

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

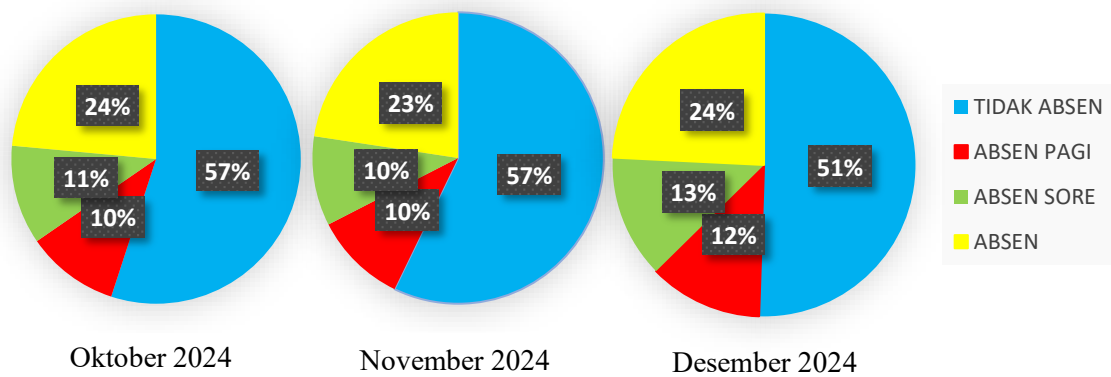
Peran pemerintahan dalam hal menyejahterakan masyarakat, pelayanan umum dan peningkatan daya saing daerah menjadi hal yang sangat penting. Oleh karena itu peningkatan kinerja menjadi fokus organisasi untuk terus berkembang dan maju dalam mewujudkan pelayanan primanya. Peningkatan kinerja organisasi dalam hal ini selain menjawab dan memenuhi *public statement* juga harus mengikuti transformasi birokrasi yang cepat dan peka terhadap setiap perubahan agar terwujudnya *good governance*. Menjadi pemerintah yang baik tentunya tidak semudah membalikkan telapak tangan. Banyak tantangan yang harus dihadapi oleh sebuah organisasi, yaitu memperbaiki perencanaan strategis organisasi agar efektif dan efisien, mengubah budaya kerja organisasi dan menanamkan pada masing-masing pegawai pentingnya sebuah perubahan dan ikut berperan aktif dalam perubahan tersebut. Seperti yang telah disampaikan oleh Diah Natalisa dalam Webinar yang dilaksanakan oleh Kementerian PAN-RB yang berjudul Layanan Masyarakat Masa Depan Menuju Society 5.0, bahwa dalam menghadapi tantangan bersama yaitu semakin cerdasnya masyarakat dalam memanfaatkan perkembangan teknologi maka pemerintah harus mampu mewujudkan pelayanan prima yang tidak hanya memenuhi keinginan masyarakat, namun melebihi ekspektasi mereka dengan cara mendorong proses digitalisasi layanan yang terintegrasi sebagai suatu bentuk keterhubungan antar organisasi pemerintah sehingga terwujud keterpaduan dalam pelaksanaan pelayanan publik.



Gambar 1.1 : Kebijakan Pelayanan Publik Menuju Society 5.0
Sumber : menpan.go.id (2021)

Keberhasilan sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerjanya bergantung pada bagaimana SDM di dalamnya menjalankan perannya masing-masing secara maksimal. Oleh karena itu perlu adanya strategi manajemen sumber daya manusia. Menurut Tampubolon (2016:30) strategi manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah perencanaan SDM yang dirumuskan berupa kebijakan-kebijakan berdasarkan strategi organisasi yang peka terhadap perubahan lingkungan eksternal yang tentunya didalamnya harus ada interpretasi dan adaptasi untuk memastikan bahwa ada keselarasan antara strategi manajemen sumber daya manusia dengan rencana organisasi. Dari pernyataan tersebut manfaat strategi manajemen sumber daya adalah hal yang sangat penting untuk dirumuskan agar kegiatan-kegiatan organisasi yang dijalankan sesuai tujuan organisasi. Manajemen SDM di lingkungan pemerintahan di atur dalam UU No 22 Tahun 2023 yaitu tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Manajemen ASN dalam undang-undang tersebut menyebutkan bahwa pelaksanaannya menggunakan sistem merit. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Manajemen ASN minimal terdiri atas perencanaan kebutuhan; pengadaan; penguatan budaya kerja dan citra institusi; pengelolaan kinerja; pengembangan talenta dan karier; pengembangan kompetensi; pemberian penghargaan dan pengakuan; dan pemberhentian.

Permasalahan klasik yang dihadapi oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan kurang lebih sama seperti yang diungkapkan oleh Samsudin (2018:7) bahwa banyak pegawai yang hanya datang, tanda tangan daftar hadir, membaca koran dan kemudian pulang atau meninggalkan kantor sehingga tidak efektif dalam melakukan pekerjaannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang notabene adalah fungsi dari aparatur sipil negara. Ketimpangan tersebut berpotensi menimbulkan rasa iri dan kecemburuan bagi pegawai yang memiliki beban kerja yang tinggi karena mereka mendapatkan penghasilan yang sama, tanpa memperhitungkan prestasi dan beban kerja pegawai karena yang diperhitungkan bukan prestasi atau beban kerja melainkan golongan dan masa kerja. Hal ini berdampak kepada semangat dan etos kerja dari masing-masing pegawai yang jika dibiarkan akan berdampak pada kinerja organisasi. Adapun persentase kehadiran pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan pada 3 (tiga) bulan terakhir yaitu pada bulan September, November, dan Desember tahun 2024, yaitu adalah sebagai berikut :



Gambar 1.2 : Persentase Rata-rata Kehadiran Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Kehadiran pegawai menurut diagram di atas pada bulan Oktober 2024, 57% pegawai yang tidak melakukan absensi sama sekali, 10% hanya melakukan absen di pagi hari, 11 % hanya melakukan absen di sore hari dan 24 % pegawai yang melakukan absen di pagi maupun sore hari. Pada bulan November 2024, 57% pegawai yang tidak melakukan absensi sama sekali, 10% hanya melakukan absen di pagi hari, 10% hanya melakukan absen di sore hari dan 23% pegawai yang melakukan absen di pagi maupun sore hari. Pada bulan Desember 2024, 51% pegawai yang tidak melakukan absensi sama sekali, 12% hanya melakukan absen di pagi hari, 13 % hanya melakukan absen di sore hari dan 24 % pegawai yang melakukan absen di pagi maupun sore hari. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pada bulan Oktober, November dan Desember berturut-turut menunjukkan bahwa lebih dari 50% pegawai tidak melakukan absensi *fingerprnt*, yang artinya tidak masuk kerja atau tidak tertib administrasi kehadiran karena kurangnya kontrol kedisiplinan pegawai.

Selain terkait kedisiplinan pegawai, permasalahan yang lain adalah kurang fokusnya target kerja organisasi sehingga penggunaan anggaran kurang sesuai dengan rencana strategis yang berkelanjutan, kebanyakan kegiatan *mindset* organisasi bahwa capaian kinerja organisasi berfokus pada serapan anggaran kegiatan. Padahal keberhasilan kinerja organisasi adalah keberhasilan target kerja berdasarkan visi misi OPD yang jelas dan berkelanjutan. Hal ini juga diungkap oleh Karyadi pada Webinar ASN Belajar Sesi 05, Selasa (14/2/2023) yang mengutip dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri bahwasanya penganggaran berbasis kinerja sifatnya mutlak dilaksanakan karena penganggaran berbasis kinerja tersebut menggunakan pendekatan yang tujuan atau orientasinya pada

output dan *outcome* yang juga sangat mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian kinerja. (Karyadi, 2023). Faktanya di Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan ini masih menggunakan penganggaran sistem lama, yaitu anggaran ditetapkan / diplot dari TAPD, sementara program/kegiatan setiap tahunnya merupakan kegiatan tahun lalu tanpa menggunakan *timeline*. Kegiatan-kegiatan setiap tahunnya sama tanpa perubahan, jadi tidak mempertimbangkan keberlanjutan.

Menurut Priyono (2008), kemajuan suatu negara terletak pada keunggulan sumber daya manusianya, jadi semakin tinggi mutu SDMnya maka kemajuan negara akan semakin cepat pula. Oleh karena itu, pemerintah harus merencanakan peningkatan mutu SDM supaya pembangunan negara berjalan lancar dan cepat. Tanpa mutu SDM yang baik, sulit bagi negara untuk mencapai kemajuan yang cepat. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting terhadap pengembangan dan peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dapat membentuk budaya organisasi, mendorong pertumbuhan dan pengembangan, memberikan arahan dan inspirasi, membangun keterampilan manajerial, menciptakan lingkungan kerja yang positif, menjalankan evaluasi dan umpan balik dan dapat mengatasi tantangan dan krisis. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif bukan hanya tentang mengelola tugas dan sumber daya, tetapi juga tentang pengembangan, motivasi, dan pemberdayaan SDM untuk mencapai potensi maksimal. Ada lima kompetensi yang dapat menyebabkan keberhasilan kepemimpinan yaitu salah satunya adalah komunikatif, yaitu Pemimpin harus memiliki kemampuan melakukan hubungan dan komunikasi dengan setiap orang dengan tipe apapun. Hal yang harus dipahami bahwa untuk mencapai suatu tujuan harus didukung oleh orang lain sehingga seorang pemimpin harus memiliki kemampuan memahami individu yang dipimpinnya (Soelistya, 2022). Pemimpin teratas pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan dalam pendelegasiannya terkadang sesuai dengan aturan birokrasi instansi pemerintah, yaitu melalui kepala bidang dan kepala seksi lalu ke pelaksana/staf, namun sering juga langsung pada tingkat pelaksana/staf. Birokrasi yang panjang dapat menyebabkan miskomunikasi, karena kualitas komunikasi yang kurang baik. Selain itu, di Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan tidak pernah melakukan rapat akhir tahun untuk membicarakan sebuah perencanaan kegiatan sebagai perwujudan visi dan misi organisasi tahun berikutnya dan rapat koordinasi untuk monitoring dan evaluasi sebuah kegiatan, sehingga kegiatan yang berjalan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan ini tidak mendapat kontrol dari atasan. Oleh karena itu, hasil dari kegiatan setiap tahunnya

tidak memiliki peningkatan secara kebermanfaatan terhadap kebutuhan masyarakat sebagai tugas utama pemerintah, yaitu mewujudkan pelayanan prima.

Kinerja menurut Robbins (2015) adalah hasil pekerjaan yang telah dilakukan seorang individu atau kelompok yang berkontribusi dalam membantu perkembangan dan kemajuan perusahaan. Sedangkan menurut Bernadin dan Russel kinerja yaitu merupakan hasil atau *outcome* yang merupakan hasil akhir dari terlaksananya suatu kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Huseno, 2016). Penilaian kinerja ASN dituangkan dalam dokumen kinerja pegawai berdasarkan sasaran kinerja pegawai (SKP) yang ditambah perilaku kerja yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif (PermenPAN-RB No. 6 Tahun 2022). Namun semua ini hanya hitam di atas putih, pelaksanaannya tidak sesuai dengan apa yang dituangkan baik kegiatan kerjanya maupun penilaiannya. Penilaian kinerja pada masing-masing pegawai belum dilakukan secara objektif dan kepedulian atasan terhadap dampak *feedback* masih kurang, jadi cenderung pembiaran terhadap bawahan yang kurang berkinerja dan lebih suka memberikan tugas pada staf yang mampu berkinerja sesuai ekspektasi atasan.

Penguatan akuntabilitas kinerja merupakan salah satu strategi yang dilaksanakan dalam rangka mempercepat pelaksanaan Reformasi Birokrasi, untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel, pemerintahan yang kapabel, serta meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada Masyarakat. Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktifitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifasian, pengikhtisaran dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah dalam rangka pertanggung jawaban dan peningkatan kinerja Instansi Pemerintah. Untuk mengetahui sejauh mana implementasi SAKIP dilaksanakan, serta untuk mendorong peningkatan pencapaian kinerja yang tepat sasaran dan berorientasi hasil, maka perlu dilakukan evaluasi AKIP atau evaluasi atas implementasi SAKIP. Evaluasi AKIP dapat mendorong Perangkat Daerah untuk berkomitmen dan secara konsisten meningkatkan implementasi SAKIP dalam mewujudkan capaian kinerja (hasil) yang direncanakan. Evaluasi AKIP dilaksanakan oleh Tim Evaluator yang dibentuk oleh Inspektur Kabupaten Bangkalan kepada seluruh perangkat daerah yang telah menyampaikan Laporan Kinerjanya kepada Tim Evaluator melalui aplikasi elektronik SAKIP Review. Evaluasi AKIP meliputi kegiatan evaluasi terhadap implementasi SAKIP mulai dari perencanaan kinerja baik perencanaan kinerja

jangka Panjang, perencanaan kinerja jangka menengah dan perencanaan kinerja jangka pendek. Termasuk penerapan anggaran berbasis kinerja, pengukuran kinerja dan monitoring pengelolaan data kinerja, sampai pada pelaporan hasil kinerja, serta evaluasi atas pencapaian kinerja. Kinerja organisasi Dinas Perhubungan dalam tiga tahun terakhir memiliki nilai evaluasi yang tidak meningkat secara signifikan. Berikut hasil evaluasi kinerja organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan tahun 2021, 2022 dan 2023.

Tabel 1.1. Akumulasi Penilaian Kinerja Organisasi tahun 2021, 2022 dan 2023 Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan

No	Komponen	Bobot	Nilai Hasil Evaluasi 2021	Nilai Hasil Evaluasi 2022	Nilai Hasil Evaluasi 2023
1.	Perencanaan Kinerja	30 %	23,13	26,25	23,15
2.	Pengukuran Kinerja	30 %	16,05	11,29	16,17
3.	Pelaporan Kinerja	15 %	9,45	4,5	9,50
4.	Evaluasi Akunabilitas Kinerja Internal	25 %	11,75	18,50	11,30
	Jumlah	100 %	60,38	60,54	60,12

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Penilaian di atas merupakan nilai akumulasi sub-komponen dan kriteria dari masing-masing komponen penilaian. Dari nilai yang diperoleh selama tiga tahun terakhir Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan memperoleh nilai 60,38 pada tahun 2021, 60,46 pada tahun 2022 dan mengalami penurunan pada tahun 2023 yaitu 60,12 dengan kategori B (Nilai >60 – 70) yang artinya Baik, yaitu terdapat gambaran bahwa AKIP sudah baik pada 1/3 unit kerja, khususnya pada unit kerja utama. Terlihat masih perlu adanya sedikit perbaikan pada unit kerja, serta komitmen dalam manajemen kinerja. Pengukuran kinerja baru dilaksanakan sampai dengan level eselon 2/unit kerja. (Perbup Bangkalan No. 14 Tahun 2023)

Berdasarkan beberapa permasalahan yang terjadi di Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan berdampak sangat buruk setiap tahunnya baik dari segi anggaran yang semakin menurun dan menciptakan budaya kerja yang semakin buruk. Oleh karena itu, peneliti sangat antusias dalam penelitian ini dengan judul **“Analisis Permasalahan dan Evaluasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kinerja Organisasi di Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan”**

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah yang timbul, yaitu :

1. Bagaimana permasalahan SDM yang terjadi di Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan?

2. Bagaimana Evaluasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam memaksimalkan kinerja pegawai dalam meningkatkan Kinerja Organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan?

1.3. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini, yaitu :

1. Mengetahui permasalahan SDM yang terjadi di Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan
2. Mengevaluasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk memaksimalkan kinerja pegawai dalam meningkatkan Kinerja Organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan

1.4. Manfaat

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi seluruh lapisan masyarakat pada umumnya sebagai pembaca, bagi Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan dan dunia akademisi pada khususnya.

1. Manfaat bagi pembaca secara umum
Penelitian ini diharapkan menjadi sebuah pengetahuan terhadap pembaca mengenai dunia birokrasi pemerintahan.
2. Manfaat bagi Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan dan Satuan Kerja Pemerintah Daerah lainnya
Penelitian ini diharapkan mampu membantu menjawab permasalahan-permasalahan yang terjadi yaitu sebagai rekomendasi langkah strategis yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah yang kaitannya dengan peningkatan kinerja Organisasi
3. Manfaat bagi dunia akademisi
Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan yang nantinya dapat membantu menyempurnakan instrumen/indikator yang berkaitan dengan kinerja organisasi berdasarkan fenomena-fenomena baru yang muncul.