

# LAPORAN PENELITIAN



## ANALISIS PEMBINAAN PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PEMBIAYAAN PERUMAHAN KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

Tim Peneliti :  
**Indah Wahyu Maesarini, S.I.P., M.Si**  
**Istianah Setyaningsih, S.Sos, MA**

**INSTITUT ILMU SOSIAL DAN MANAJEMEN STAMI**  
**2017**

## HALAMAN PENGESAHAN

**Judul** : Analisis Pembinaan Pegawai Pada Sekretariat  
Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan  
Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat

**Peneliti / Pelaksana**  
**Nama Lengkap** : Indah Wahyu Maesarini, S.I.P., M.Si  
**NIDN** : 0330047601

**Anggota**  
**Nama Lengkap** : Istianah Setyaningsih, S.Sos, MA  
**NIDN** : 0328088903

**Sumber Dana** : PT Internal  
**Biaya dari LPPM** : Rp. 8.000.000,-


Jakarta, 27 November 2017  
Ketua Peneliti,

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ilmu Administrasi,

  
(Dr. Bambang Irawan, M.Si, MM)  
NIK : 200130580

  
(Indah Wahyu Maesarini, S.I.P., M.Si)  
NIDN : 0330047601

Menyetujui,  
Kepala LPPM

  
(Dr. Ir. A. H. Rahadian, M.Si)  
NIK : 201219447

## **PRAKATA**

Alhamdulillahirobbil ‘alamiin, kami bersyukur kepada Allah SWT, karena dengan segala nikmat yang dianugerahkan, Penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Adapun judul penelitian kami “Analisis Pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat”.

Penelitian ini dilaksanakan sebagai bentuk pengamalan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang kedua. Untuk itu sepantasnya kami ucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Institut Stiami
2. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Institut Stiami.
3. Kepala LPPM Institut Stiami, dan
4. Semua pihak yang telah membantu kegiatan ini.

Kami menyadari, bahwa penelitian ini belum sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak sangat kami harapkan, untuk menyempurnakan penelitian ini.

Jakarta, 27 November 2017

Peneliti

## RINGKASAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif, dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan administrasi kepegawaian khususnya pada kegiatan pembinaan tenaga pegawai pada Direktorat Jenderal Penyediaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara kepada *key informan* sebanyak lima orang yang terdiri atas Kepala Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana; Kepala Sub Bagian Pengembangan Kepegawaian Organisasi dan Tata Laksana; Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana; Analis Kepegawaian, Kasubag Organisasi dan Tata Laksana, Akademisi. Pengumpulan data juga dilakukan dengan telaah dokumen dan observasi langsung di lapangan. Sedangkan teknik analisis data dilakukan setelah data yang terkumpul diolah agar data tersebut menjadi ringkas dan sistematis. Hasil wawancara dengan *key informan* dibuat transkrip dan kemudian penulis memberi interpretasi berdasarkan data yang ada untuk diambil kesimpulan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan menyoroti empat aspek yang diteliti yaitu (perencanaan pembinaan, pengangkatan pegawai, perawatan pegawai, pengaturan pegawai, pengembangan pegawai, pemberhentian pegawai, penelitian jabatan di Direktorat Jenderal Penyediaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.

Kata Kunci: pembinaan pegawai, administrasi kepegawaian, manajemen SDM

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>PRAKATA</b> .....	iii
<b>RINGKASAN</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Ruang Lingkup Penelitian.....	6
C. Perumusan Masalah.....	6
 <b>BAB II KAJIAN LITERATUR</b>	
A. Penelitian Terdahulu.....	8
B. Kajian Pustaka.....	9
C. Kerangka Teori.....	28
D. Model Konseptual.....	30
 <b>BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN</b>	
A. Tujuan Penelitian.....	31
B. Manfaat Penelitian .....	31
 <b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	33
B. Fokus Penelitian .....	33
C. Teknik Pengumpulan Data .....	34
D. Penentuan Informan .....	35
E. Teknik Analisis Data .....	36
F. Lokasi dan Jadwal Penelitian.....	37

**BAB V HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	39
B. Hasil Penelitian .....	44
C. Pembahasan .....	58

**BAB VI SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan.....	95
B. Saran .....	96

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>
-----------------------------	-----------

<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>99</b>
-----------------------	-----------

## DAFTAR TABEL

1. Tabel I.1 Data Penempatan Pegawai Yang Tidak Sesuai.....	4
2. Tabel I.2 Data Keterlambatan Pegawai .....	5
3. Tabel I.3 Data Pemahaman Pegawai Terhadap Visi dan Misi.....	5
4. Tabel IV.1 Kegiatan dan Jadwal Penelitian .....	38
5. Tabel V.1 Rata-Rata Absensi Apel Pagi dan Siang.....	92

## DAFTAR GAMBAR

1. Gambar II.1 Model Konseptual .....	30
---------------------------------------	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Transkrip Hasil Wawancara.....	99
-----------------------------------	----

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pengembangan kemampuan lembaga melalui pembinaan pegawai yang diarahkan pada makin terwujudnya keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggaraan manajemen dan untuk mewujudkan sistem administrasi yang makin handal, profesional, efisien, dan efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan terhadap dinamika perubahan strategis. Dengan pembinaan yang baik akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat atau semangat serta penuh rasa tanggung jawab. Beberapa diantara pembinaan tersebut antara lain pembinaan karir, pembinaan disiplin, pembinaan pendidikan dan pelatihan.

Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional ini tergantung dari kesempurnaan aparatur negara pada pokoknya tergantung pada kesempurnaan Pegawai Negeri Sipil melalui pendisiplinan kerja. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kemampuan aparatur pemerintah, diperlukan adanya usaha yang terus menerus untuk mendorong pegawai dalam mewujudkan disiplin kerja yang tinggi. Oleh karena itu maka tentunya segenap bangsa Indonesia yang ingin menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) itu bukan semata-mata untuk memperoleh kontrak jasa yang

ekonomis, tetapi juga merupakan wujud pengabdianya terhadap bangsa dan negara.

Namun demikian, setiap pribadi yang menjadi atau memilih profesi sebagai pegawai negeri, tidak semuanya memiliki pandangan yang sama dengan apa yang peneliti kemukakan itu. Mereka memilih profesi pegawai negeri memiliki visi, misi dan kemampuan yang berbeda satu dengan yang lain. Mereka berasal dari lingkungan keluarga dan lingkungan masyarakat yang berbeda-beda, agama dan kepercayaan yang berbeda-beda, adat istiadat yang berbeda serta penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbeda-beda, padahal selaku Pegawai Negeri Sipil, mereka dituntut memiliki kesamaan visi dan misi serta memiliki kemampuan dan ketrampilan serta kepribadian yang dituntut sebagai konsekuensi logis eksistensi kepegawaian negeri sipilnya itu. Oleh karena itulah maka pembinaan pegawai negeri dimulai dari saat rekrutment, pengabdian sampai dengan pensiun.

Ketentuan pembinaan tersebut, merupakan landasan bagi pimpinan unit organisasi kerja untuk melaksanakan pembinaan pegawai, dalam arti bahwa setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya wajib mengabdikan/mencurahkan pengetahuan, kualitas dan kemampuannya, sehingga mereka dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif sesuai dengan bidangnya.

Oleh karena itu bila dikaitkan dengan hakekat pembangunan nasional, maka Pegawai Negeri Sipil selain sebagai subyek

pembangunan atau pelaku pembangunan juga merupakan obyek pembangunan. Oleh karena itu selain membangun, pegawai negeri juga harus dibangun. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa pembinaan Pegawai Negeri Sipil itu menjadi lebih baik, lebih berguna baik bagi dirinya sendiri maupun untuk kemajuan bangsa dan negara. Oleh karena itu maka pembinaan Pegawai Negeri Sipil harus seimbang antara jasmaniah dan mental rohaniah, dan menyentuh setiap Pegawai Negeri Sipil diseluruh tanah air, termasuk Pegawai Negeri Sipil yang mengabdikan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Direktorat Jenderal Penyediaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.

Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Direktorat Jenderal Penyediaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat merupakan cerminan profil Pegawai Negeri Sipil secara nasional. Dengan pembinaan pegawai secara baik dan terus menerus, akan terwujud Pegawai Negeri Sipil yang memiliki budaya kerja, yang memacu terciptanya aparatur pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Dari hasil pengamatan sementara yang peneliti lakukan terlihat bahwa prestasi kerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Direktorat Jenderal Penyediaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat masih rendah, hal ini terlihat dari :

1. Kurangnya semangat pegawai dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas yang diberikan dan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Penempatan kemampuan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, dapat dilihat pada data tabel berikut:

Tabel 1.1  
Data penempatan pegawai yang tidak sesuai

No	Tugas	Ideal	Kondisi yang ada	Hasil yang dicapai
1	Pelaksana administ. pegawai	S1/D3	STM mesin	kurang optimal
2	Perencanaan pegawai	S1/D3	STM pembangunan	kurang optimal
3	Evaluasi kinerja	S1/D3	D3 ekonomi	kurang optimal
4	Perencanaan kebutuhan	S1/D3	S2 Hukum	kurang optimal
5	Penataan organisasi	S1/D3	D3 Manajemen	cukup optimal

Sumber: Tata usaha pembiayaan PUPR Tahun 2016

Dari tabel di atas diketahui bahwa penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan dan kemampuan pegawai. Penempatan pegawai pada jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan rendah dan belum berani menerapkan sistem prestasi kerja.

3. Masih terdapat pegawai yang sering menunda pekerjaan sehingga terjadi pengakumulasiaan beban yang berkaitan timbulnya hambatan dalam proses penyelesaian pekerjaan tersebut.

Tabel 1.2  
Data keterlambatan pegawai

Bulan	jumlah	Persentase
Juli	9	4,45%
Agustus	8	3,96%
September	10	4,95%
Oktober	9	4,45%
November	14	6,93%
Desember	15	7,42%

Sumber: Tata usaha pembiayaan PUPR Tahun 2016

Dari tabel di atas pegawai yang terlambat menunda pekerjaan periode bulan Juli-Desember 2016 cenderung meningkat setiap bulannya dari jumlah pegawai yang ada.

4. Kurangnya pemahaman pegawai terhadap visi dan misi organisasi, dapat dilihat pada data tabel berikut:

Tabel 1.3  
Data pemahaman pegawai terhadap visi dan misi

Penguasaan	Tinggi	Sedang	Rendah
Visi/misi	65% (59%) 68 (56%)	35% (41%) 32% (44%)	-
Visi	67% (54%) 65% (59%)	33% (46%) 35% (41%)	-
Misi	68% (56%) 67% (54%)	32% (44%) 33% (46%)	-

Sumber: Tata usaha pembiayaan PUPR Tahun 2016

Dari data di atas dapat diamati bahwa penguasaan visi dan misi menunjukkan tingkat penguasaan yang rata-rata tinggi dengan kisaran 65-68%. Dari 65% responden yang penguasaan terhadap visi tinggi.

Melihat fenomena tersebut di atas, maka pelaksanaan pembinaan kepada para Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Direktorat Jenderal Penyediaan Perumahan

Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat dirasakan sangat diperlukan, melalui pembinaan pegawai yang dilakukan diharapkan dapat mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut sehingga prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas yang diberikan dapat ditingkatkan.

## **B. Ruang Lingkup Penelitian**

Mengingat keterbatasan peneliti baik dari segi waktu dan kemampuan, maka ruang lingkup dan masalahnya adalah: mengenai Analisis Pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.

## **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti membuat suatu pokok permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana Pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat?
2. Hal-hal apa sajakah yang menjadi pendorong pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat?

3. Hambatan apa saja yang dihadapi dalam melakukan pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat?

## **BAB II**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh:

1. Eisyie Karmiati (2012)

Jurnal pendidikan Nomor 3 tentang Analisis Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Dalam analisis pembinaan pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir kurang transparan terutama dalam mempromosikan pegawai serta dalam memperoleh informasi-informasi yang dianggap penting dalam instansi tersebut. Terdapat persamaan penelitian Karmiati (2012) dengan penelitian ini terletak pada variabel penelitian yang digunakan.

2. Nurman (2014)

Jurnal RAT Vol 3. No 1 tentang Efektivitas Pembinaan Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Hasil penelitian menunjukkan kinerja Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis belum menunjukkan hasil yang sangat menggembirakan dan memuaskan.

3. Septiyuslianisa (2014)

Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 2, Nomor 1. Pembinaan Pegawai dalam pelaksanaan tugas di Biro Umum Kantor Gubernur provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan Pembinaan Pegawai dalam pelaksanaan tugas di Biro Umum Kantor Gubernur provinsi Sumatera Barat dengan cara memotivasi pegawai terlaksana dengan baik.

4. Herman (2012)

Jurnal Bina Praja Vol 4 No 3 tentang Pengaruh Pembinaan terhadap Motivasi kerja dan Produktivitas kerja pegawai Negeri sipil Pemda Kabupaten Serdang. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh dominan dalam membentuk motivasi kerja. Penelitian di atas berbeda dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu pada analisis yang digunakan. Perbedaan dan persamaan dengan dengan penelitian terdahulu adalah terutama pada teknik analisis yang digunakan, lokus penelitian, pada organisasi pemerintah di pusat, dan fokus penelitian yang lebih spesifik.

## **B. Kajian Pustaka**

### **1. Pengertian Administrasi**

Administrasi dalam arti sempit dari Haryadi (2009: 1), menyatakan:

Administrasi adalah kegiatan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan tujuan untuk menyediakan keterangan serta memudahkan

memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam satu hubungan satu sama lain”

Pendapat di atas menunjukkan bahwa administrasi bertalian dengan proses kerjasama yang terdiri dari dua orang atau lebih atas dasar rasionalitas tertentu dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan pandangan yang menyatakan administrasi dalam arti luas antara lain berasal dari Atmosudirdjo (2009: 176), yaitu:

- a. Administrasi dari sudut proses adalah keseluruhan yang terdiri dari kegiatan-kegiatan, pemikiran-pemikiran, penentuan tujuan sampai dengan penyelenggaraan sehingga tercapai tujuan.
- b. Administrasi dari sudut fungsi atau tugas adalah segala kegiatan dan tindakan secara sadar yang dilakukan ke arah tercapainya tujuan tersebut. Dengan perkataan singkat administrasi adalah bimbingan dan kepemimpinan dan pengendalian atau kontrol dari pada kegiatan-kegiatan suatu kelompok usaha yang diarahkan kepada pencapaian tujuan.
- c. Administrasi dalam arti pranata (institusional) adalah keseluruhan orang-orang, baik seorang maupun kelompok yang secara kesatuan bergerak ke arah tercapainya tujuan bersama.

Sedangkan pada sisi lain pengertian administrasi menurut Menurut Siagian (2009: 3) mengatakan bahwa, “Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”

Berdasarkan uraian di atas yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas bahwa administrasi adalah proses kerja sama yang dilakukan dua orang atau lebih dan ada saling ketergantungan

antara orang yang satu dengan yang lainnya didalam suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau ditentukan sebelumnya.

## **2. Manajemen**

Selanjutnya peneliti mengemukakan beberapa batasan mengenai manajemen dari para ahli. Menurut seorang ahli manajemen George R Terry yang dikutip oleh Effendy (2004: 61), sebagai berikut :

Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain

Sedangkan menurut Nawawi (2010: 39), mengatakan bahwa Manajemen adalah “Pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan orang lain”.

Pengertian tersebut secara eksplisit menyatakan unsur sumber daya manusia menyebutkan “bantuan orang lain”. Oleh karena itu pengertian ini sangat dekat hubungannya dengan pandangan baru di dalam manajemen sumber daya manusia. Kedekatan ini tersurat dan tersirat dalam pengakuan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, terdapat sejumlah manusia (SDM) yang ikut berperan dan harus diperankan.

Pendapat dari Zainun (2007: 6) mengatakan bahwa :

Manajemen adalah suatu usaha atau kegiatan kemampuan, keterampilan dan kewenangan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan bantuan manusia lain dan menggunakan sarana-sarana lainnya

Manajemen membahas tentang bagaimana para manajer berusaha agar mengarahkan tindakan untuk mencapai tujuan, suatu pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik bersama dengan atau oleh orang lain.

Menurut pendapat Swasta dan Sukotjo (2005 : 82), Manajemen adalah:

Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia lainnya menurut tujuan yang telah ditetapkan organisasi

Manajemen juga sering dikaitkan dengan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam definisi di atas, manajemen dipandang sebagai proses kegiatan mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, penggerak pelaksanaan sampai pada pengawasannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Soedjadi (2009 : 3) mengemukakan definisi Manajemen sebagai berikut:

Manajemen pada pokoknya adalah proses kegiatan dari seorang Pimpinan (Manajer) yang harus dilakukan dengan mempergunakan kerjasama orang-orang lain sebagai sumber tenaga kerja, serta memanfaatkan sumber-sumber

lainnya dan waktu yang tersedia untuk itu dengan cara setepat-tepatnya

Pengertian-pengertian manajemen yang diungkapkan oleh para ahli di atas ternyata bermuara pada inti yang sama, maka peneliti menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses usaha dari suatu kegiatan dengan menggunakan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dan menggunakan sarana lainnya dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi.

### **3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi.

Agar lebih jelas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, berikut ini beberapa definisi yang dikemukakan beberapa para ahli. Menurut Mangkunegara (2009: 2) :

Manajemen Sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Selanjutnya menurut Hasibuan (2010: 10) tentang Manajemen SDM, bahwa: "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan instansi, pegawai, dan masyarakat".

Penentuan uraian tindakan artinya penentuan segala sesuatu sebelum dilakukan kegiatan-kegiatan. Fungsi perencanaan meliputi usaha pemilihan berbagai alternatif tujuan, strategi, keputusan terlebih dahulu sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya

Menurut Hariandja (2002: 2) mengemukakan bahwa:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat

Moekijat (2005 : 28) dalam bukunya memberikan pengertian mengenai manajemen personalia sebagai berikut:

Manajemen personalia adalah suatu cabang dari manajemen yang secara khusus menitik beratkan perhatiannya pada soal kepegawaian, perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dengan adanya kepuasan hati pada diri sendiri pekerja. Atau dengan kata lain manajemen personalia adalah suatu ilmu yang mempelajari cara bagaimana memberikan fasilitas untuk perkembangan pekerjaan dalam suatu unit aktivitas

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia atau kepegawaian adalah salah satu

cabang ilmu manajemen yang menitik beratkan pada masalah kepegawaian, guna mengoptimalkan potensi mereka yang dilengkapi dengan fasilitas kerja yang memadai, dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan adanya kepuasan hati pada diri mereka melalui penerapan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktek-praktek kepegawaian yang sehat.

Agar optimasilasi para pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud sebagaimana mestinya, maka kepada para pegawai perlu diberikan arahan, petunjuk dan bimbingan secara terus menerus dan berkelanjutan. Dengan kata lain kepada para pegawai itu perlu dilakukan pembinaan.

#### **4. Pembinaan Pegawai**

##### **a. Pengertian**

Sejalan dengan kegiatan pembinaan dalam praktek manajemen SDM, maka pengertian Pembinaan menurut Musanef (2005: 116) yaitu:

Pembinaan adalah segala usaha tindakan yang berhubungan langsung dengan perencanaan, penyusunan, pembangunan, pengembangan, pengerahan, penggunaan serta pengendalian segala sesuatu secara berdaya guna dan berhasil guna

Pengertian pembinaan menurut Thoha (2007: 7) adalah sebagai berikut:

Pembinaan adalah suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan menjadi lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan

adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsur dari pengertian ini yakni pembinaan itu sendiri bisa berupa suatu tindakan, proses atau pernyataan dari suatu tujuan dan kedua pembinaan itu bisa menunjukkan kepada “perbaikan” atas sesuatu

Sedangkan pengertian pegawai menurut Musanef (2005: 4)

adalah:

Mereka yang secara langsung digerakkan oleh manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan

Berdasarkan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa pembinaan pegawai adalah serangkaian cara yang ditempuh untuk membangun dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi melalui pemberian bimbingan, pengarahan dan petunjuk serta kebijaksanaan-kebijaksanaan lainnya, sehingga mereka mau dan mampu bekerja secara lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Tujuan pembinaan pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Musanef (2005: 17) sebagai berikut:

- a. Diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna baik dalam sektor-sektor pemerintahan maupun badan usaha milik negara.
- b. Untuk meningkatkan mutu dan ketrampilan serta memupuk kegairahan bekerja sehingga dapat menjamin terwujudnya kesempatan berprestasi dalam melaksanakan pembangunan secara menyeluruh.

- c. Diarahkan kepada terwujudnya suatu komposisi pegawai, baik dalam bentuk jumlah, maupun mutu yang memadai, serasi dan harmonis sehingga mampu menghasilkan prestasi kerja yang optimal.
- d. Diarahkan kepada terwujudnya pegawai-pegawai yang setia dan taat kepada Pancasila dan UUD 1945, negara dan pemerintah, sehingga pegawai yang hanya mengabdikan kepada kepentingan negara dan pemerintahan serta masyarakat demi terwujudnya aparatur yang bersih dan berwibawa.
- e. Ditujukan kepada terwujudnya unit-unit kerja yang serasi dan menjamin terciptanya kesejahteraan jasmani maupun rohani secara adil dan merata sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan baik.
- f. Diarahkan kepada penyaluran, penyebaran dan pemanfaatan pegawai secara teratur, terpadu dan berimbang atas dasar kriteria-kriteria objektif baik secara individu maupun kelompok sehingga dapat menjadikan manfaat bagi instansi atau unit organisasi yang bersangkutan.
- g. Diarahkan pada pembinaan sistem karier dan prestasi kerja yang dalam pelaksanaannya dapat diwujudkan dalam bentuk :
  - 1) Pembinaan tertib administrasi
  - 2) Pembinaan mutu
  - 3) Pembinaan kesejahteraan
  - 4) Pembinaan karier

#### **b. Landasan dan Azas Pembinaan Pegawai**

Menurut Musanef (2005: 22), yang menjadi landasan dan asas pembinaan pegawai adalah:

- 1) Landasan
  - a) Pembinaan pegawai dilandasi jiwa bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai warga negara merupakan aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang

penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

- b) Pembinaan pegawai merupakan totalitas kegiatan yang meliputi perencanaan, pengaturan dan penggunaan pegawai sehingga menjadi pegawai yang mampu mengemban tugas menurut bidangnya masing-masing agar dapat mencapai prestasi kerja yang efektif dan efisien.

## 2) Asas-Asas

- a) Setiap tenaga dipergunakan dan dimanfaatkan untuk kepentingan tugas (mission)
- b) Penempatan orang-orang yang tepat pada jabatan-jabatan didasarkan kepada perencanaan kepegawaian yang efektif ke arah carrier planning.
- c) Memperbesar kemampuan dan kecakapan pegawai melalui proses pendidikan dan latihan yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.
- d) Diusahakan agar setiap orang atau pegawai berhasrat untuk mencapai prestasi kerja yang sebanar-benarnya.

- e) Kesadaran nasional dipelihara dan ditingkatkan, sebagai kepribadian Pegawai Negeri Sipil.

### **c. Sasaran Pembinaan Pegawai**

Menurut Musanef (2005: 18) pada dasarnya sasaran pembinaan pegawai mencakup 7 (tujuh) sasaran pokok yaitu:

#### **1) Penelitian**

- a) Pembinaan pegawai harus didasarkan pada kriteria-kriteria obyektif, sebagai hasil satu penelitian yang mendalam terhadap setiap jenis jabatan sesuai dengan isi dan sifat-sifat jabatan.
- b) Penelitian jabatan merupakan salah satu kegiatan yang perlu ditingkatkan melalui suatu proses inventarisasi jabatan, analisa jabatan dan evaluasi jabatan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang spesifikasi, uraian jabatan, klasifikasi jabatan dan persyaratan jabatan.
- c) Untuk pelaksanaan pendayagunaan pegawai maka semua kegiatan pembinaan mulai pengangkatan pertama sampai dengan pemberhentian, hendaknya selalu didasarkan atas hasil analisa jabatan menurut kebutuhan organisasi.

## 2) Perencanaan

- a) Peningkatan penggunaan teknologi modern pada negara-negara berkembang dan peningkatan laju pembangunan, akan memberikan pengaruh terhadap pengembangan sistem kerja dan usaha penerapan yang serasi atas penggunaan alat-alat, fasilitas-fasilitas dan sarana pada tiap-tiap sektor dan sub sektor dalam pemerintahan.
- b) Rencana pembinaan pegawai perlu disusun secara menyeluruh, baik dari segi-segi kualitatif maupun kuantitatif selaras dan seimbang dengan kebutuhan riil dari suatu organisasi, berdasarkan hasil evaluasi atas data yang bersumber dari berbagai sektor dan sub sektor dalam bidang pemerintahan.
- c) Perencanaan pegawai secara kualitatif maupun kuantitatif meliputi perencanaan tentang formasi, pengadaan, pengangkatan, pengaturan, pengembangan (pengembangan dalam jabatan kepangkatan mutu dan kesejahteraan) dan pemberhentian serta pensiun pegawai.

### a. Pengangkatan

- 1) Pengangkatan pegawai adalah suatu proses kegiatan yang merupakan bagian dari pada pembinaan pegawai

yang mencakup pengadaan, pengangkatan pertama, pengangkatan pegawai tetap, dan pengangkatan untuk menduduki suatu jabatan.

- 2) Pengangkatan pegawai harus dilakukan secara cepat dan tepat sesuai kriteria-kriteria obyektif berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, yang dapat dirasakan oleh seluruh pegawai sehingga akan memberikan gairah kerja.
- 3) Pengangkatan pegawai harus merupakan tanggung jawab pimpinan disamping unsur-unsur pelaksana yang secara fungsional menanganinya.

b. Perawatan

- 1) Dalam rangka menunjang mission sektor dan sub sektor pemerintahan maka pemanfaatan segenap potensi pegawai harus diimbangi dengan kebijaksanaan serta langkah-langkah perawatan, bimbingan dan dorongan agar segenap pegawai dapat memberikan dukungan dan partisipasi aktif secara kreatif dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan secara lebih nyata.
- 2) Untuk mencipta suasana yang demikian maka perlu adanya usaha-usaha yang bersifat menyeluruh dan nyata di dalam bidang kesejahteraan pegawai secara serasi, selaras dan seimbang menurut batas-batas kemampuan organisasi.

- 3) Peningkatan taraf kesejahteraan sosial bagi seluruh pegawai tersebut pada dasarnya merupakan tanggung jawab aktif bagi setiap pimpinan dan para pejabat serta pegawai yang bersangkutan.
- 4) Peningkatan taraf kesejahteraan sosial bagi seluruh pegawai harus mencerminkan peningkatan penyediaan perumahan dinas, pelayanan kesehatan, perlindungan hukum bagi para pegawai, pemberian kesempatan untuk mengembangkan karier secara terbuka dan menyeluruh.

c. Pengaturan

- 1) Pengaturan pegawai merupakan sebagian dari proses pembinaan pegawai, yang diarahkan kepada terwujudnya ketertiban dan kepastian hukum dalam setiap penanganan bidang kegiatan kepegawaian.
- 2) Untuk menjamin terciptanya iklim kepegawaian yang demikian maka semua ketentuan sepanjang menyangkut segi-segi kepegawaian harus selalu disempurnakan, dihayati dan dilaksanakan secara tertib dan konsekwen.
- 3) Kegiatan pengaturan kepegawaian pada hakikatnya adalah merupakan tanggung jawab semua pimpinan dari tingkat tertinggi sampai dengan terendah sesuai dengan ruang lingkup wewenangnya masing-masing.

d. Pengembangan

- 1) Dengan meningkatnya pembangunan dewasa ini maka tiap-tiap sektor dan sub sektor pemerintahan dihadapkan kepada suatu keharusan untuk mengimbangi kemajuan teknologi modern yang menuntut tersedianya pegawai yang tangguh dan bermutu tinggi serta mampu melaksanakan setiap pekerjaan atau tugas dengan sebaik-baiknya sehingga perlu dilakukan usaha-usaha secara menyeluruh dalam rangka peningkatan mutu, ketrampilan, sikap dan tingkah laku.
- 2) Proses pengembangan pegawai tersebut harus dilakukan secara terus menerus dan pada hakikatnya merupakan tanggung jawab semua pimpinan pada tiap-tiap sektor dan sub sektor pemerintahan baik ditingkat pusat maupun daerah.
- 3) Disamping peningkatan mutu dalam bidang ketrampilan teknis dan administratif maka untuk menciptakan keseimbangan, keserasian dan keselarasan perlu disertai dengan peningkatan dalam sikap dan tingkah laku.

e. Pemberhentian

- 1) Tanpa memandang pangkat, kedudukan atau jabatan dan status pegawai, pada suatu saat tertentu tiap-tiap pegawai akan mengalami pemutusan hubungan kerja dari

lingkungan dimana ia bekerja antara lain karena alasan fisik dan atau usia tidak memungkinkan lagi untuk dapat melakukan pekerjaan atau karena sebab-sebab lainnya.

- 2) Penyelenggaraan pemutusan hubungan kerja harus berlandaskan pada peraturan perundang-undangan kepegawaian yang berlaku dengan disertai pemberian hak-haknya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada sehingga akan menimbulkan gejolak sosial.
- 3) Setiap pemutusan hubungan kerja hendaknya tidak akan menimbulkan kekosongan jabatan yang dapat mengakibatkan terjadinya hambatan-hambatan dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

#### **d. Prinsip-Prinsip Pembinaan Pegawai**

Agar pembinaan pegawai dapat mencapai sasarannya, maka pelaksanaannya perlu menerapkan prinsip-prinsip pembinaan pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Musanef (2005: 10) yang meliputi:

##### **1) Prinsip Kemanusiaan**

Sebagaimana diketahui bahwa faktor manusia dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting, sebab manusia dalam organisasi adalah yang merencanakan, melaksanakan sekaligus melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkannya itu. Sementara itu pegawai sebagai manusia biasa tentunya tidak terlepas dari adanya sifat-sifat manusiawi, untuk itu maka menurut prinsip kemanusiaan di dalam administrasi kepegawaian

perlu diterapkan, karena pegawai adalah manusia sebagai insan pekerja yang mempunyai perasaan, harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan.

Sehingga walaupun kita sekarang ini sudah berada dalam abad teknologi modern dimana pekerjaan manusia sudah dapat digantikan oleh mesin, tetapi unsur manusia tetap merupakan unsur yang paling utama, paling penting dan paling menentukan dalam organisasi apapun. Pimpinan organisasi pada hakikatnya tidak dapat menyamakan pegawai dengan alat-alat lainnya.

Perikehidupan dan perikemanusiaan perlu dihayati oleh pimpinan organisasi sebagai insan Pancasila dalam rangka usahanya menggerakkan bawahannya. sehingga pegawainya dapat merasakan bahwa mereka dihargai sebagai manusia yang layak.

## 2) Prinsip Demokrasi

Pada dasarnya demokrasi dalam suatu organisasi mengandung pengertian bahwa organisasi tadi oleh dan untuk para pegawai yang berada dalam organisasi yang bersangkutan, dengan kata lain dalam organisasi perlu adanya kebersamaan dan keterbukaan.

Berkenaan dengan itu maka prinsip demokrasi perlu diketahui oleh Pimpinan organisasi karena kedemokrasian ini menunjukkan adanya saling hormat menghormati, harga-menghargai dan saling mengisi dalam rangka melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi.

Jadi pimpinan organisasi perlu menghindari sistem pemaksaan, artinya bawahannya perlu diajak serta dalam menentukan tujuan organisasi sehingga dengan demikian bawahan itu merasakan kehadirannya di dalam organisasi.

## 3) Prinsip *The Right Man in The Right Place*

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien, sangat tergantung pada bagaimana orang-orang yang ada dalam organisasi melaksanakan tugas-tugas atau melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam arti bahwa setiap pelaksanaan aktivitas guna mencapai tujuan perlu dilaksanakan dengan seksama oleh orang-orang yang memiliki kemauan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Selanjutnya agar orang-orang yang melaksanakan tugasnya benar-benar dapat optimal, maka tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh seseorang perlu adanya kesesuaian dengan keahlian yang dimilikinya. Sejalan dengan uraian

tersebut, maka prinsip ini penting dilaksanakan di dalam organisasi, artinya bahwa penempatan setiap orang di dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian dan didasarkan atas latar belakang pengalaman serta pendidikan yang diambil oleh yang bersangkutan. Jadi penempatan pegawai di dalam organisasi janganlah pilih kasih atau jangan didasarkan pada hubungan keluarga atau persahabatan.

Pada hakikatnya organisasi menuntut penempatan setiap orang atau pegawai sesuai dengan keahliannya, kemampuan, pengalaman dan pendidikannya menurut kebutuhan organisasi.

#### 4) Prinsip *Equal Pay for Equal Work*

Sebagaimana diketahui bahwa salah satu motif orang mau melaksanakan tugas dengan penuh semangat, gairah dan disiplin, alasan mengapa seseorang mau bergabung dengan organisasi adalah adanya harapan atas imbalan jasa yang memadai. Berkenaan dengan itu maka prinsip ini penting bagi pimpinan organisasi dalam memberikan balas jasa terhadap orang-orangnya, harus didasarkan atas hasil prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai yang bersangkutan.

Apabila pemberian balas jasa tersebut tidak didasarkan pada kemampuan dan hasil prestasi berarti menimbulkan kelemahan semangat kerja pegawai, karena pemberian balas jasa harus disesuaikan dengan prestasi kerja dan tanggung jawab setiap pegawai dalam organisasi yang bersangkutan.

#### 5) Prinsip Kesatuan Arah

Salah satu kunci kelancaran dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan secara lebih berdaya guna dan berhasil guna adalah adanya ketertiban dan keselarasan dalam setiap pelaksanaan aktivitas yang dilaksanakan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi. Kemudian keselarasan dan ketertiban setiap aktivitas yang dilakukan tersebut perlu terarah dan diarahkan pada satu arah yang sama.

Berkenaan dengan itu maka prinsip ini perlu ditanamkan di dalam organisasi terhadap setiap orang yang bekerja di dalam organisasi yang bersangkutan. Apabila orang-orang di dalam organisasi berbeda arah dan pendapat berarti organisasi menuju kehancurannya. Jadi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas organisasi dengan sebaik-

baiknya dibutuhkan kesatuan arah pelaksanaan tugas, sejalan dengan rencana dan program kerja yang telah digariskan.

6) Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat kaitannya dengan kesatuan arah, artinya arah kegiatan yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang ingin dicapai. Lebih jauh perlu diketahui bahwa tujuan orang-orang di dalam organisasi harus dipersatukan dengan tujuan (*mission*) organisasi. Yakinkanlah pada setiap orang bahwa dengan bekerja yang baik dalam organisasi tujuan-tujuan pribadi orang-orang tersebut akan tercapai semaksimal-maksimalnya, sehingga dengan tercapainya tujuan organisasi diharapkan tujuan pegawai yang bekerja di dalamnya akan dapat dicapai dengan sebaik-baiknya.

Tujuan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah nilai-nilai (kebutuhan) manusia baik jasmaniah maupun rohaniah yang diperjuangkan dengan perbuatan-perbuatan nyata agar dapat dipenuhi.

7) Prinsip Kesatuan Komando

Komando atau perintah adalah salah satu bentuk pendinamisasian dan penggerakkan orang-orang dalam organisasi, untuk itu maka komando yang diberikan perlu adanya kejelasan, ketegasan sehingga orang atau pegawai yang menerimanya benar-benar mengerti, memahami sehingga mereka mampu untuk mengimplemantasikan perintah atau komando itu sesuai dengan yang dimaksudkan.

Berkenaan dengan itu maka prinsip ini penting dilaksanakan karena pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan, sehingga setiap pegawai hanya mempunyai satu orang atasan, artinya apabila pegawai menerima komando atau perintah dari dua orang atasan, maka hal itu dapat memberikan kesimpang siuran terhadap diri pegawai yang bersangkutan. Jadi kesatuan komando perlu dipahami dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

8) Efisiensi dan Produktivitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah kemajuan organisasi, karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dan untuk memperoleh efisiensi dan produktivitas kerja yang baik, dibutuhkan teknik penggerakan dan motivasi yang

sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kondisi pegawai yang bekerja di dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan disinilah letak kunci ke arah peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja yang harus dicapai.

9) Prinsip Disiplin

Disiplin juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja. Oleh karena itu dalam setiap organisasi perlu ditegakkannya disiplin pegawainya. Melalui disiplin yang tinggi produktivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu ditanamkan kepada setiap pegawai disiplin yang sebaik-baiknya.

10) Prinsip Wewenang dan Tanggung Jawab

Pada dasarnya setiap manusia adalah makhluk sosial yang senantiasa berinteraksi dan bekerja sama dengan orang lain, hal ini disebabkan oleh keterbatasan yang ada pada diri manusia sehingga ia tidak mungkin mencapai tujuannya sendiri tanpa bantuan orang lain, termasuk pula dalam hal mengerjakan pekerjaan atau aktivitas dalam organisasi.

Demikian pula halnya dengan pola kehidupan yang ada dalam organisasi, artinya bahwa seorang pimpinan organisasi sekalipun tidak mungkin dapat mencapai tujuan organisasi dan mengerjakan segala sesuatu pekerjaan yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya sendiri, untuk itulah pimpinan membutuhkan keberadaan dan bantuan dari seluruh staf atau anak buahnya. Berkenaan dengan uraian tersebut, maka prinsip ini perlu dipahami pimpinan organisasi. Pelimpahan wewenang perlu dilaksanakan karena tidak mungkin seluruh pekerjaan dilakukan dan diselesaikan oleh pimpinan dan sejalan dengan pelimpahan wewenang itu perlu ditingkatkan pertanggung jawaban dari penerima wewenang.

### **C. Kerangka Teori**

Manajemen adalah proses usaha dari suatu kegiatan dengan menggunakan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dan menggunakan sarana lainnya dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi. Manajemen personalia salah satu cabang ilmu

manajemen yaitu lebih menitik beratkan pada soal kepegawaian, perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dengan adanya kepuasan hati pada diri sendiri pekerja.

Agar optimalisasi para pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud sebagaimana mestinya, maka kepada para pegawai perlu diberikan arahan, petunjuk dan bimbingan secara terus menerus dan berkelanjutan. Dengan kata lain kepada para pegawai itu perlu dilakukan pembinaan. Dalam penelitian ini, untuk melakukan analisis pembinaan pegawai peneliti memakai teori yang dikemukakan oleh Musanef (2005) yang menyatakan bahwa sasaran pembinaan pegawai mencakup 7 (tujuh) sasaran pokok yaitu:

1. Penelitian jabatan
2. Perencanaan pembinaan
3. Pengangkatan pegawai
4. Perawatan pegawai
5. Pengaturan pegawai
6. Pengembangan pegawai
7. Pemberhentian pegawai

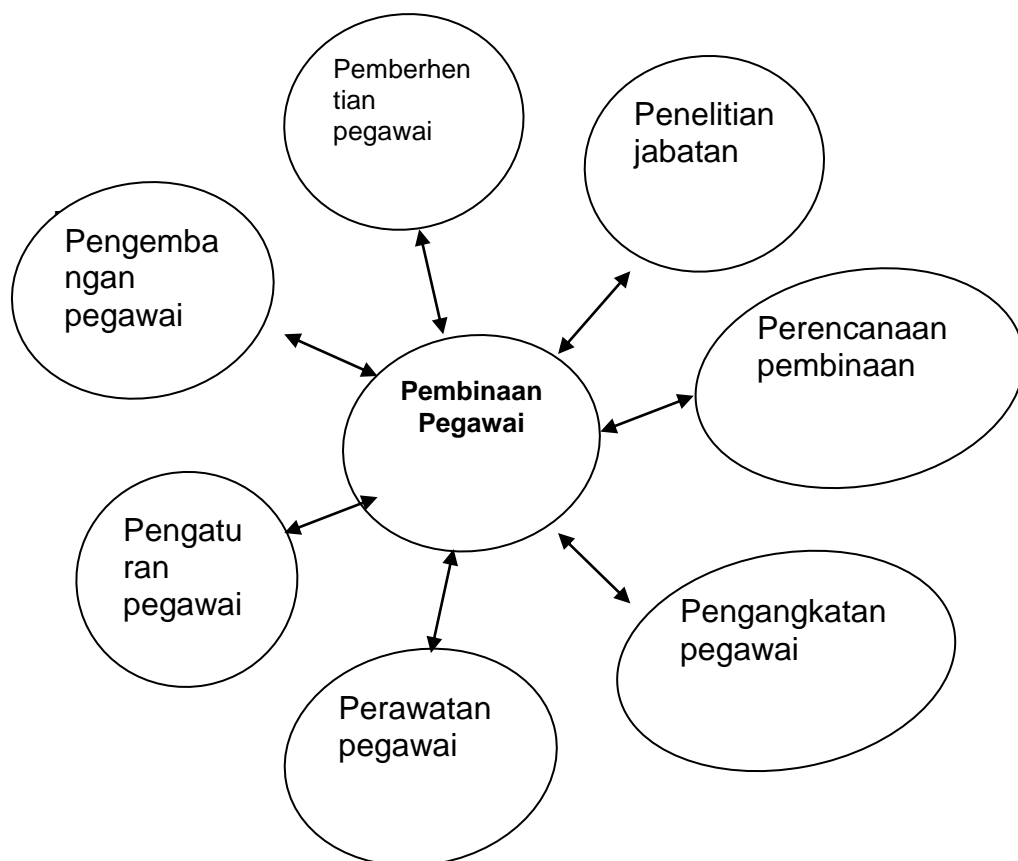
Pemilihan teori tersebut dianggap dapat menggambarkan proses pembinaan pegawai sehingga pembinaan pegawai yang terjadi di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Direktorat

Jenderal Penyediaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.

#### D. Model Konseptual

Berdasarkan gambaran di atas dapat dibuat model kerangka pemikiran pelaksanaan pembinaan pegawai sebagai berikut :

Gambar 2.1  
Model Konseptual



Sumber: Musanef (2005)

## **BAB III**

### **TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pelaksanaan Pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi pendorong pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.
3. Untuk menganalisis hambatan yang dihadapi dalam melakukan pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.

#### **B. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penulisan penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk:

1. Aspek Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan khazanah keilmuan bagi peneliti tentang administrasi kepegawaian, khususnya dalam pembinaan pegawai serta memperluas wawasan secara akademis.

## 2. Aspek Praktis

Diharapkan dapat menjadi referensi yang berguna bagi instansi untuk praktik pembinaan kepegawaian di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.

## 3. Aspek Kebijakan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi dalam pengembangan kebijakan mutu pembinaan pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan pada objek alamiah yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian Deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan mengembangkan secara terperinci mengenai keadaan tertentu. Metode deskriptif dipergunakan untuk pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat dan tujuannya adalah untuk mencari gambaran yang sistematis, fakta yang akurat. Desain penelitian pada dasarnya untuk menentukan metode apa saja yang akan dipergunakan dalam penelitian, antara lain metode pengumpulan data dan metode analisis data.

#### **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini sangat penting dalam suatu penelitian yang bersifat kualitatif. Fokus penelitian dimaksudkan untuk memberi studi kualitatif, sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana data yang tidak relevan. Mengingat

pentingnya fokus penelitian tersebut, maka yang difokuskan dalam penelitian ini adalah Analisis Pembinaan Pegawai.

Peneliti menggunakan kerangka teori yang dikemukakan oleh Musanef (2005), yang menyatakan bahwa sasaran pembinaan pegawai mencakup 7 (tujuh) sasaran pokok yaitu:

1. Penelitian jabatan
2. Perencanaan pembinaan
3. Pengangkatan pegawai
4. Perawatan pegawai
5. Pengaturan pegawai
6. Pengembangan pegawai
7. Pemberhentian pegawai.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

#### **1. Pengamatan (observasi)**

Menurut Nasution (2008) dalam buku yang ditulis oleh Sugiyono (2010: 310), menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu Teknik Observasi Partisipasi Pasif, dengan melakukan pengamatan langsung terhadap subjek dimana sehari-hari mereka berada dan biasa melakukan aktivitasnya, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Hal-hal penting yang menjadi obyek observasi antara lain :

- a. *Place*, yaitu kantor . Lingkungan fisik kantor berupa sarana dan prasarana bagi pegawai sebagai pendukung program kerja

- b. *Actor*, yaitu pimpinan dan pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan program pembinaan.
- c. *Activity*, yaitu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dan upaya pembinaan yang dilakukan pimpinan

## **2. Wawancara (*interview*)**

Bungin (2009: 67) menyatakan untuk mencapai tingkat pemahaman akan suatu fenomena sosial sesuai dengan dunia pemahaman para pelakunya memerlukan cara penggalan data yang handal, disinilah letak relevansi metode atau teknik wawancara mendalam (*in depth interview*).

Wawancara dilakukan kepada subyek yang telah ditetapkan yaitu, yang menangani tentang administrasi kepegawaian. Pokok-pokok masalah yang menjadi bahan wawancara meliputi pembinaan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, khususnya bentuk-bentuk pembinaan karir pegawai serta mengetahui hambatan apa saja yang muncul, dan upaya yang telah dilakukan oleh pimpinan.

## **D. Penentuan Informan**

Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subjek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat. Informan yang bertindak sebagai sumber data dan informasi harus memenuhi syarat, yang akan menjadi informan

narasumber. Penelitian kualitatif tidak dipersoalkan jumlah informan, tetapi bisa tergantung dari tepat tidaknya pemilihan informan kunci, dan kompleksitas dari keragaman fenomena sosial yang diteliti.

Atas dasar penjelasan tersebut, maka peneliti telah menentukan informan yang dapat memberikan informasi yang dapat diwawancarai dan datanya pun dapat dipertanggung jawabkan yaitu:

1. Ir.Lavinia Sri Adiyati Kepala Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan I)
2. Bayu Kusuma Kepala Sub Bagian Pengembangan, Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan II)
3. Jaffri Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan III)
4. Kingkin Analis Kepegawaian (sebagai informan IV)
5. Ita Kurniasih Kasubag Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan V)
6. Bp. Abidin, S.Ip, M.Si dari Akademisi Widyaaiswara (Dosen) Etika Publik pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian PUPERA (sebagai Informan VI)
7. Soemardi, SE PNS (sebagai informan VII)

#### **E. Teknik Analisis Data**

Menurut Miles and Huberman (1984) dalam buku Sugiyono (2012: 91-99) mengemukakan aktivitas dalam analisis data kualitatif

dilakukan secara interaktif dan terus menerus sehingga diperoleh data yang kredibel. Dari kegiatan-kegiatan sebelumnya, langkah selanjutnya adalah menyimpulkan dan melakukan verifikasi atas data-data yang sudah diproses atau ditransfer kedalam bentuk-bentuk yang sesuai dengan pola pemecahan permasalahan yang dilakukan. Temuan dapat berupa gambaran atau deskripsi suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori. Penelitian ini menggunakan metode induktif biasanya kesimpulan umum ditarik dari data statistik hasil penelitian lapangan.

*Inductive data analysis* (Lincoln and Guba, 1985: 202-204) mempunyai kesamaan dengan *content analysis* (Wahyuni, 2012: 122-123), yakni suatu proses suatu proses yang bertujuan mengungkapkan informasi yang terbenam/tersembunyi dan menjadikan informasi itu menjadi eksplisit. Proses selanjutnya untuk mengungkapkan informasi yang tersembunyi (*tacit information*), yaitu menerapkan *unitizing* dan *categorizing*.

## **F. Lokasi dan Jadwal Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian tentang Analisis Pembinaan Pegawai ini dilakukan pada Kantor Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat.

## 2. Jadwal Penelitian

Tabel 4.1.  
Kegiatan dan Jadwal Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Tahun 2017															
		Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Proposal																
2	Studi Pendahuluan																
3	Pengumpulan Referensi																
4	Penulisan Bab I-III																
5	Pengumpulan Data																
6	Analisis Data																
7	Finalisasi Penulisan Laporan Penelitian																

## **BAB V**

### **HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat**

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia (disingkat Kemenpupera RI) adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pekerjaan umum dan perumahan rakyat. Dahulu Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat bernama "Departemen Permukiman dan Pengembangan Wilayah" (1999-2000) dan "Departemen Permukiman dan Prasarana Wilayah" (2000-2004). Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden.

##### **2. Tugas dan Fungsi Pokok**

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Dalam melaksanakan tugas, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan sumber daya air, penyelenggaraan jalan, penyediaan perumahan dan pengembangan kawasan permukiman, pembiayaan perumahan, penataan bangunan gedung, sistem penyediaan air minum, sistem pengelolaan air

- limbah dan drainase lingkungan serta persampahan, dan pembinaan jasa konstruksi;
- b. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
  - c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
  - d. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
  - e. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat di daerah;
  - f. Pelaksanaan penyusunan kebijakan teknis dan strategi keterpaduan pengembangan infrastruktur pekerjaan umum dan perumahan rakyat;
  - g. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat;
  - h. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat; dan
  - i. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan sumber daya air, penyelenggaraan jalan, penyediaan perumahan dan pengembangan kawasan permukiman, pembiayaan perumahan, penataan bangunan gedung, sistem penyediaan air minum, sistem pengelolaan air

limbah dan drainase lingkungan serta persampahan, dan pembinaan jasa konstruksi;

- b. koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
- c. pengelolaan barang milik/kekayaan Negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
- d. pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
- e. pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat di daerah;
- f. pelaksanaan penyusunan kebijakan teknis dan strategi keterpaduan pengembangan infrastruktur pekerjaan umum dan perumahan rakyat;
- g. pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat;
- h. pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat; dan
- i. pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

## **2. Visi dan Misi**

Berdasarkan Renstra 2015-2019 Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat visi dan misi adalah sebagai berikut:

### **a. Visi**

*"Terwujudnya infrastruktur PUPR yang handal dalam mendukung indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong"*

### **b. Misi**

1. Mempercepat pembangunan infrastruktur sumber daya air termasuk sumber daya maritim untuk mendukung ketahanan air, kedaulatan energi guna menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik dalam rangka kemandirian ekonomi.
2. Mempercepat pembangunan infrastruktur jalan untuk mendukung konektivitas guna meningkatkan produktivitas efisiensi dan pelayanan sistem logistik nasional bagi penguatan daya saing bangsa dilingkup global yang berfokus pada keterpaduan konektivitas daratan dan maritim.
3. Mempercepat pembangunan infrastruktur permukiman dan perumahan rakyat untuk mendukung infrastruktur dasar yang layak dalam rangka mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia sejalan dengan prinsip “infrastruktur untuk semua.
4. Mempercepat pembangunan infrastruktur PUPR secara terpadu dari pinggiran didukung industri konstruksi yang berkualitas untuk keseimbangan pembangunan antar daerah terutama dikawasan tertinggal, kawasan perbatasan dan kawasan perdesaan dalam rangka NKRI.
5. Meningkatkan tata kelola sumber daya organisasi bidang PUPR yang meliputi SDM, pengendalian dan pengawasan, kesekretariatan serta penelitian dan pengembangan untuk mendukung fungsi manajemen meliputi perencanaan yang terpadu, pengorganisasian yang efisien, pelaksanaan yang tepat dan pengawasan yang ketat.

### **3. Tugas dan Fungsi Bagian Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat**

Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan pemberian dukungan pengelolaan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada pasal 894, Sekretariat Direktorat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan urusan kepegawaian, organisasi, dan tata laksana;
- b. Pelaksanaan administrasi anggaran serta evaluasi dan pelaporan anggaran;
- c. Pelaksanaan urusan keuangan dan penatausahaan barang milik negara;
- d. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Jenderal; dan
- e. Koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan, fasilitasi advokasi hukum, pemberian pertimbangan hukum serta penyelenggaraan komunikasi publik Direktorat Jenderal.

Sekretariat Direktorat Jenderal terdiri atas:

- a. Bagian Anggaran dan Evaluasi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan rencana pengelolaan anggaran, administrasi anggaran dan evaluasi kinerja anggaran serta penyusunan laporan kinerja pelaksanaan anggaran di lingkungan Direktorat Jenderal.
- b. Bagian Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian, organisasi, dan tata laksana di lingkungan

Direktorat Jenderal.

- c. Bagian Keuangan dan Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan keuangan, penatausahaan dan pengelolaan barang milik negara serta ketatausahaan dan rumah tangga di lingkungan Direktorat Jenderal.
- d. Bagian Hukum dan Komunikasi Publik mempunyai tugas melaksanakan.
- e. Koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan, fasilitasi advokasi hukum, dan pemberian pertimbangan hukum serta penyelenggaraan komunikasi publik Direktorat Jenderal.

## **B. Hasil Penelitian**

Kajian Tentang Analisis Pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat diawali dengan melakukan Observasi awal untuk memperoleh gambaran umum tentang pelaksanaan pembinaan yang diambil pada kantor tersebut. Observasi awal dilakukan pada tanggal 25 Mei Tahun 2017. Kegiatan tersebut dilakukan dengan observasi tahap ke dua pada tanggal 12 tahun 2017.

Berdasarkan kegiatan observasi yang diperoleh data bahwa pada kantor tersebut melakukan pembinaan pegawai dengan melihat dan merencanakan terlebih dahulu pekerja atau pegawai yang akan dibina.

## 1. Aspek penelitian terhadap setiap jenis jabatan

Dalam hal ini data yang berhasil diperoleh melalui data demografi responden yang kemudian disesuaikan dengan syarat jawaban yang ada yang memiliki pangkat atau golongan yang telah sesuai dengan syarat jabatan dengan persentase sebanyak 88,2% sedangkan yang memiliki jabatan tidak sesuai yang ada pada syarat jabatan dengan tingkat persentase sebanyak 11,8%. Adapun jabatan-jabatan yang tidak sesuai tersebut antara lain: Kasubag Perlengkapan dan Kasubid Peningkatan.

Adapun hasil wawancara dengan informan I, wawancara 23 Mei 2017 adalah sebagai berikut:

***“Penempatan pegawai dalam jabatan struktural, mutlak harus memperhatikan pangkat dan golongan pegawai. Hal tersebut memang telah diatur didalam peraturan pemerintah misalnya kepala bkd ekselon II/b syarat pangkatnya haruslah golongan IV/b, tetapi masih dimungkinkan diduduki oleh golongan satu tingkat dibawahnya yaitu IV/a”***

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dalam menempatkan seorang pegawai pada jabatan tertentu harus melihat syarat pangkat dan golongannya. Kesesuaian pangkat dan golongan harus sesuai dengan eselon yang dimiliki. Hal ini menjadi mutlak harus terpenuhi dalam menempatkan seseorang dalam jabatan tertentu.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara yang penulis lakukan dengan informan II, wawancara 5 Juni 2017, yang mengatakan bahwa:

***“Terdapat tanggungjawab yang besar untuk setiap jabatan maka tentunya dibutuhkan pengalaman banyak pula juga. Pengalaman tersebut antara lain lamanya seseorang bekerja dan jabatan apa saja yang pernah didudukinya. Jadi untuk menjadi pejabat butuh proses”***

Dari hasil wawancara diatas dapat dikatakan bahwa dalam menempatkan seseorang dalam suatu jabatan harus memperhatikan pengalaman yang dimilikinya. Hal ini sangat membantu karena pengalaman dapat memberikan konstribusi yang baik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab seseorang.

Sesuai dengan Wawancara yang dilakukan dengan informan III, wawancara 23 Mei 2017 yang mengatakan bahwa:

***“Penempatan pegawai ada yang tidak sesuai dengan uraian jabatan karena pertimbangan utama dalam mengangkat seorang pegawai pada jabatan tertentu adalah pangkat dan golongan pegawai tersebut. Barulah kita memperhatikan syarat-syarat lain seperti nya. Kalau kita mau memenuhi semua syarat dalam dalam anjab secara 100%, hal tersebut mustahil terpenuhi tetapi kami pasti kami berusaha mengangkat pejabat yang memenuhi sebagian besar syarat jabatan”***

Hasil wawancara tersebut didukung oleh pernyataan informan I yang mengatakan bahwa:

***“Untuk memenuhi kesempurnaan memang sulit, termasuk dalam menempatkan pegawai dalam suatu jabatan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan instansi lainpun memiliki permasalahan serupa. Hal tersebut terjadi karena adanya keterbatasan yang dimiliki oleh setiap individu. Jadi dalam penempatannya ditentukanlah syarat yang menjadi skala prioritas seperti pangkat dan golongan serta jabatan sebelumnya dari pegawai yang akan diaangkat, barulah kemudian syarat lain seperti pendidikan, keahlian khusus dan lain-lain”***

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang menjadi masalah mengapa sangat sulit menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya adalah penempatan pegawai lebih memperhatikan pangkat dan golongan barulah kemudian memperhatikan tingkat yang lain, amat sulit menemukan pegawai yang memiliki tingkat yang sempurna untuk semua bidang atau dengan kata lain faktor keterbatasan pegawai.

Untuk menutupi kelemahan tersebut maka Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan terus berusaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai guna menunjang tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan terhadap informan I yang menyatakan bahwa:

***“Upaya kami tuk meningkatkan kemampuan dari para pegawai termasuk pejabat adalah mengikutkan mereka paka pada pendidikan dan pelatihan, baik itu diklat pimpinan maupun diklat teknis yang mendukung pelaksanaan tugas”***

Senada dengan hal tersebut informan II yang menyatakan bahwa:

***“Kami mengikutkannya di beberapa diklat agar pegawai tersebut dapa terpenuhi, diklat tersebut dapat berupa diklat yang diadakan oleh instansi internal maupun eksternal dengan syarat-syarat yang telah disesuaikan”***

Dari hasil wawancara tersebut dapat dianalisis bahwa dalam meningkatkan kemampuan pegawai diberi kesempatan mengikuti pendidikan dan latihan dengan memperhatikan syarat-syarat yang ditetapkan sehingga dapat diperoleh aparatur yang profesional

dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat.

## 2. Aspek Perencanaan Pegawai

Dari hasil wawancara dengan tentang rencana kepegawaian adalah dengan informan 2 sebagai berikut:

***“Program peningkatan yang kami prioritaskan dalam upaya perencanaan kepegawaian yaitu dengan mengoptimalkan semua potensi dan sumber daya yang ada agar benar-benar dapat dirasakan manfaatnya oleh para Pegawai Negeri Sipil (PNS). Adapun program tersebut antara lain; pengelolaan gaji dan tunjangan secara tepat dan cepat, pemeliharaan sarana perkantoran secara rutin dan kontiniu, serta pengoptimalan layanan publik birokrasi secara cepat, tepat, transparan dan professional. Pola komunikasi yang dibangun dalam perencanaan program perencanaan kepegawaian, pengelolaan sarana dan prasarana untuk membahas rencana strategis yang akan dilakukan untuk masa satu tahun. Masing-masing peserta rapat menyiapkan draf untuk dijadikan bahan dalam menentukan rencana atau program. Selanjutnya hasil rapat diagendakan dan disusun sebagai rencana strategis untuk masa satu tahun ke depan dan disosialisasikan kepada staf dan pegawai sebagai upaya dalam mewujudkan misi”***

Pendapat di atas senada dengan apa yang diungkapkan oleh informan 3 adalah sebagai berikut:

***“Bahwa dalam upaya perencanaan kepegawaian kami selalu berupaya semaksimal mungkin agar seluruh Pegawai Negeri Sipil baik tenaga fungsional maupun struktural dapat terlayani secara optimal. Komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Kantor dalam upaya perencanaan kepegawaian secara berantai dan melekat. Perencanaan yang telah disepakati melalui rapat pimpinan disosialisasikan ke seluruh staf dan pegawai untuk dapat dipatuhi dan dijalankan sebagai acuan dalam melaksanakan tugas sehari-hari”***

Dari hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan komunikasi yang dibangun dalam upaya peningkatan

perencanaan kepegawaian adalah dengan cara berantai dan melekat, artinya setiap pesan yang disampaikan oleh kepala sub bagian tata usaha dan kepala seksi selanjutnya disampaikan kepada staf dan pegawai untuk dijadikan acuan dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Proses dalam melanjutkan pendidikan, sumber daya manusia mengajukan usulan untuk melanjutkan pendidikan dan apabila disetujui oleh pimpinan akan dikeluarkan surat rekomendasi. Bagian kepegawaian, apabila diterima dilanjutkan ke badan kepegawaian dan diklat daerah untuk proses pengeluaran surat ijin maupun tugas belajar. Dalam wawancara yang dilakukan kepada informan, untuk saat ini pengembangan sumber daya manusia kesehatan dalam melanjutkan pendidikan tidak pernah direncanakan hanya berdasarkan kemauan atau inisiatif dari pegawai tersebut dan biaya pendidikan ditanggung sendiri oleh pegawai. Pelatihan untuk sumber daya manusia prosesnya dilakukan atau direncanakan untuk mengikutinya.

### **3. Aspek Pengangkatan Pegawai**

Dari hasil wawancara dengan tentang rencana kepegawaian adalah dengan informan 4 sebagai berikut

***“Menurut saya pengangkatan pegawai harus dilakukan secara cepat dan tepat sesuai kriteria-kriteria obyektif berdasarkan***

***peraturan perundangan yang berlaku, yang dapat dirasakan oleh seluruh pegawai sehingga akan memberikan gairah kerja. Pengangkatan pegawai harus merupakan tanggung jawab pimpinan disamping unsur-unsur pelaksana yang secara fungsional menanganinya”***

Pendapat di atas senada dengan apa yang diungkapkan oleh adalah sebagai berikut:

***“Bahwa pengangkatan pegawai kami selalu berupaya semaksimal mungkin agar seluruh Pegawai Negeri Sipil baik tenaga fungsional maupun struktural dapat terlayani secara optimal”***

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat penulis simpulkan bahwa pengangkatan pegawai adalah suatu proses kegiatan yang merupakan bagian dari pada pembinaan pegawai yang mencakup pengadaan, pengangkatan pertama, pengangkatan pegawai tetap, dan pengangkatan untuk menduduki suatu jabatan.

#### **4. Perawatan Pegawai**

Dalam rangka menunjang misi sektor dan sub-sektor pemerintahan, maka pemanfaatan segenap potensi pegawai harus diimbangi dengan kebijaksanaan serta langkah-langkah perawatan, bimbingan dan dorongan agar segenap pegawai dapat memberikan dukungan dan partisipasi aktif secara kreatif dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan secara lebih nyata.

Untuk mencipta suasana yang demikian maka perlu adanya usaha-usaha yang bersifat menyeluruh dan nyata di dalam bidang

kesejahteraan pegawai secara serasi, selaras dan seimbang menurut batas-batas kemampuan organisasi.

Usaha peningkatan pegawai sudah dilakukan melalui berbagai upaya. Hal ini dikarenakan tuntutan dan aturan yang harus disesuaikan dimana peningkatan kerja yang paling penting menurut informan I yang diperoleh melalui wawancara, yaitu dengan menumbuhkan selalu semangat kerja dikarenakan Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat merupakan Satuan Kerja yang terbilang cukup besar.

Berikut petikan wawancara informan I yang diwawancarai dalam suatu kesempatan, sebagai berikut:

***“Perawatan pegawai dengan peningkatan kompetensi pegawai itu harus selalu dilakukan, Dik. Kenapa harus selalu dilakukan ya karena ada aturan dan tuntutan yang harus selalu disesuaikan. Jadi buat tetep njaga semangat itu yang penting. Kalo Saya, pengenalan pribadi, pendekatan pribadi. Kenal dulu lebih penting. Kalo udah kenal kadang pekerjaan selesai diluar jam kerja.”*** (Selasa 01-08-17)

Suasana harmonis yang berusaha dibangun oleh pimpinan juga dirasakan oleh informan 5. Kesempatan peningkatan kemampuan juga terungkap pada kesempatan wawancara lainnya dengan, sebagaimana pernyataan sebagai berikut:

***“Pimpinan saya itu Mbak, sering melakukan pengawasan kepada pegawai. Beliau sering menanyakan apa-apa yang menjadi kesulitan dalam tugas kami. Kalau ternyata ditemukan ada yang salah dalam kerja kami, beliau langsung memberi masukan atau jalan keluar. Kamipun tidak perlu canggung menanyakan yang menjadi kesulitan. Daripada nantinya malah***

***salah maka lebih baik kami menanyakan langsung ke pimpinan untuk segera dapat diperiksa” (Rabu, 3-08-17).***

Bentuk-bentuk usaha peningkatan kemampuan pegawai dengan berbagai cara. Salah satunya dengan mengikutsertakan pegawai dalam rapat koordinasi baik itu lingkup interen maupun lintas sektoral.

Rapat koordinasi itu sendiri merupakan program pelayanan administrasi perkantoran dengan sasaran strategis kelancaran dalam koordinasi ke dalam dan keluar daerah. Selain itu, pimpinan memberikan kesempatan peningkatan akademis bagi pegawai dengan syarat tidak mengganggu kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka.

## **5. Aspek Pengaturan Pegawai**

Pengaturan pegawai merupakan sebagian dari proses pembinaan pegawai, yang diarahkan kepada terwujudnya ketertiban dan kepastian hukum dalam setiap penanganan bidang kegiatan kepegawaian.

Latar belakang dilakukan program peningkatan kemampuan dengan segala bentuknya adalah salah satu upaya peningkatan pembinaan pegawai. Program tersebut dilaksanakan dengan mengadakan kerjasama dengan pihak eksternal. Waktu pelaksanaanya dilaksanakan secara insidental dan disesuaikan dengan kebutuhan instansi kapan program tersebut memungkinkan

untuk dilakukan. Menurut yang berbicara tentang peningkatan kemampuan pegawai:

***“Kesempatan apa saja yang dibuka untuk pegawai meningkatkan kompetensinya ada macam-macam, Dik. Biasanya Kami mengirimkan pegawai untuk mengikuti rapat koordinasi baik secara interen maupun eksternal. Eksternal itu ya lintas sektoral, atau Provinsi. Nah, kalau mau meningkatkan diri secara akademis, misalnya penambahan gelar, Kami ndak melarang. Cuma ya gitu, harus tetap melaksanakan kewajibannya. Berbicara tentang pembinaan karir yang berjalan, kalau Saya lebih ke usaha melakukan kedekatan pribadi tanpa membedakan pegawai”*** (Selasa/01-08-17).

Hal demikian diungkapkan dalam wawancara dengan informan 6 mengungkapkan:

***“Peningkatan kemampuan pegawai sangat dibutuhkan dan pasti Mbak. Cuma ya kembali ke kesempatan dan fasilitasnya ya, Mbak. Dananya ada atau tidak. Kesempatannya ada atau tidak. Waktunya memungkinkan atau tidak. Semua itu dipertimbangkan juga karena dorongan dan tuntutan dimana di Kegiatan pengaturan kepegawaian pada hakikatnya adalah merupakan tanggung jawab semua pimpinan dari tingkat tertinggi sampai dengan terendah sesuai dengan ruang lingkup wewenangnya masing-masing”***

Berdasarkan hasil wawancara di atas kesempatan peningkatan kemampuan pegawai diberikan jika ada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi bidang pekerjaan. Program yang ditawarkan biasanya berasal dari pihak eksternal. Pihak yang terkait antara lain biasanya yaitu Sub Bagian Kepegawaian. Pembinaan dilakukan setiap waktu jika adanya pendanaan dan kesempatan.

## **6. Pengembangan Pegawai**

Dengan meningkatnya pembangunan dewasa ini maka tiap-tiap sektor dan sub sektor pemerintahan dihadapkan kepada suatu keharusan untuk mengimbangi kemajuan teknologi modern yang menuntut tersedianya pegawai yang tangguh dan bermutu tinggi serta mampu melaksanakan setiap pekerjaan atau tugas dengan sebaik-baiknya sehingga perlu dilakukan usaha-usaha secara menyeluruh dalam rangka peningkatan mutu, ketrampilan, sikap dan tingkah laku.

Uraian hasil wawancara dengan informan atas pertanyaan tentang program yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, berikan bentuk peningkatan kinerja yang ada, diperoleh informasi sebagai berikut:

Informan 1 mengatakan:

***“Dalam meningkatkan kemampuan pegawai melalui pendidikan seperti mengirim tugas belajar ke universitas yang ada jurusan kepegawaian sampai saat ini belum pernah dilaksanakan karena anggaran untuk pendidikan formal belum tersedia, dan untuk ke depanpun belum ada gambaran penyediaan beasiswa pendidikan formal”***

Sejalan dengan informan 2, menyatakan bahwa:

***“Pengembangan pegawai melalui pendidikan yaitu tugas belajar ke negara lain sebenarnya pernah ada tawaran. Salah syarat minimal untuk belajar ke luar negeri bagi pegawai telah menyelesaikan pendidikan S1, namun pegawai yang ada memiliki tingkat pendidikan SLTA dan D3. Namun tidak semua tawaran pendidikan di tawarkan lagi ke unit kerja yang lain sehingga dari pihak pembina pegawai kurang mendapatkan informasi tentang tawaran pendidikan tersebut”***

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat dianalisis bahwa pengembangan pegawai melalui pendidikan dengan jalur

tugas belajar tidak akan dilaksanakan karena faktor biaya atau tidak adanya anggaran. Sedangkan tawaran pendidikan S2/S3 di bidang kearsipan dengan bekerjasama dengan negara lain, sampai saat ini belum terlaksana karena syarat minimal harus sudah menempuh pendidikan S1 belum terpenuhi. Pengembangan pegawai menjadi penting karena dapat meningkatkan profesionalisme pegawai untuk lebih memacu kreatifitasnya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk itu, jadi diharapkan ada upaya dari pimpinan untuk menugaskan pegawai untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dengan cara tugas belajar dan harus ada alokasi anggaran yang tidak sedikit. Berdasarkan data yang diperoleh melalui hasil telaah dokumen dari Bagian Pendidikan dan Pelatihan, selama ini tawaran pendidikan di bidang kepegawaian belum ada. Jurusan yang ditawarkan biasanya di bidang manajemen sumber daya manusia, administrasi negara, hukum, ekonomi, dan sosial politik.

## **7. Aspek Pemberhentian Pegawai**

Tanpa memandang pangkat, kedudukan atau jabatan dan status pegawai, pada suatu saat tertentu tiap-tiap pegawai akan mengalami pemutusan hubungan kerja dari lingkungan dimana ia bekerja antara lain karena alasan fisik dan atau usia tidak memungkinkan lagi untuk dapat melakukan pekerjaan atau karena sebab-sebab lainnya.

Apakah aturan pemberhentian pegawai sudah dipahami oleh setiap pegawai berdasarkan informan 6 ?

***“Tidak semua pegawai disini banyak yang tidak tau atau belum paham sebagaimana yang di maksudkan. Kami semua disini selalu memperlakukan mereka dengan sama tanpa ada perbedaan selama persyaratan yang diperlukan telah terpenuhi. Kedisiplinan pegawai menjadi modal utama dalam kinerja agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar”***

Selanjutnya mengenai proses pemberhentian pegawai sudah sesuai dengan aturan yang berlaku sesuai jawaban informan 7 menyatakan:

***“Oh sudah selama ini berjalan cukup baik lah”.***

Berdasarkan hasil wawancara di atas setiap keputusan hubungan kerja hendaknya tidak akan menimbulkan kekosongan jabatan yang dapat mengakibatkan terjadinya hambatan-hambatan dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

## **8. Hambatan dalam Pembinaan pegawai**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1, 2 dan 3 hambatan dalam pembinaan pegawai diantaranya:

***“Saya menilai pembinaan para pegawai saya sudah memenuhi standar meskipun masih ada kendala yang dihadapi, namun pembinaan yang diberikan apabila tidak sesuai dengan keinginan pegawai merupakan tanggung jawab saya sebagai atasan, bukan sepenuhnya kesalahan para pegawai”***

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pembinaan karir pegawai oleh pimpinan menghadapi berbagai hambatan meliputi fasilitasi kebutuhan

pegawai yang sebagian besar bergantung pada pemerintah pusat, regulasi yang berubah-ubah, kesempatan mengikut sertakan pegawai dalam bimbingan teknis dan pendidikan dan pelatihan, dan proses promosi, lateral, dan mutasi pegawai.

#### **9. Upaya-Upaya yang Dilakukan Menghadapi Hambatan dalam Pembinaan**

Upaya yang dilakukan oleh pimpinan menghadapi hambatan dalam pembinaan pegawai melalui berbagai cara yaitu, dengan mengadakan rapat koordinasi, mengoptimalkan penggunaan fasilitas yang ada, mensosialisasikan petunjuk teknis, memberi kesempatan pegawai untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai kegiatan, dan proses promosi, lateral, dan mutasi pegawai yang terencana.

Hal tersebut diungkapkan oleh dalam suatu kesempatan wawancara. Beliau mengungkapkan bahwa:

***“Rapat koordinasi yang dilakukan seminggu sekali itu upaya Kami untuk menanggulangi mismatch pelaksanaan tugas pegawai. Rutin Dik, rapatnya”*** (01-08-17)

Selain itu, juga dibuka akses komunikasi melalui berbagai media. Proses pemberian arahan dan delegasi wewenang bisa melalui berbagai media. Media tersebut misalnya melalui surat disposisi, lisan dan menggunakan teknologi (email dan handphone).

### **C. Pembahasan**

Pada tahap perencanaan komunikasi yang dibangun adalah dengan melibatkan seluruh komponen Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat terdiri dari Kepala Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana, Kepala Sub Bagian Pengembangan, Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana dan Analis Kepegawaian dalam menyusun program yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai aparatur pemerintah dalam suatu rencana strategis (renstra).

#### **1. Aspek penelitian terhadap setiap jenis jabatan**

Dalam hal ini data yang berhasil diperoleh melalui data demografi responden yang kemudian disesuaikan dengan syarat jawaban yang ada yang memiliki pangkat atau golongan yang telah sesuai dengan syarat jabatan dengan persentase sebanyak 88,2% sedangkan yang memiliki jabatan tidak sesuai yang ada pada syarat jabatan dengan tingkat persentase sebanyak 11,8%. Adapun jabatan-jabatan yang tidak sesuai tersebut antara lain: Kasubag Perlengkapan dan Kasubid Peningkatan.

Adapun hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan I) wawancara 23 Mei 2017 dapat diketahui bahwa dalam menempatkan seorang pegawai pada jabatan tertentu harus melihat syarat pangkat dan

golongannya. Kesesuaian pangkat dan golongan harus sesuai dengan eselon yang dimiliki. Hal ini menjadi mutlak harus terpenuhi dalam menempatkan seseorang dalam jabatan tertentu.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Sub Bagian Pengembangan, Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan II) wawancara 5 Juni 2017, dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kemampuan pegawai diberi kesempatan mengikuti pendidikan dan latihan dengan memperhatikan syarat-syarat yang ditetapkan sehingga dapat diperoleh aparatur yang profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat.

Pelaksanaan penerapan analisis jabatan ini yang termasuk dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu pengetahuan yang eksplisit dan terperinci mengenai setiap jenis jabatan sangatlah diperlukan, antara lain untuk keperluan: Rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja Menentukan besarnya upah, merancang jalur karir pekerja / pegawai, menetapkan beban kerja yang pantas dan adil, merancang program pendidikan dan pelatihan yang efektif . Selain memberikan manfaat bagi organisasi, analisa jabatan juga bermanfaat bagi pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Dengan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang ia miliki, berarti para pegawai tersebut telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan

potensinya seoptimal mungkin. Penerapan analisis jabatan mempunyai beberapa tahap yang merupakan kerja yang membutuhkan beberapa strategi-strategi tertentu untuk bisa mendapatkan informasi. Di sini telah di jelaskan mengenai analisis jabatan adalah suatu studi yang secara sistematis dan teratur mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan.

Analisa jabatan adalah sebuah proses untuk memahami suatu jabatan dan kemudian menyadurnya ke dalam format yang memungkinkan orang lain untuk mengerti tentang jabatan tersebut. Ada 3 tahap penting dalam proses analisis jabatan, yaitu (1) mengumpulkan informasi, (2) menganalisis dan mengelola informasi jabatan, dan (3) menyusun informasi jabatan dalam suatu format yang baku. Analisis jabatan yang dilakukan dengan baik akan menghasilkan uraian jabatan yang baik pula, dan kemudian dapat dijadikan bahan baku yang baik untuk proses pengelolaan Sumber Daya Manusia yang lain (evaluasi jabatan, rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, penyusunan kompetensi, pelatihan).

Dari beberapa penjelasan diatas maka peneliti menyimpulkan analisis jenis jabatan dilaksanakan secara menyeluruh dengan cara awal mereka membuat tim kecil untuk mengadakan pengkajian data pegawai, lalu tim tersebut mempersiapkan data-data pegawai kemudian tahap berikutnya mengadakan pengkajian data pegawai melalui data-data yang mereka dapat, guna Untuk membantu

pelaksanaan kebijakan mutasi pegawai, di mana pegawai akan di  
tepatkan sesuai dengan bidang dan potensi yang mereka miliki  
sehingga pegawai dapat bekerja dengan secara efektif dan efisien.  
Analisis jabatan yang mereka lakukan membutuhkan waktu 2 sampai  
3 bulan untuk bisa melaksanakan pelaksanaan analisis jabatan ini.  
analisis jabatan ini merupakan proses dari pelaksanaan pembinaan  
pegawai.

Dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan yang tepat  
dalam susunan organisasi, terlebih dahulu harus diketahui mengenai  
informasi tentang tugas fungsi dan beban kerja dalam instansi  
tersebut. Informasi tersebut hanya dapat diketahui melalui hasil  
analisis jabatan. Analisis jabatan adalah proses untuk menguraikan  
data dan informasi tentang jabatan yang kesemuanya itu diperlukan  
sebagai bahan penyusunan formasi pegawai, meliputi jumlah dan  
kualitas yang dibutuhkan.

Hasil wawancara tersebut didukung oleh pernyataan Kepala  
Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana (sebagai  
informan I) dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa  
faktor yang menjadi masalah mengapa sangat sulit menempatkan  
seseorang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya adalah  
penempatan pegawai lebih memperhatikan pangkat dan golongan  
barulah kemudian memperhatikan tingkat yang lain, amat sulit  
menemukan pegawai yang memiliki tingkat yang sempurna untuk  
semua bidang atau dengan kata lain faktor keterbatasan pegawai.

Senada dengan hal tersebut Kepala Sub Bagian Pengembangan, Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan II), dari hasil wawancara tersebut dapat dianalisis bahwa dalam meningkatkan kemampuan pegawai diberi kesempatan mengikuti pendidikan dan latihan dengan memperhatikan syarat-syarat yang ditetapkan sehingga dapat diperoleh aparatur yang profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat.

Penempatan pegawai pada suatu jabatan tertentu haruslah mempertimbangkan spesifikasi jabatan yang ada misalnya pengalamannya dalam menduduki jabatan sebelumnya. Pengalaman menduduki jabatan sebelumnya menunjukkan tingkat pengalaman seorang pegawai dalam bekerja dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga amat penting dijadikan suatu acuan dalam pertimbangan menduduki jabatan tertentu.

## **2. Aspek Perencanaan Pegawai**

Secara umum dalam penyusunan rencana kebutuhan sumber daya manusia sudah menerapkan beberapa pedoman penyusunan perencanaan pegawai atau kebutuhan sumber daya manusia.

Sebagai standar perencanaan kebutuhan sumber daya manusia menjadi sangat diperlukan sebagai sarana untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia perencanaan baik maupun kepala kepegawaian dalam merencanakan kebutuhan sumber daya

manusia pada tahun-tahun berikutnya baik dari jumlah, jenis dan distribusi dengan menggunakan metode yang ada.

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif. Demikian juga, perencanaan sumber daya manusia (Human Resources Planning) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia lainnya dalam organisasi (Hani Handoko, 2010:53).

Perencanaan kepegawaian merupakan salah satu elemen perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan kepegawaian mencakup prakiraan kebutuhan pegawai di masa depan dari berbagai kategori pekerjaan, memprediksi suplay pegawai saat ini dan di masa depan dari berbagai kategori pekerjaan, dan membandingkan permintaan sumber daya manusia dengan suplay yang ada. Prakiraan permintaan berarti penentuan jumlah pegawai pada setiap kategori pekerjaan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Prakiraan suplay pegawai berarti penentuan jumlah pegawai dalam kategori pekerjaan tertentu yang tersedia untuk kepegawaian. Perencanaan kepegawaian melibatkan tiga tahap : 1) Analisis permintaan sumber daya manusia, 2) Analisis

sumber daya manusia yang tersedia dan, 3) Rekonsiliasi permintaan dan suplay sumber daya manusia yang tersedia.

Salah satu fungsi Kepegawaian adalah pengadaan pegawai. Dalam kegiatan pengadaan pegawai ini harus dilihat apakah ada formasi yang lowong, di samping itu perlu pula dilihat kebutuhan sumber daya manusia, banyaknya kebutuhan dan jenisnya pekerjaan. Setelah pasti ada formasi yang lowong, maka baru diadakan serangkaian kegiatan untuk menjaring pegawai yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit beserta kualifikasinya.

Sedangkan perekrutan merupakan proses penarikan sejumlah calon yang memiliki potensi untuk ditarik menjadi pegawai yang dilakukan melalui berbagai macam kegiatan. Perekrutan yang efektif secara konseptual memiliki beberapa hambatan yang dapat bersumber dari kebijakan organisasi maupun dari perencanaan sumber daya manusia. Dalam ketentuan perundang-undangan Kepegawaian Negara terdapat ketentuan yang mengatur formasi yaitu Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2003 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Dalam rangka menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan oleh suatu unit organisasi, harus ditetapkan oleh seorang pejabat yang berwenang dalam jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang harus dilaksanakan,

dengan tujuan agar unit organisasi itu mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan tepat pada waktunya.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Pengembangan, Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana tentang rencana kepegawaian adalah dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Proses dalam melanjutkan pendidikan, sumber daya manusia mengajukan usulan untuk melanjutkan pendidikan dan apabila disetujui oleh pimpinan akan dikeluarkan surat rekomendasi. Bagian kepegawaian, apabila diterima dilanjutkan ke badan kepegawaian dan diklat daerah untuk proses pengeluaran surat ijin maupun tugas belajar. Dalam wawancara yang dilakukan kepada informan, untuk saat ini pengembangan sumber daya manusia kesehatan dalam melanjutkan pendidikan tidak pernah direncanakan hanya berdasarkan kemauan atau inisiatif dari pegawai tersebut dan biaya pendidikan ditanggung sendiri oleh pegawai. Pelatihan untuk sumber daya manusia prosesnya dilakukan atau direncanakan untuk mengikutinya.

Temuan dokumen dalam Rencana Strategis (Renstra) dalam perencanaan kepegawaian dan administrasi adalah:

- a. Pembayaran gaji, lembur, honorarium dan tunjangan;
- b. Pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan;
- c. Pengadaan pakaian dinas;
- d. Pertemuan/jamuan delegasi/tamu;
- e. Penyelenggaraan kearsipan dan dokumentasi;
- f. Perawatan gedung dan kantor;

- g. Perbaikan peralatan kantor;
- h. Perawatan kendaraan dinas;
- i. Perawatan sarana gedung;
- j. Langganan daya dan jasa;
- k. Operasional perkantoran dan pemeliharaan;
- l. Penyusunan dan pengelolaan serta analisis data statistic
- m. Pembinaan dan koordinasi serta konsultasi kepengawasan

Dari hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan komunikasi yang dibangun dalam upaya peningkatan perencanaan kepegawaian adalah dengan cara berantai dan melekat, artinya setiap pesan yang disampaikan oleh kepala sub bagian tata usaha dan kepala seksi selanjutnya disampaikan kepada staf dan pegawai untuk dijadikan acuan dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Pendapat di atas senada dengan apa yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Proses dalam melanjutkan pendidikan, sumber daya manusia mengajukan usulan untuk melanjutkan pendidikan dan apabila disetujui oleh pimpinan akan dikeluarkan surat rekomendasi. Bagian kepegawaian, apabila diterima dilanjutkan ke badan kepegawaian dan diklat daerah untuk proses pengeluaran surat ijin maupun tugas belajar. Dalam wawancara yang dilakukan kepada informan, untuk saat ini pengembangan

sumber daya manusia kesehatan dalam melanjutkan pendidikan tidak pernah direncanakan hanya berdasarkan kemauan atau inisiatif dari pegawai tersebut dan biaya pendidikan ditanggung sendiri oleh pegawai. Pelatihan untuk sumber daya manusia prosesnya dilakukan atau direncanakan untuk mengikutinya.

### **3. Aspek Pengangkatan Pegawai**

Pengangkatan pegawai adalah suatu proses kegiatan yang merupakan bagian dari pada pembinaan pegawai yang mencakup pengadaan, pengangkatan pertama, pengangkatan pegawai tetap, dan pengangkatan untuk menduduki suatu jabatan.

Upaya yang perlu dilakukan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya adalah berusaha, baik melalui aktifitas sendiri maupun secara tidak langsung melalui aktifitas orang lain. Kecepatan dalam pelayanan birokrasi adalah hal yang sangat penting karena merupakan suatu kepuasan pegawai. Kecepatan pengangkatan pegawai juga ditentukan oleh prosedural yang berlaku, jika prosedur tidak berbelit maka pengurusan suatu kepentingan menjadi cepat.

Kegiatan seleksi tidak hanya merupakan proses pemilihan pegawai dari sekian banyak pelamar yang dijangkau melalui proses perekrutan, tetapi juga proses pemilihan calon pegawai terhadap organisasi yang akan dimasuki. Pegawai yang telah lolos seleksi akan diprioritaskan untuk mengikuti kegiatan orientasi sebelum

yang bersangkutan ditempatkan dan mulai bekerja. Orientasi sangat penting terutama bagi pegawai baru. Hal ini dikarenakan apa yang diperoleh pertama kali seseorang memasuki dunia kerja akan berkesan lama, dan ini akan mempengaruhi pegawai tersebut.

Orientasi merupakan upaya untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi, pekerjaan, dan rekan-rekan pada pegawai baru, yang dilakukan melalui sebuah program formal maupun informal. Bagi pegawai lama yang akan menduduki jabatan baru, orientasi juga perlu. Mereka dapat belajar terlebih dahulu tanggung jawab yang akan dikerjakannya.

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan Sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi, menurut Riva'i (2004:35) "tanpa didukung pegawai/pegawai yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang". Oleh karena itu disini diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang

diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Tujuan dari integrasi system adalah untuk menciptakan proses prediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkandengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM.

Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memflitasi keefektifan organisasi dapat tercapai. Strategi bisnis di masa yang akan datang yang dipengaruhi perubahan kondisi lingkungan menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan current issues dan mendukung rencana bisnis masa depan. Keselarasan antara bisnis dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan SDM.

Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan SDM, antara lain: globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang

ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga kerja, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas tenaga kerja membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM.

Dengan demikian, proyeksi demografis terhadap angkatan kerja di masa depan akan membawa implikasi bagi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta perencanaan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia tersebut merupakan bagian dalam perencanaan sumber daya manusia yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program.

Dalam perkembangannya, perencanaan sumber, perencanaan sumber manusia juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencanaan bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan.

Perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik perlu diintegrasikan untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, manakala terjadi perubahan dan tuntutan tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk

mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi human resources gap antara demand dan supply, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini.

Sehubungan dengan efektifitas pelayanan dan efesiensi kerja maka dapat disimpulkan bahwa prosedur yang biasanya ditempuh secara berlikuliku dengan biaya yang tinggi yang umumnya melesuhkan kegairahan dan kadang-kadang mematikan kreatifitas tersebut perlu ditinjau dan ditata menjadi prosedur yang tidak bertele-tele sehingga memberikan kemudahan.

Pendapat di atas senada dengan apa yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana dapat disimpulkan bahwa pengangkatan pegawai dapat dilakukan apabila ada kesempatan dan jabatan yang kosong.

Berdasarkan wawancara sbelumnya dapat di simpulkan bahwa pengangkatan pegawai harus dilakukan secara cepat dan tepat sesuai kriteria-kriteria obyektif berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, yang dapat dirasakan oleh seluruh pegawai sehingga

akan memberikan gairah kerja. Pengangkatan pegawai harus merupakan tanggung jawab pimpinan disamping unsur-unsur pelaksana yang secara fungsional menanganinya.

Penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural harus mempertimbangkan aspek kompetensi dan kinerja yang telah dilakukannya. Kebijakan pemerintah tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 antara lain menyatakan bahwa seseorang yang diangkat dalam jabatan struktural harus memiliki prestasi kerja yang baik dan memenuhi persyaratan kompetensi jabatan yang diperlukan. Tesis ini bertujuan untuk mengetahui proses pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural dan menganalisis faktor kompetensi dan kinerja serta faktor penghambat proses pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Hasil penelitian memperlihatkan secara umum pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dari aspek kompetensi disimpulkan bahwa masih terdapat pejabat yang kurang memenuhi persyaratan jabatan seperti ketrampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, sikap atau perilaku, dan motivasi.

Dari aspek kinerja yaitu kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas terjadi peningkatan, namun belum

mampu memenuhi harapan masyarakat. Sedangkan faktor penghambat pengangkatan dalam jabatan struktural terjadi karena faktor internal seperti aplikasi program sistem informasi pegawai (SIMPEG) dan penilaian kinerja yang belum optimal maupun faktor eksternal seperti pengangkatan yang masih memberikan pertimbangan politis (spoil system). Kata Kunci: Seleksi, Jabatan Struktural, Kompetensi, Kinerja, PNS.

Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong. Lowongnya formasi dalam suatu organisasi pada umumnya disebabkan oleh dua hal, yaitu adanya Pegawai Negeri Sipil yang berhenti, pensiun dan meninggal dunia atau adanya perluasan organisasi. Karena pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong, maka penerimaan Pegawai Negeri Sipil harus berdasarkan kebutuhan. Setiap Warga Negara Republik Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) setelah memenuhi syarat yang ditentukan. Pengadaan PNS harus didasarkan atas syarat-syarat obyektif yang telah ditentukan, dan tidak boleh didasarkan atas jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan atau daerah.

#### **4. Perawatan Pegawai**

Dalam rangka menunjang mission sektor dan sub sektor pemerintahan maka pemanfaatan segenap potensi pegawai harus

diimbangi dengan kebijaksanaan serta langkah-langkah perawatan, bimbingan dan dorongan agar segenap pegawai dapat memberikan dukungan dan partisipasi aktif secara kreatif dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan secara lebih nyata.

Kegiatan seleksi tidak hanya merupakan proses pemilihan pegawai dari sekian banyak pelamar yang dijangkau melalui proses perekrutan, tetapi juga proses pemilihan calon pegawai terhadap organisasi yang akan dimasuki. Pegawai yang telah lolos seleksi akan diprioritaskan untuk mengikuti kegiatan orientasi sebelum yang bersangkutan ditempatkan dan mulai bekerja. Orientasi sangat penting terutama bagi pegawai baru. Hal ini dikarenakan apa yang diperoleh pertama kali seseorang memasuki dunia kerja akan berkesan lama, dan ini akan mempengaruhi pegawai tersebut.

Orientasi merupakan upaya untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi, pekerjaan, dan rekan-rekan pada pegawai baru, yang dilakukan melalui sebuah program formal maupun informal. Bagi pegawai lama yang akan menduduki jabatan baru, orientasi juga perlu. Mereka dapat belajar terlebih dahulu tanggung jawab yang akan dikerjakannya.

Pemeliharaan pegawai dilakukan dengan tujuan baik demi kepentingan organisasi maupun para pegawai. Pemeliharaan pegawai yang dilakukan untuk kepentingan organisasi adalah agar meningkatkan produktivitas kerja pegawai, meningkatkan disiplin

dan menurunkan absensi, menumbuhkan loyalitas dan menurunkan pergantian (*turnover*), mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis, mengefektifkan proses pengadaan pegawai. Pemeliharaan pegawai yang dilakukan demi kepentingan pegawai adalah untuk : meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya, memberikan ketenangan, keamanan, serta menjaga kesehatan pegawai, memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap pegawai.

Agar proses pelaksanaan pemeliharaan pegawai tersebut berlangsung efektif, maka perlu diperhatikan beberapa prinsip dasar, yaitu asas : manfaat dan efisiensi, kebutuhan dan kepuasan, keadilan dan kelayakan, peraturan legal, dan kemampuan organisasi. Asas manfaat dan efisiensi berarti bahwa pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi organisasi dan pegawai sehingga meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas pegawai. Asas kebutuhan dan kepuasan berarti bahwa pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pegawai harus menjadi dasar dari program pemeliharaan pegawai supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap pegawai baik sehingga mereka mau bekerja dengan efektif dan efisien.

Asas keadilan dan kelayakan berarti bahwa program pemeliharaan pegawai harus diterapkan. Pemeliharaan pegawai merupakan suatu usaha untuk meningkatkan atau

mempertahankan kondisi fisik, mental, dan sikap pegawai agar tetap loyal dan bekerja produktif guna menunjang pencapaian tujuan organisasi, sehingga keamanan, keselamatan, dan kesehatan pegawai sangat perlu mendapatkan pemeliharaan yang sebaik-baiknya.

Fungsi pemeliharaan pegawai menyangkut terutama perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi pegawai dengan pengertian terjaga tetap Pemeliharaan (*maintenance*) pegawai harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan pegawai kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, loyalitas pegawai akan menurun. Absensinya dan turn-over meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian pegawai yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Supaya pegawai semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan organisasi maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian manajer. Tidak mungkin pegawai bersemangat bekerja dan konsentrasi penuh terhadap pekerjaannya jika kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik.

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dana atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap pegawai,

agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Hal ini dikarenakan tuntutan dan aturan yang harus disesuaikan dimana peningkatan kerja yang paling penting menurut Kepala Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan I) yang diperoleh melalui wawancara, yaitu dengan menumbuhkan selalu semangat kerja dikarenakan Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat merupakan Satuan Kerja yang terbilang cukup besar.

Berikut petikan wawancara Kepala Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan I) yang diwawancarai dalam suatu kesempatan, sebagai berikut, suasana harmonis yang berusaha dibangun oleh pimpinan juga dirasakan oleh Kepala Sub Bagian Pengembangan, Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana. Kesempatan peningkatan kemampuan juga terungkap pada kesempatan wawancara lainnya dengan Sub Bagian Kepegawaian, sebagaimana pernyataan sebagai berikut:

***“Untuk mencipta suasana yang demikian maka perlu adanya usaha-usaha yang bersifat menyeluruh dan nyata di dalam bidang kesejahteraan pegawai secara serasi, selaras dan seimbang menurut batas-batas kemampuan organisasi”***

## **5. Aspek Pengaturan Pegawai**

Pengaturan pegawai merupakan sebagian dari proses pembinaan pegawai, yang diarahkan kepada terwujudnya ketertiban dan kepastian hukum dalam setiap penanganan bidang kegiatan kepegawaian.

Menurut Kepala Sub Bagian Pengembangan, Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana yang berbicara tentang peningkatan kemampuan pegawai. Hal demikian diungkapkan dalam wawancara Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana.

Berdasarkan hasil wawancara di atas kesempatan peningkatan kemampuan pegawai diberikan jika ada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi bidang pekerjaan. Program yang ditawarkan biasanya berasal dari pihak eksternal. Pihak yang terkait antara lain biasanya yaitu Sub Bagian Kepegawaian. Pembinaan dilakukan setiap waktu jika adanya pendanaan dan kesempatan.

Kegiatan pengaturan kepegawaian pada hakikatnya adalah merupakan tanggung jawab semua pimpinan dari tingkat tertinggi sampai dengan terendah sesuai dengan ruang lingkup wewenangnya masing-masing.

## **6. Pengembangan Pegawai**

Proses pengembangan pegawai tersebut harus dilakukan secara terus menerus dan pada hakikatnya merupakan tanggung

jawab semua pimpinan pada tiap-tiap sektor dan sub sektor pemerintahan baik ditingkat pusat maupun daerah.

Uraian hasil wawancara dengan informan atas pertanyaan tentang program yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, berikan bentuk peningkatan kinerja yang ada, diperoleh dari Informan, Kasubag Organisasi dan Tata Laksana Sejalan dengan informan 2, Kepala Sub Bagian Pengembangan, Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana. Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat dianalisis bahwa pengembangan pegawai melalui pendidikan dengan jalur tugas belajar tidak akan dilaksanakan karena faktor biaya atau tidak adanya anggaran.

Pengembangan tenaga fungsional auditor pada dasarnya merupakan suatu upaya pembinaan dan penyempurnaan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh auditor dalam rangka membentuk sikap dan kecakapan yang lebih baik.

Pengembangan tenaga fungsional auditor senantiasa ditujukan kepada masing-masing personil auditor untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, aplikasi ilmu dan keterampilan yang meningkat akan berpengaruh secara langsung kepada kinerja organisasi seperti yang diharapkan oleh manajemen.

Hal ini sejalan dengan pendapat Moekijat (1991: 8) yang mengemukakan bahwa: Pengembangan pegawai adalah “Setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi,

mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan demikian potensi masing-masing auditor tidaklah bersifat pasif, melainkan dinamis.

Pengembangan pegawai secara mikro dapat diartikan dalam pandangan sempit melalui metode diklat. Karena itu biasanya suatu organisasi pemerintah/birokrasi melakukan diklat yang berhubungan dengan operasional kerja sehari-hari dalam rangka meningkatkan kinerja ataupun pelayanan publik. Hal ini telah dilaksanakan melalui kerjasama dengan instansi terkait lainnya, seperti Departemen Pekerjaan Umum, Kejaksaan Agung, Lembaga Administrasi Negara. Sedangkan pengembangan pegawai secara makro dapat diartikan secara luas meliputi berbagai perencanaan personil jangka panjang yang disiapkan bila terjadi perubahan-perubahan organisasi seiring dengan perkembangan global. Sebagai contoh konkrit adalah perkembangan teknologi informasi yang demikian pesat sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu pengembangan pegawai secara makro maupun mikro adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Pegawai dalam suatu organisasi sebagai sumber daya manusia, dan sebagai hasil dan proses seleksi harus dikembangkan agar kemampuan mereka dapat mengikuti perkembangan organisasi. Di dalam suatu organisasi, unit atau bagian yang mempunyai tugas untuk pengembangan tenaga ini biasanya unit pendidikan dan

pelatihan pegawai. Di tingkat departemen pemerintah, unit ini disebut pusat pendidikan dan pelatihan pegawai (Pusdiklat).

Oleh sebab itu, pusat pendidikan dan pelatihan di setiap institusi tugas pokoknya adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawai atau karyawan di lingkungan institusi tersebut dan akhirnya juga membawa dampak terhadap pengembangan organisasi atau institusi yang bersangkutan.

Leonard Nadler (1970) secara terinci menguraikan area kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusia itu dalam 4 bagian, yakni:

1. Pelatihan Pegawai (*employee training*)
2. Pendidikan pegawai (*Employee education*)
3. Pengembangan pegawai (*employee development*)
4. Pengembangan non-pegawai (*non- employee development*)

Kegiatan ketiga area yang pertama (pelatihan, pendidikan, pengembangan pegawai) adalah merupakan kegiatan pokok untuk pengembangan sumber daya manusia (pegawai) dalam suatu institusi atau departemen dalam kegiatannya untuk pengembangan organisasi atau departemen yang bersangkutan. Sedangkan area yang ke 4 (*non-employee development*) pada hakikatnya adalah pelaksanaan fungsi social dari institusi tersebut. Dimana suatu institusi atau departemen menurut Nadler juga mempunyai kewajiban untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota masyarakat yang bukan pegawai dan institusi.

Dalam konteks pemerintahan daerah, di era otonomi luas diuntut adanya keterbukaan, akuntabilitas, ketanggapan, dan kreatifitas dari segenap jajaran aparatur pemerintah pusat. Dalam dunia yang penuh dengan kompetitif, sangat diperlukan kemampuan birokrasi dan sumber daya aparatur untuk memberikan tanggapan atau responsive terhadap berbagai tantangan secara akurat, bijaksana, adil dan efektif.

Disamping peningkatan mutu dalam bidang ketrampilan teknis dan administratif maka untuk menciptakan keseimbangan, keserasian dan keselarasan perlu disertai dengan peningkatan dalam sikap dan tingkah laku.

## **7. Aspek Pemberhentian Pegawai**

Penyelenggaraan pemutusan hubungan kerja harus berlandaskan pada peraturan perundang-undangan kepegawaian yang berlaku dengan disertai pemberian hak-haknya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada sehingga akan menimbulkan gejolak sosial.

Aturan pemberhentian pegawai sudah dipahami oleh setiap pegawai hal ini sesuai hasil wawancara dengan Kasubag Organisasi dan Tata Laksana Sejalan dengan informan 2, Kepala Sub Bagian Pengembangan, Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana menjelaskan bahwa setiap pemutusan hubungan kerja hendaknya tidak akan menimbulkan kekosongan jabatan

yang dapat mengakibatkan terjadinya hambatan-hambatan dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan selama ini masih ada kendala dalam pemberhentian pegawai karena tidak begitu saja memberhentikan pegawai tetapi harus sesuai prosedur yang ada di instansi.

Setiap keputusan hubungan kerja hendaknya tidak akan menimbulkan kekosongan jabatan yang dapat mengakibatkan terjadinya hambatan-hambatan dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Ini mengarah pada suatu konsepsi bahwa kemampuan yang dimiliki seorang aparat ditunjukkan dengan kesanggupannya sesuai dengan tingkat pengetahuannya dan keterampilan yang diperolehnya melalui pendidikan dan pengalamannya. Tersedianya modal pengetahuan dan keterampilan inilah yang merupakan salah satu faktor untuk mempertimbangkan penempatan seorang calon pegawai, modal ini biasanya dimiliki oleh mereka yang berpendidikan.

Untuk mengukur indikator sumber daya aparat desa, menggunakan 2 sub indikator yaitu tingkat pendidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai khususnya dalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. sangat ditentukan oleh tingkat pendidikan yang dimiliki oleh aparat itu sendiri, olehnya itu semakin berat atau meluasnya tanggung jawab pegawai yang harus dilaksanakan

maka dibutuhkan aparat yang memiliki sumber manusia yang berkualitas pula.

Menurut Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 bahwa Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha. Menurut Siagian (2009: 145) menyebutkan bahwa, yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja ialah apabila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan pegawainya terputus. Pada dasarnya pemutusan hubungan kerja mengambil dua bentuk utama, yaitu berhenti dan diberhentikan. Menurut Tulus (2009: 167), pemutusan hubungan kerja (separation) adalah mengembalikan pegawai ke masyarakat. Hal ini disebabkan pegawai pada umumnya belum meninggal dunia sampai habis masa kerjanya. Oleh karena itu perusahaan bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu yang timbul akibat dilakukannya tindakan pemutusan hubungan kerja. Di samping itu juga harus menjamin agar pegawai yang dikembalikan ke masyarakat harus berada dalam kondisi sebaik mungkin.

Pemberhentian pegawai hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah. Setidaknya pemberhentian dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima menjadi

pegawai. Dengan demikian, tetap terjalin hubungan informal yang baik antara perusahaan dengan mantan pegawai. Hal diatas pada dasarnya menjadi keinginan dua belah pihak. Akan tetapi, tidak dapat diingkari sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan, karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi. Pemecatan pegawai harus didasarkan kepada peraturan dan perundang-undangan karena setiap pegawai mendapat perlindungan hukum sesuai dengan statusnya.

Mengelola pemberhentian adalah bagian penting dari pekerjaan semua penyelia (*supervisor*). Alasan pemberhentian di antaranya adalah kinerja yang tidak memuaskan, kelakuan buruk, kurangnya kualifikasi, persyaratan pekerja yang berubah dan pembangkangan. Akan tetapi, dalam mengeluarkan seorang pegawai atau lebih, ingatlah bahwa terminasi sesuai kehendak sebagai kebijakan telah dilemahkan oleh perkecualian di banyak Negara bagian. Lebih jauh, kehati-hatian harus digunakan untuk menghindari tuntutan pengeluaran yang tidak sah.

Kinerja yang tidak memuaskan merujuk pada kegagalan terus-menerus untuk melakukan tugas yang diberikan atau untuk memenuhi standar pekerjaan yang ditentukan. Alasan spesifiknya meliputi ketidakhadiran yang berlebihan, kelambanan, kegagalan terus-menerus untuk memenuhi persyaratan kerja normal, atau sikap yang merugikan.

Kelakuan buruk adalah pelanggaran yang disengaja terhadap peraturan pemberi kerja dan dapat meliputi pencurian dan perilaku kasar. Kurangnya kualifikasi untuk pekerjaan adalah ketidakmampuan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang diberikan, meskipun rajin. Karena pegawai ini mungkin berusaha untuk melakukan pekerjaannya, adalah masuk akal untuk berusaha menyelamatkannya, mungkin dengan menugaskan pegawai tersebut ke pekerjaan lainnya.

Persyaratan yang berubah dari pekerjaan adalah ketidakmampuan pegawai untuk melakukan pekerjaan tersebut setelah sifat pekerjaannya berubah. Secara serupa, anda mungkin harus memberhentikan pegawai ketika pekerjaannya dihapuskan. Sekali lagi, pegawai tersebut mungkin rajin sehingga masuk akal untuk melatihnya kembali atau mentransfer orang ini, jika mungkin.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pemberhentian pegawai hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah. Setidaknya pemberhentian dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima menjadi pegawai. Dengan demikian, tetap terjalin hubungan informal yang baik antara perusahaan dengan mantan pegawai.

Hal diatas pada dasarnya menjadi keinginan dua belah pihak. Akan tetapi, tidak dapat diingkari sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan, karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi.

Pemecatan pegawai harus didasarkan kepada peraturan dan perundang-undangan karena setiap pegawai mendapat perlindungan hukum sesuai dengan statusnya. Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan.

Ada beberapa bentuk pemberhentian yang menyebabkan seseorang berhenti atau putus hubungan kerjanya dengan perusahaan, diantaranya disebabkan karena pegawai tersebut telah memasuki masa pensiunnya, pemberhentian atas permintaan sendiri dari pegawai untuk mengundurkan diri berhenti bekerja, pemberhentian yang langsung dari pihak perusahaan, dan pemberhentian yang bersifat sementara. Setelah melakukan pemberhentian pegawai pihak perusahaan perlu melakukan tanggung jawab sosial terhadap pegawai pasca pemberhentian maka pengusaha diwajibkan membayar uang pesangon (UP) dan atau uang penghargaan masa kerja (UPMK) dan uang penggantian hak (UPH) yang seharusnya diterima. UP, UPMK, dan UPH dihitung berdasarkan upah pegawai dan masa kerjanya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

## **8. Hambatan dalam Pembinaan Pegawai**

Kegagalan pemerintah untuk melakukan reformasi terkait dengan subsistem-subsistem tersebut telah melahirkan birokrat-

birokrat yang dicirikan oleh kerusakan moral (*moral hazard*) dan juga kesenjangan kemampuan untuk melakukan tugas dan tanggungjawabnya (*lack of competencies*). Persoalan rekrutmen merupakan persoalan utama bagi manajemen kepegawaian di Indonesia. Rekrutmen yang tidak tepat akan berakibat pada pemborosan anggaran dan menghambat kinerja organisasi untuk waktu yang akan datang.

Pada penjelasan sebelumnya telah dikemukakan bahwa perencanaan belum dilaksanakan dengan baik, melalui bagian kepegawaian belum mampu melaksanakan kegiatan perencanaan pegawai sesuai dengan yang diharapkan oleh setiap pegawai. Hal ini mengakibatkan banyak pegawai yang merasa frustrasi karena rencana karir yang tidak diperhatikan bahkan kurang semangat dalam bekerja.

Sistem penggajian dan reward juga memegang peran yang penting bagi sinergitas organisasi pada umumnya dan kinerja instansi pada khususnya. Apalagi dengan adanya standar penilaian kinerja yang harus *di-up to date*, dalam arti standar penilaian yang sudah ada (DP3) sudah tidak relevan lagi digunakan untuk seluruh satuan kerja instansi pemerintah dalam semua lingkup kerja. Standar penilaian kerja perlu diperbaharui agar sesuai dengan tuntutan dan kemajuan dunia kerja.

Sejalan dengan tuntutan tersebut diatas, perlu segera diupayakan beberapa langkah strategis dan tindakan-tindakan

operasional untuk merealisasikannya. Salah satu langkah yang perlu dan harus dikembangkan saat ini adalah mewujudkan suatu pemerintahan yang baikn (*good governance*) yang memiliki elemen dasar transparansi, partisipasi dan akuntabilitas. Sebagai aplikasi dari uraian diatas, maka perlu dibuat Rencana Kinerja yang memuat rencana kerja dan kegiatan tahunan, lima tahunan yang akan dituangkan dalam rencana strategis yang dikenal dengan (RENSTRA).

Kendala pengembangan yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaanlatihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan I), Kepala Sub Bagian Pengembangan, Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan II), dan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kepegawaian dan Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan III) hambatan dalam pembinaan pegawai diantaranya:

- a. Memfasilitasi kebutuhan pegawai
- b. Mensosialisasikan Petunjuk Teknis
- c. Bimbingan Teknis (Bimtek) dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)
- d. Proses Promosi, Mutasi, dan Laternal

Berdasarkan hasil wawancara di atas hambatan dalam pembinaan pegawai diantaranya memfasilitasi kebutuhan pegawai, mensosialisasikan petunjuk teknis, bimbingan teknis, promosi, mutasi dan lateral.

#### **9. Upaya yang Dilakukan oleh Pimpinan dalam Menghadapi Hambatan pada Pembinaan**

Untuk membina Pegawai Negeri Sipil yang demikian itu, antara lain diperlukan adanya Peraturan Disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati, atau larangan dilanggar. Tanggapan penulis mengenai hasil penelitian di lapangan yaitu Permasalahan kinerja pegawai dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang keluar kantor di waktu jam kerja dengan kepentingan pribadinya. Rendahnya disiplin pegawai dari hasil pengamatan di lapangan menunjukkan rendahnya tingkat kedisiplinan aparat terlihat dari ada saja oknum pegawai yang masuk kerja siang (jam 08.30 WIB) dan pulanginya awal (sebelum jam 14.15 WIB) dari ketentuan masuk kerja jam 08.00 WIB dan jam pulang 14.15 WIB. Disamping hal tersebut juga menurunnya disiplin pegawai yang ditandai dengan absensi kehadiran apel pagi dan siang. Pelaksanaan tugas rutin seperti apel pagi dan siang yang mengikuti hanya sedikit.

Seperti terlihat dalam tabel berikut tentang rata-rata kegiatan apel pagi dan siang sebagai berikut :

Tabel 5.1  
Rata-rata Absensi Apel Pagi dan Siang

No	Kategori	Jumlah Pegawai	Yang Mengikuti	Yang Tidak Mengikuti	Persentasi	
					Hadir	Tidak Hadir
1	Apel pagi	30	13	17	40	60
2	Apel siang	30	12	18	46,6	53,4

Sumber: Tata usaha pembiayaan PUPR Tahun 2016

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kehadiran pegawai pada pelaksanaan apel pagi dan apel siang yang merupakan salah satu indikator yang dijadikan rujukan dalam pengukuran disiplin hanya mencapai 40 % untuk apel pagi dan 46,6 untuk apel siang. Artinya angka tersebut menunjukkan bukti tidak disiplinnya pegawai dalam mematuhi salah satu aturan yang semestinya ditaati sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Data di atas sesuai dengan Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana (sebagai informan I) mengungkapkan bahwa :

***“Rasa tanggung jawab dan kedisiplinan yang ada pada diri aparat berbedabeda, ini disebabkan oleh ketidakmampuan dalam mengendalikan diri sehingga ada saja oknum yang tidak patut untuk di contoh”***

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 4 sebagai analis kepegawaian, informan 5 sebagai Kadubbag Organisasi dan Tata Laksana dalam menghadapi hambatan yang ada diantaranya:

- a. Rapat Koordinasi
- b. Memfasilitasi Kebutuhan Pegawai

- c. Mensosialisasikan Petunjuk Teknis
- d. Bimbingan teknis (Bimtek) dan pendidikan dan latihan (Diklat)
- e. Proses Promosi, Mutasi, dan Laternal

Dari penjelasan tersebut sebetulnya hal itu bukan sebagai kendala yang memberatkan, sebab yang terjadi pada kenyataannya latar belakang pendidikan bukan modal utama dalam bekerja. Namun dari pengalaman kerja seseorang dapat mengetahui kualitas dari apa yang dia kerjakan meskipun perbedaan tetap ada tapi itu bukan kendala utama.

Beberapa hasil tanggapan responden yang disesuaikan dengan indikator fokus penelitian yang juga didukung oleh hasil wawancara diketahui bahwa dimensi pembinaan untuk tingkat produktivitas kerja yang terdiri dari sikap, kemampuan dan semangat kerja termasuk dalam kategori cukup baik.

Hal yang masih harus dibenahi adalah tingkat kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi masyarakat. Hasil penelitian diperoleh bahwa sebagian besar responden masih menganggap bahwa tingkat kedisiplinan pegawai masih kurang. dimensi pengukuran penelitian jabatan, perencanaan pembinaan, pengangkatan pegawai, perawatan pegawai, pengaturan pegawai, pengembangan pegawai, dan pemberhentian pegawai pada pembinaan pegawai masih termasuk dalam kategori kurang. Hal tersebut ditunjukkan pada masih sering terlambatnya pegawai hadir di kementerian dan tidak terkadang tidak berada di kementerian sehingga masyarakat harus tertunda untuk mendapat pembinaan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai masih sangat kurang.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian dan analisis yang peneliti lakukan, maka hasil penelitian Analisis Pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat adalah sebagai berikut:

1. Pembinaan Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat masih terdapat beberapa permasalahan yang belum optimal untuk diselesaikan.
2. Hal-hal yang menjadi pendorong pembinaan pegawai diantaranya penempatan setiap orang di dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian dan didasarkan atas latar belakang pengalaman serta pendidikan yang diambil oleh yang bersangkutan serta pemberian orientasi umum, memfasilitasi kebutuhan pegawai dan mensosialisasikan petunjuk teknis.
3. Hambatan yang dihadapi dalam melakukan pembinaan Pegawai. Kegiatan pembinaan karir pegawai oleh pimpinan menghadapi berbagai hambatan meliputi fasilitasi kebutuhan pegawai yang sebagian besar bergantung, regulasi yang berubah-ubah, kesempatan mengikutsertakan pegawai dalam bimbingan teknis

dan pendidikan dan pelatihan, dan proses promosi, internal, dan mutasi pegawai.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat, sebagai berikut:

1. Untuk menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas agar pembinaan pegawai yang dilaksanakan lebih dioptimalkan.
2. Seyogyanya pegawai lebih memperhatikan masa kerjanya, supaya pencapaian kerja dapat di capai dengan lebih baik.
3. Seyogyanya pegawai lebih memfokuskan pekerjaan sesuai dengan target pekerjaan yang telah di tetapkan sebelumnya.
4. Seyogyanya pegawai lebih solid lagi dalam bekerjasama dengan satu tim supaya pencapaian kerja akan lebih baik.
5. Seyogyanya antar pegawai saling mendukung dalam bekerja, supaya menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Admosudirjo, S. Prayudi, 2009. *Dasar-dasar Administrasi Management dan Office Management*. Jakarta.
- F.X. Soedjadi, MPA. 2009. *Organization & Methods, Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*. Gunung Agung – Jakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Haryadi Hendi, 2009. *Administrasi Perkantoran Untuk Manager*, Cetakan pertama, Transmedia Pustaka.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2010 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2008 *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. 2008 *Administrasi Kepegawaian*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Musanef. 2005. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Nawawi, Hadari. 2009 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Siagian, Sondang P. 2005 *Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sugiyono. 2008 *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tohardi, Ahmad. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju, 2002
- Tulus, Moh. Agus. 2002 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Zainum Buchari, 2005 *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta

**Jurnal:**

Esyie Karmiati (2012) *Analisis Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Jurnal pendidikan Nomor 3.*

Herman (2012) *Pengaruh Pembinaan terhadap Motivasi kerja dan Produktivitas kerja pegawai Negeri sipil Pemda Kabupaten Serdang. Jurnal Bina Praja Vol 4 No.3.*

Nurman (2014) *Efektivitas Pembinaan Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Jurnal RAT Vol 3. No. 1.*

Septiyuslianisa (2014) *Pembinaan Pegawai dalam pelaksanaan tugas di Biro Umum Kantor Gubernur provinsi sumatera Barat. Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 2 Nomor 1.*

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

### 1. Aspek Jabatan Pegawai

Hasil wawancara dengan Informan I, adalah sebagai berikut:

*“Penempatan pegawai dalam jabatan struktural, mutlak harus memperhatikan pangkat dan golongan pegawai. Hal tersebut memang telah diatur didalam peraturan pemerintah misalnya kepala bkd ekselon II/b syarat pangkatnya haruslah golongan IV/b, tetapi masih dimungkinkan diduduki oleh golongan satu tingkat dibawahnya yaitu IV/a”*

Hasil wawancara dengan Informan II, adalah sebagai berikut:

*“Terdapat tanggungjawab yang besar untuk setiap jabatan maka tentunya dibutuhkan pengalaman banyak pula juga. Pengalaman tersebut antara lain lamanya seseorang bekerja dan jabatan apa saja yang pernah didudukinya. Jadi untuk menjadi pejabat butuh proses”*

Hasil wawancara dengan Informan III, adalah sebagai berikut:

*“Penempatan pegawai ada yang tidak sesuai dengan uraian jabatan karena pertimbangan utama dalam mengangkat seorang pegawai pada jabatan tertentu adalah pangkat dan golongan pegawai tersebut. Barulah kita memperhatikan syarat-syarat lain seperti nya. Kalau kita mau memenuhi semua syarat dalam dalam anjab secara 100%, hal tersebut mustahil terpenuhi tetapi kami pasti kami berusaha mengangkat pejabat yang memenuhi sebagian besar syarat jabatan”*

Hasil wawancara dengan Informan I, adalah sebagai berikut:

*“Untuk memenuhi kesempurnaan memang sulit, termasuk dalam menempatkan pegawai dalam suatu jabatan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan instansi lainpun memiliki permasalahan serupa. Hal tersebut terjadi karena adanya keterbatasan yang dimiliki oleh setiap individu. Jadi dalam penempatannya ditentukanlah syarat yang menjadi skala prioritas seperti pangkat dan golongan serta jabatan sebelumnya dari pegawai yang akan diaangkat, barulah kemudian syarat lain seperti pendidikan, keahlian khusus dan lain-lain”*

Hasil wawancara dengan Informan I, adalah sebagai berikut:

*“Upaya kami tuk meningkatkan kemampuan dari para pegawai termasuk pejabat adalah mengikutkan mereka paka pada pendidikan dan pelatihan, baik itu diklat pimpinan maupun diklat teknis yang mendukung pelaksanaan tugas”*

Hasil wawancara dengan Informan II, adalah sebagai berikut:

*“Kami mengikutkannya di beberapa diklat agar pegawai tersebut dapat terpenuhi, diklat tersebut dapat berupa diklat yang diadakan oleh instansi internal maupun eksternal dengan syarat-syarat yang telah disesuaikan”*

## **2. Aspek Perencanaan Pegawai**

Hasil wawancara dengan Informan II, adalah sebagai berikut:

*“Program peningkatan yang kami prioritaskan dalam upaya perencanaan kepegawaian yaitu dengan mengoptimalkan semua potensi dan sumber daya yang ada agar benar-benar dapat dirasakan manfaatnya oleh para Pegawai Negeri Sipil (PNS). Adapun program tersebut antara lain; pengelolaan gaji dan tunjangan secara tepat dan cepat, pemeliharaan sarana perkantoran secara rutin dan kontiniu, serta pengoptimalan layanan publik birokrasi secara cepat, tepat, transparan dan professional. Pola komunikasi yang dibangun dalam perencanaan program perencanaan kepegawaian, pengelolaan sarana dan prasarana untuk membahas rencana strategis yang akan dilakukan untuk masa satu tahun. Masing-masing peserta rapat menyiapkan draf untuk dijadikan bahan dalam menentukan rencana atau program. Selanjutnya hasil rapat diagendakan dan disusun sebagai rencana strategis untuk masa satu tahun ke depan dan disosialisasikan kepada staf dan pegawai sebagai upaya dalam mewujudkan misi”*

Hasil wawancara dengan Informan III, adalah sebagai berikut:

*“Bahwa dalam upaya perencanaan kepegawaian kami selalu berupaya semaksimal mungkin agar seluruh Pegawai Negeri Sipil baik tenaga fungsional maupun struktural dapat terlayani secara optimal. Komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Kantor dalam upaya perencanaan kepegawaian secara berantai dan melekat. Perencanaan yang telah disepakati melalui rapat pimpinan disosialisasikan ke seluruh staf dan pegawai untuk dapat dipatuhi dan dijalankan sebagai acuan dalam melaksanakan tugas sehari-hari”*

## **3. Aspek Pengangkatan Pegawai**

Hasil wawancara dengan Informan IV, adalah sebagai berikut

*“Menurut saya pengangkatan pegawai harus dilakukan secara cepat dan tepat sesuai kriteria-kriteria obyektif berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, yang dapat dirasakan oleh seluruh pegawai sehingga akan memberikan gairah kerja. Pengangkatan pegawai harus merupakan tanggung jawab*

*pimpinan disamping unsur-unsur pelaksana yang secara fungsional menangannya”*

#### **4. Perawatan Pegawai**

Hasil wawancara dengan Informan I, adalah sebagai berikut:

*“Perawatan pegawai dengan peningkatan kompetensi pegawai itu harus selalu dilakukan, Dik. Kenapa harus selalu dilakukan ya karena ada aturan dan tuntutan yang harus selalu disesuaikan. Jadi buat tetep njaga semangat itu yang penting. Kalo Saya, pengenalan pribadi, pendekatan pribadi. Kenal dulu lebih penting. Kalo udah kenal kadang pekerjaan selesai diluar jam kerja.”*

Hasil wawancara dengan Informan lainnya, adalah sebagai berikut:

*“Pimpinan saya itu Mbak, sering melakukan pengawasan kepada pegawai. Beliau sering menanyakan apa-apa yang menjadi kesulitan dalam tugas kami. Kalau ternyata ditemukan ada yang salah dalam kerja kami, beliau langsung memberi masukan atau jalan keluar. Kamipun tidak perlu canggung menanyakan yang menjadi kesulitan. Daripada nantinya malah salah maka lebih baik kami menanyakan langsung ke pimpinan untuk segera dapat diperiksa”*

#### **5. Aspek Pengaturan Pegawai**

Hasil wawancara dengan Informan VI, adalah sebagai berikut:

*“Peningkatan kemampuan pegawai sangat dibutuhkan dan pasti Mbak. Cuma ya kembali ke kesempatan dan fasilitasnya ya, Mbak. Dananya ada atau tidak. Kesempatannya ada atau tidak. Waktunya memungkinkan atau tidak. Semua itu dipertimbangkan juga karena dorongan dan tuntutan dimana di kegiatan pengaturan kepegawaian pada hakikatnya adalah merupakan tanggung jawab semua pimpinan dari tingkat tertinggi sampai dengan terendah sesuai dengan ruang lingkup wewenang masing-masing”*

Hasil wawancara dengan Informan lainnya, adalah sebagai berikut:

*“Kesempatan apa saja yang dibuka untuk pegawai meningkatkan kompetensinya ada bermacam-macam. Biasanya Kami mengirimkan pegawai untuk mengikuti rapat koordinasi baik secara interen maupun eksternal. Eksternal itu ya lintas sektoral, atau Provinsi. Nah, kalau mau meningkatkan diri secara akademis, misalnya penambahan gelar, Kami ndak melarang. Cuma ya gitu, harus tetap melaksanakan kewajibannya. Berbicara tentang pembinaan karir yang berjalan, kalau Saya lebih ke usaha melakukan kedekatan pribadi tanpa membedakan pegawai”*

## **6. Pengembangan Pegawai**

Hasil wawancara dengan Informan I, adalah sebagai berikut:

*“Dalam meningkatkan kemampuan pegawai melalui pendidikan seperti mengirim tugas belajar ke universitas yang ada jurusan kepegawaian sampai saat ini belum pernah dilaksanakan karena anggaran untuk pendidikan formal belum tersedia, dan untuk ke depan pun belum ada gambaran penyediaan beasiswa pendidikan formal”*

Hasil wawancara dengan Informan II, adalah sebagai berikut:

*“Pengembangan pegawai melalui pendidikan yaitu tugas belajar ke negara lain sebenarnya pernah ada tawaran. Salah syarat minimal untuk belajar ke luar negeri bagi pegawai telah menyelesaikan pendidikan S1, namun pegawai yang ada memiliki tingkat pendidikan SLTA dan D3. Namun tidak semua tawaran pendidikan di tawarkan lagi ke unit kerja yang lain sehingga dari pihak pembina pegawai kurang mendapatkan informasi tentang tawaran pendidikan tersebut”*

## **7. Aspek Pemberhentian Pegawai**

Hasil wawancara dengan Informan VI, adalah sebagai berikut:

*“Tidak semua pegawai disini banyak yang tidak tau atau belum paham sebagaimana yang di maksudkan. Kami semua disini selalu memperlakukan mereka dengan sama tanpa ada perbedaan selama persyaratan yang diperlukan telah terpenuhi. Kedisiplinan pegawai menjadi modal utama dalam kinerja agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar”*

Hasil wawancara dengan Informan VII, adalah sebagai berikut:

*“Selama ini sudah berjalan cukup baik...”*

## **8. Hambatan dalam Pembinaan pegawai**

Hasil wawancara dengan Informan I, II dan III, adalah sebagai berikut:

*“Saya menilai pembinaan para pegawai saya sudah memenuhi standar meskipun masih ada kendala yang dihadapi, namun pembinaan yang diberikan apabila tidak sesuai dengan keinginan pegawai merupakan tanggung jawab saya sebagai atasan, bukan sepenuhnya kesalahan para pegawai”*

## **9. Upaya-Upaya yang Dilakukan Menghadapi Hambatan dalam Pembinaan**

Hasil wawancara dengan beberapa Informan, adalah sebagai berikut:

*“Rapat koordinasi yang dilakukan seminggu sekali itu upaya Kami untuk menanggulangi mismatch pelaksanaan tugas pegawai. Rutin, rapatnya”*