengan peningkatan penerapan Manajemen ASN yang lebih baik dari tahun sebelumnya, saat ini Manajemen ASN kondisinya masih belum sesuai dengan yang diharapkan karena masih terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN dengan jabatan yang diembannya, pengelolaan pengembangan kompetensi aparatur yang belum terencana secara baik, belum tersedianya sarana dan prasarana pengembangan SDM, dan masih kurangnya pemanfaatan teknologi dalam pelayanan kepegawaian, beberapa hal ini merupakan permasalahan terkait pelaksanaan tugas dan fungsi dari BKPSDM.

Penerapan Manajemen ASN yang dilaksanakan BKPSDM di tahun sebelumnya belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan Indeks Kepuasan Pelayanan Kepegawaian yang dilakukan oleh internal lembaga BKPSDM sendiri dengan nilai 78 atau mutu pelayanan “Baik”, hasil ini diperoleh melalui survei yang dilakukan oleh BKPSDM terhadap beberapa ASN yang dilayani. Untuk lebih meningkatkan pelayanan ASN sehingga dapat mencapai mutu sangat Baik maka BKPSDM akan mewujudkan manajemen ASN yang baik dan bersih didukung dengan penerapan Pelayanan Kepegawaian berbasis teknologi.

Pelayanan Kepegawaian yang belum optimal menjadi salah satu masalah yang harus diselesaikan BKPSDM saat ini, rendahnya etos kerja serta penerapan perilaku kinerja yang baik, bersih dan melayani belum sepenuhnya terwujud, kondisi saat ini penerapan teknologi dalam pelayanan kepegawaian baru diterapkan pada perekaman kehadiran ASN melalui Sistem Informasi Presensi (SIP) dan penyediaan informasi melalui Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) sehingga mempengaruhi persentase untuk pelayanan berbasis teknologi informasi masih rendah, sebesar 25% sesuai dengan data survei internal lembaga BKPSDM.

Era teknologi saat ini pelayanan publik diarahkan kepada penggunaan sistem aplikasi tidak terkecuali dalam pelayan bidang kepegawaian, untuk hal tersebut maka BKPSDM akan melakukan transformasi pelayanan dari pelayanan konvensional ke dalam bentuk pelayan yang berbasis teknologi dengan harapan pelayanan BKPSDM kedepannya akan lebih cepat, tepat, mudah bersih, sehingga penerepan teknologi informasi BKPSDM dapat mencapai 100%. Adapun jenis pelayanan atau sistem yang akan dibangun BKPSDM kedepannya yaitu E-Kinerja, Pengembangan SIMPEG yang terintegrasi, Aplikasi pelayanan terintegrasi SILADEN, Ruang SDM Centre, serta pengembangan aplikasi lainnya yang sejalan dengan perkembangan teknologi.

Berdasarkan data dan fakta yang ada dilapangan, masih terdapat permasalahan inisiatif ASN yang bekerja di BKPSDM Kota Manado yakni kurangnya etos kerja pertanda inisiatif diri dari pegawai untuk berinovasi dan berkreasi dalam menjalankan tugas masih rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, maka peneliti menyimpulkan penelitian ini sebagai berikut :

1. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Manado dalam bidang urusan Pemerintahan fungsi penunjang Kepegawaian dan sesuai dengan Undang–Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, BKPSDM melaksanakan kinerjanya melalui Manajemen ASN, namun dari aspek efektifitas dan efisiensi kerja masih lemah. Tingkat pemahaman ASN dalam pengurusan menjadi hambatan dalam pengurusan berkas, sehingga menyita waktu dan tenaga. Lemahnya sosialisasi pengurusan oleh BKPSDM dan jumlah ASN Kota Manado yang tidak sebanding dengan jumlah pegawai pada BKPSDM. Selain itu pangaruh pandemi terhadap efektifitas dan efisiensi kerja juga sangat berpengaruh tingkatannya.
2. Dari aspek otoritas dan tanggung jawab, kurangnya pegawai pada BKPSDM Kota Manado serta penempatan pegawai yang belum sesuai pada kompetensinya menjadi masalah, sehingga banyak pekerjaan yang dikerjakan oleh tenaga harian lepas yang sebenarnya bukan menjadi bagiannya.
3. Tingkat disiplin pegawai pada BKPSDM Kota Manado masih rendah, hal ini sesuai dengan laporan tahunan yang tertuang juga pada Renstra BKPSDM yang permasalahan setiap tahun adalah tingkat disiplin pegawai dalam melakukan pekerjaan. Selain itu penerapan sanksi terhadap pegawai yang melanggar disiplin masih lemah, sehingga tidak menimbulkan efek jera.
4. Tingkat inisiatif kerja pada BKPSDM Kota Manado masih rendah disebabkan karena banyaknya peralihan mekanisme kerja oleh BKN dimana banyak pelayanan yang dilakukan diarahkan pada penggunaan berbasis aplikasi, sehingga banyak pegawai yang masih bingung dan mencoba beradaptasi dengan sistem yang ada, serta masih membutuhkan banyak pendidikan dan pelatihan guna menguasai sistem yang baru.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan saran dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja ASN pada BKPSDM Kota Manado disarankan agar meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan kreativitas dan inovasi. Dorongan dan motivasi dari pimpinan dapat menjadi pemicu pegawai menjalankan tugas dengan baik. Selanjutnya perlu diadakan sosialisasi kepada seluruh ASN Kota Manado mengenai hal-hal yang dilayani pada BKPSDM Kota Manado terkait syarat, mekanisme dan juga penggunaan layanan berbasis aplikasi.
2. Perlu ditinjau kembali mengenai penempatan pegawai yang disesuaikan dengan kemampuan dan kompetensinya sehingga pekerjaan para ASN meningkat. Selanjutnya segera mengisi kekosongan aparatur disetiap unit atau instansi untuk meningkatkan kinerja dan pengisian jabatan sesuai prosedur dan proposional serta professional.
3. Pemberian sanksi yang tegas terhadap pegawai yang melanggar disiplin perlu dilakukan guna meningkatkan disiplin pegawai pada BKPSDM Kota Manado, diperlukan ketegasan dari pimpinan untuk melaksanakan hal tersebut.
4. Perlunya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai untuk menguasai penggunaan teknologi informasi terkait layanan yang diberikan oleh BKPSDM Kota Manado agar dapat menguasai pekerjaan dan mampu berinisiatif dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggito, A. dan Setiawan, J. 2018. *Metodologi penelitian kualitatif*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Prawirosentono. S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Sugiyono, S. 2018. *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.