

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI BAGIAN ADMINISTRASI BIRO UMUM  
KANTOR SEKRETARIAT DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

**Nila Rifni Retnaningtyas<sup>1</sup>, Arif Kuncoro Dwi Putranto<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>PT. Putra Sukses Mulia Yogyakarta

<sup>2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) “AAN” Yogyakarta

Email: [1rifnabila@gmail.com](mailto:rifnabila@gmail.com) [2arifkuncoro60@gmail.com](mailto:arifkuncoro60@gmail.com)

**Abstract**

*Performance is one of the benchmarks that are highly considered both in the world of work in government and private agencies. One of the most important factors for ASN's succes in government agencies is employee performance. This study used descriptive qualitative method. This research was conducted in three sub-section, sub-section of administration, sub-section of correspondence and archieves, and finansial sub-section of the Regional Secretariat General of DIY. The result of the study prove that employee performance has a very big effect on the work output produced. Lack of priority at work still exists in some employees. Work that is service in nature requires more effort and care in the process, however it seems that at least this was applied by the employees. There are inhibiting factors and supporting factors in this study. The overall inhibiting factor is the employee's lack of self initiative to conduct work evaluations in person so that there is little ability to analyze errors in his work, the server is sometimes unstable so that it interferes with the work activities. While the supporting factors are the existence of an evaluation meeting of the heads every three months, the existence of training and technical guidance from the regional staffing agency.*

**Keyword:** *Employee Performance; Employee Performance Analysis.*

## **Pendahuluan**

Institusi atau lembaga pemerintah sangat bergantung kepada sumber daya manusia (SDM) agar dapat mencapai keberhasilan organisasi, dalam hal ini “aparatur” yang mewakilinya yang tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, memerlukan persiapan melalui pendidikan dan pelatihan. Sebagai dasar meningkatkan kualitas sumber daya dan peningkatan kinerja SDM dalam menghadapi persaingan global, dalam kaitan ini, salah satu aspek (indikator) keberhasilan suatu organisasi pemerintah adalah kelancaran pelayanan di sektor publik, yang hingga saat ini belum sepenuhnya dirasakan oleh masyarakat luas. Dibentuknya Undang-Undang RI Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, diharapkan mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik sebab Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak lagi berorientasi melayani atasannya, melainkan masyarakat.

Negara-negara yang tergolong sedang berkembang seperti Indonesia, masalah organisasi pelayanan di sektor publik belum sepenuhnya memuaskan masyarakat, mengingat masih lemahnya sistem birokrasi yang sering kita lihat dan rasakan. Sebagai contoh, masih terkendalanya sistem perijinan pada sektor-sektor tertentu, belum optimalnya sistem layanan transportasi publik, dan beberapa masalah pelayanan publik lain. Aparatur negara merupakan salah satu pilar dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) bersama dengan dunia usaha (*Corporate Governance*) dan masyarakat madani (*Civil Society*). Ketiga unsur tersebut harus berjalan selaras dan serasi dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. (<https://patologi-birokrasi.html>, diakses pada 21 Juni 2019).

Adanya Undang-Undang RI nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, diharapkan mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik karena Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak lagi berorientasi melayani atasannya, melainkan masyarakat. Aturan ini menempatkan PNS sebagai sebuah profesi yang bebas dari intervensi politik dan akan menerapkan sistem karier terbuka yang mengutamakan prinsip profesionalisme yang memiliki kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas, serta bebas dari Korupsi Kolusi Nepotisme (KKN) yang berbasis pada manajemen sumber daya manusia dan mengedepankan sistem merit menuju terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional. Keberhasilan dan berdayagunanya suatu organisasi dapat dilihat pada salah satu aspek yang terkandung di dalamnya, yaitu kualitas sumber daya manusia.

Untuk mencapai keberhasilan tersebut, maka pengelolaan organisasi yang baik dan benar pada suatu institusi pemerintahan tentunya sangat tergantung kepada sumber daya manusia, dalam hal ini aparatur yang mewakilinya tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, karena memerlukan persiapan dengan melalui pendidikan dan pelatihan yang memadai. ASN diharapkan dapat memberikan pelayanan yang baik manakala memiliki semangat kerja, budaya dan etos kerja, serta motivasi tinggi, yang konsisten dijalankan bagi kepentingan masyarakat luas. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), kehadiran UU ASN ini berdasarkan pada 2 hal, yakni memantapkan aparatur sebagai abdi negara yang melayani kepentingan publik, sehingga diperlukan birokrat yang profesional dan memiliki integritas serta memiliki kompetensi di bidangnya dan masih identiknya birokrasi yang bekerja untuk kepentingan politik. Kedua hal itu menjadi daya dorong untuk melakukan perubahan terhadap tatanan birokrasi melalui UU ASN, yaitu perubahan dalam sistem, manajemen, rekrutmen dan budaya pegawai negeri sipil. (<https://.pemerintah.net>, UU Aparatur Sipil Negara diakses 27 Januari 2019).

Berdasarkan Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 49 Tahun 2015, Biro Umum dan Protokol mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan dan mengkoordinasikan pengelolaan administrasi perkantoran, tata usaha pimpinan, rumah tangga, kendaraan, sandi dan telekomunikasi serta keprotokolan. Untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada publik, pegawai biro umum kantor kesekretariatan Yogyakarta harus mengutamakan kualitas kinerja, karena kualitas kinerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap hasil pelayanan yang telah diberikan. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi beberapa pokok permasalahan sebagai berikut: (1) Belum optimalnya penyelesaian tugas pegawai di Bagian Administrasi Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta; (2) Kurang disiplinnya pegawai di Bagian Administrasi Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta; dan (3) Kurangnya pengawasan atasan terhadap kinerja pegawai di Bagian Administrasi Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui Kinerja Pegawai di Bagian Administrasi Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dan untuk mengetahui Analisis Kinerja Pegawai di Bagian Administrasi Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Istimewa Yogyakarta.

## **Analisis Kinerja Pegawai**

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)* analisis diartikan sebagai penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatanm dsb) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab-musabab, dan sebagainya) (<https://kbbi.web.id> diakses 11 Juni 2019). Analisis juga dapat diartikan sebagai kemampuan memecahkan atau menguraikan suatu materi atau informasi menjadi komponen-komponen yang lebih kecil sehingga lebih mudah dipahami.

Komaruddin (2001:53) mengemukakan bahwa:

“Analisis merupakan kegiatan berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungannya satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam satu keseluruhan yang terpadu”.

Jadi analisis merupakan penguraian sesuatu hal sehingga sampai pada komponen terkecil dan dapat ditemukan makna yang sebenarnya.

Harahap (2004:189) mendefinisikan bahwa analisis adalah “memecahkan atau menguraikan sesuatu unit menjadi berbagai unit terkecil”. Analisis biasanya digunakan untuk memuat sejumlah kegiatan seperti mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk digolongkan dan dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan ditafsirkan maknanya.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Simanjatak (2005:13) mengemukakan bahwa:

“Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan. Manajemen kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja dalam organisasi tersebut.”

Dessler (2009:84) mendefinisikan kinerja adalah:

“Kinerja (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.”

Dari berbagai deskripsi di atas dapat disimpulkan kinerja (prestasi kerja) merupakan tolak kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Menurut Soedaryono dalam bukunya, *Tata Laksana Kantor* (2000:6), “Pegawai adalah seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta”. Teori di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai merupakan seseorang yang bekerja dalam organisasi pemerintah maupun swasta. Hasibuan (*Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1993:13) mengemukakan bahwa:

“Pegawai adalah orang yang menjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi (balas jasa) yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu, di mana mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh gaji sesuai dengan perjanjian”.

Teori di atas dapat disimpulkan pegawai merupakan seseorang yang bekerja berdasarkan kesepakatan kerja tertulis ataupun tidak tertulis.

Siswanto (1987:10) mengemukakan:

“Pegawai adalah mereka yang bekerja pada suatu badan usaha atau perusahaan, baik swasta maupun pemerintah dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik yang bersifat harian, mingguan maupun bulanan”.

Dapat disimpulkan bahwa pegawai merupakan seseorang yang bekerja pada badan suatu instansi dan mendapatkan imbalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah seseorang yang bekerja pada kesatuan organisasi, badan usaha baik pemerintah maupun swasta, baik sebagai pegawai tetap maupun tidak yang diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan yang ditetapkan oleh pemberi kerja dan semua dilakukan untuk memenuhi kebutuhan.

Simamora mengemukakan pendapatnya mengenai kinerja pegawai dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1995: 325) bahwa “Kinerja pegawai adalah tingkat dimana para karyawan atau pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Mangkunegara dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (2002: 67) mendefinisikan bahwa:

“Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya”.

Robbins, (2003: 98) mengemukakan bahwa:

“Kinerja pegawai yaitu sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang

memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan kinerja kita dapat mengetahui sampai seberapa besar peringkat prestasi keberhasilan atau bahkan mungkin kegagalan seseorang karyawan dalam menjalankan amanah yang diterimanya.

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

1) Kualitas

Kualitas adalah mutu hasil kerja yang dipengaruhi oleh skill, kecerdasan dan atau suatu hasil yang diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan yang didukung sumber daya dalam mencapai tujuan.

2) Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan atau segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3) Ketepatan waktu.

Ketepatan waktu adalah perilaku disiplin dalam hal penyelesaian pekerjaan sesuai dengan ketentuan lamanya waktu yang telah diberikan.

4) Efektivitas.

Efektivitas merupakan pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

5) Kemandirian.

Kemandirian adalah kemampuan seseorang untuk selalu kreatif, memunculkan ide-ide/gagasan, kemampuan seseorang untuk selalu bisa memecahkan masalah tanpa bergantung kepada orang lain.

Menurut Keban (2004:109) dalam Pasolong (2010:184) “pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini”.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Metode kualitatif juga merupakan penelitian yang memberikan gambaran secara cermat mengenai individu atau kelompok tertentu tentang keadaan dan gejala yang terjadi. (Koentjaraningrat, 1993: 89).

Riset kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data. Penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan tentang Analisis Kinerja Pegawai di Bagian Administrasi Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Daerah. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2013: 224). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

Teknik penentuan informan yang dilakukan dalam penelitian ini memakai metode purposive sampling, yakni peneliti menentukan dengan cara memilih beberapa sampel tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini, penulis memilih informan yang mengetahui hal-hal tentang Analisis Kinerja Pegawai Di Bagian Administrasi Kantor Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, meliputi: Kepala Biro Umum, Kasubag TU, Kasubag Keuangan, Kasubag Arsip dan Pegawai Biro Umum sebanyak 5 orang. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif, data yang diperoleh berasal dari data primer, data sekunder, dokumenter maupun observasi.

## **Pembahasan**

Aparatur negara adalah keseluruhan lembaga dan pejabat negara serta pemerintahan negara yang meliputi aparatur kenegaraan dan pemerintahan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, bertugas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan negara dan pembangunan serta senantiasa mengabdikan dan setia kepada kepentingan, nilai-nilai dan cita-cita perjuangan bangsa dan negara berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Aparatur negara sebagai penyelenggara pemerintahan diberikan tanggung jawab untuk merumuskan langkah-langkah strategis dan upaya-upaya kreatif guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara adil, demokratis dan bermartabat. (<https://bdksemarang.kemenag.go.id>, diakses pada 21 Januari 2019).

Kesiapan sumber daya aparatur yang baik dan berkualitas tentunya akan memudahkan berlangsungnya proses reformasi birokrasi yang sedang dijalankan. Sehubungan dengan hal tersebut, faktor kesiapan dan kemauan untuk merubah pola pikir, sikap dan perilaku sebagai ASN yang berintegritas dan profesional menjadi pondasi dan esensi strategis yang ikut menentukan keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia. Persoalan yang masih menghambat untuk memaksimalkan kinerja pegawai di Bagian Administrasi Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta adalah belum optimalnya penyelesaian tugas para pegawai, kurangnya disiplin pegawai, dan kurangnya pengawasan oleh atasan terhadap kinerja pegawai di Bagian Administrasi Biro Umum Setda DIY. Dikarenakan adanya masalah tersebut, maka dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan indikator kinerja pegawai dalam teori Robbins (2006: 260), yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Dari beberapa faktor tersebut akan dilakukan penelitian yang akan menghasilkan Analisis Kinerja Pegawai di Bagian Biro Umum Kantor Kesekretariatan daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dari data kepegawaian Bagian Administrasi dapat diketahui bahwa pegawai yang berusia 21–30 tahun sebanyak 2 orang (7,14%), berusia 31–40 tahun sebanyak 2 orang (7,14%), berusia 41–50 tahun sebanyak 6 orang (21,42%) dan berusia 50 tahun ke atas sebanyak 18 orang (64,28%). Secara keseluruhan, lebih banyak jumlah pegawai yang lanjut usia, sehingga kemampuan dan kreativitas yang dimiliki menjadi terbatas. Salah satu faktor terpenting keberhasilan ASN dalam instansi pemerintah adalah kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja. Setiap organisasi, baik organisasi pemerintahan

maupun swasta, dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai barulah dapat dikatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, semakin banyak pula kinerjanya.

Ada 3 (tiga) sub bagian yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu sub bagian Tata Usaha, Keuangan dan Tata Persuratan dan Arsip (TPA):

### **Sub Bagian Tata Usaha (Penyelenggaraan Kepegawaian)**

Pentingnya kualitas kerja dalam instansi pemerintah adalah untuk meningkatkan produktivitas dan reputasi organisasi, sehingga dapat sepenuhnya mencapai target dan tujuan organisasi. Rekrutmen pegawai didasarkan pada beberapa kualifikasi, sesuai dengan bidang dan jabatan yang akan diisi oleh pegawai baru. Ada beberapa macam penilaian kinerja, salah satunya yaitu SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang di dalamnya memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang ASN. Kualitas kerja juga dipengaruhi oleh banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diemban staf bagian kepegawaian, oleh karenanya mereka dituntut untuk selalu kerja benar dan cepat.

Dilihat dari waktu yang seringkali kurang sesuai dengan beban kerja yang ada, pekerjaan membutuhkan waktu yang lebih. Berbicara mengenai kualifikasi, tentunya harus sesuai dengan jabatan yang akan diduduki nantinya, karena akan berpengaruh secara langsung pada hasil, akan tetapi yang terjadi justru kadang sebaliknya. Masih adanya rekrutmen pegawai baru yang kualifikasinya kurang sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya. Hal itu tentunya akan menimbulkan banyak kekhawatiran mengenai pengaplikasian ilmu ke dalam pekerjaannya. Penilaian kinerja yang paling umum diketahui adalah SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang meliputi beberapa aspek penilaian setiap 3 bulan sekali.

Kualitas pekerjaan merupakan salah satu hal harus diperhatikan di dalam instansi. Sumber daya manusia yang berkinerja baik akan memudahkan organisasi mencapai visi, misi dan tujuannya. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang penting diperhatikan oleh organisasi, karena sumber daya manusia dengan kinerja yang baik diperlukan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia dengan kualitas kerja yang baik, akan sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang

telah ditetapkan. Tidak hanya kualitas, kuantitas pekerjaan juga mempengaruhi kinerja pegawai. Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan atau segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya. Biasanya untuk mengatur dan membagi beban kerja yang ada, pegawai membuat program rencana kerja setiap tahunnya.

Proses pembuatan rencana kerja setiap tahunnya membutuhkan lama waktu yang berbeda. Setiap sub bagian mempunyai standar kerja dan jenis pekerjaan yang berbeda. Rentang waktu yang dibutuhkan juga berbeda, ada yang 4 minggu bahkan sampai 5 minggu, tergantung banyaknya pekerjaan di setiap bagian dan sub bagian. Kualitas dan kuantitas berperan penting dalam kinerja ASN. Selain kualitas kinerja yang harus tetap maksimal, kuantitas juga harus diperhatikan. Penganalisaan beban kerja juga harus diperhatikan untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan. Berapa jumlah tanggung jawab atau beban yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai atau dapat pula dikemukakan bahwa analisis beban kerja merupakan proses menetapkan jumlah jam kerja pegawai yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu. Penempatan pegawai juga harus sesuai dengan kemampuan dan kapasitas masing-masing sehingga mereka memiliki komitmen yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Setiap pekerjaan yang diselesaikan harus mempunyai manajemen waktu yang baik dan terorganisir, yaitu dengan berpedoman pada ketepatan waktu. Ketepatan waktu berkaitan bagaimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai. Melakukan pekerjaan secara efisien sangat perlu, tetapi harus tetap mengedepankan tujuan yang akan dicapai instansi. Aktivitas pekerjaan masih sering terkendala dengan server yang tidak stabil setiap harinya, juga adanya staf kepegawaian yang kurang bisa menangkap dan mencermati jenis-jenis pekerjaan termasuk dalam penyelenggaraan kepegawaian dan beberapa faktor penghambat lain seperti ketidakdisiplinan yang sangat mempengaruhi pola pekerjaan yang seharusnya selesai mengalami kemunduran waktu.

Untuk meminimalisir hal tersebut, maka atasan dari masing-masing sub bagian instansi meminta agar pegawai-pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti diklat. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) didasari dengan uraian tugas yang ada di SKP, misalnya tupoksi sebagai bendahara mengikuti diklat bendahara, tupoksi sebagai pengelola data mengikuti diklat komputer/IT/dll. AKD juga bisa didasari atas saran atau masukan dari atasan langsung. Apabila

ada rencana pengkaderan untuk tupoksi diluar SKP, bila dirasa sangat urgen bisa juga diusulkan diklat yang dibutuhkan ke BKD. Selain diklat, setiap tahunnya pegawai juga membuat rencana program kerja tahunan yang disusun setiap awal tahun. Rencana kerja dibuat agar mengurangi terjadinya penumpukan ataupun kekurangan pekerjaan. Pegawai bertanggung jawab penuh atas rencana kerja yang telah dibuat dan dengan keadaan sadar, maka mampu tidak mampu pegawai harus menyelesaikan yang ada di dalam rencana kerja tersebut karena telah dibuat sendiri dan sesuai dengan kapasitas diri sendiri.

Waktu merupakan bagian terpenting yang harus diperhatikan dalam pekerjaan. Untuk itu diperlukan suatu pengelolaan atau manajemen waktu yang tepat dalam menjalankannya. Sebagai seorang ASN yang bertugas memberikan pelayanan pada masyarakat, sangat diharapkan pegawai dapat menjaga kedisiplinan terlebih dalam hal ketepatan waktu untuk meningkatkan kualitas kerja. Prestasi kerja pegawai salah satunya dapat dicapai mealui manajemen waktu yang baik dan disiplin. Dalam kaitannya efektivitas juga cukup mengambil peran dalam pencapaian kinerja yang maksimal. Efektivitas merupakan pengukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

Sebuah instansi selalu berusaha agar pegawai yang terlibat di dalamnya dapat mencapai efektivitas kerja. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang ASN dan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan ASN dalam peran yang dijalannya, seberapa berpotensikah pegawai dalam bidangnya, juga dapat sebagai bahan evaluasi bagi ASN. Hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan ASN, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan serta pemberian penghargaan.

Keberhasilan kinerja instansi untuk mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing-masing pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain, efektivitas suatu instansi dapat tercapai apabila masing-masing pegawai dapat mencapai sasaran yang dikehendaki. Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila mencapai suatu tujuan sebagaimana yang direncanakan dengan menggunakan segala sumber daya yang telah direncanakan pula. Untuk mendukung efektivitas agar terealisasi dengan sempurna, maka dibutuhkan kemandirian, yang artinya

merupakan kemampuan seseorang untuk selalu kreatif, memunculkan ide-ide atau gagasan, kemampuan seseorang untuk selalu bisa memecahkan masalah tanpa bergantung pada orang lain.

Kesiapan sumber daya aparatur yang baik dan berkualitas tentunya akan memudahkan berlangsungnya proses reformasi birokrasi yang sedang dijalankan. Sehubungan dengan hal tersebut faktor kesiapan dan kemauan untuk merubah pola pikir, sikap dan perilaku sebagai ASN yang berintegritas dan profesional menjadi pondasi dan esensi strategis yang ikut menentukan keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia.

### **Sub Bagian Keuangan (Pelaksanaan Monitoring Evaluasi dan Penyusunan Laporan Sub Bagian Keuangan)**

Bidang keuangan merupakan pekerjaan dengan resiko yang cukup berat. Selain prosesnya yang panjang, juga dibutuhkan ketelitian dan tanggung jawab yang besar pula. Sub Bagian Keuangan Biro Umum memegang beberapa pekerjaan yang berhubungan dengan finansial, antara lain gaji pegawai biro umum, gaji gubernur dan wakil gubernur dan pengeluaran keuangan seperti akomodasi perjalanan dinas. Selama ini staf keuangan dan jajarannya selalu berupaya agar laporan-laporan keuangan tersebut akurat dan tidak ada kesalahan. Sekalipun ada kesalahan mereka berupaya untuk mencari titik kesalahannya kemudian direvisi hingga benar. Laporan keuangan yang berkualitas menunjukkan bahwa pimpinan bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan kepadanya dalam pelaksanaan tanggung jawab mengelola organisasi.

Bagian keuangan di Biro Umum memegang beberapa aktivitas keuangan termasuk anggaran gubernur dan wakil gubernur. Setiap pegawai pun memegang kendali berbeda-beda atas laporan keuangan tersebut. Secara keseluruhan, ada kurang lebih 6 (enam) jenis laporan keuangan yang harus diselesaikan setiap bulannya. Untuk meminimalisir adanya kekeliruan, atasan dan para staf mengadakan rapat internal yang diadakan kurang lebih setiap 2 atau 3 bulan sekali guna mengevaluasi pekerjaan, saling sharing apakah ada kesulitan atau tidak dan untuk meninjau hal-hal yang mungkin perlu ditinjau kembali.

Selain waktu yang dibutuhkan cukup lama, kecakapan dan ketelitian dalam pembuatan laporan keuangan juga merupakan hal utama yang harus diperhatikan. Laporan keuangan dibuat sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada pihak-pihak yang terkait, baik itu pihak internal maupun eksternal. Laporan keuangan bagi pemerintah utamanya dipakai untuk membandingkan

realisasi pendapatan, belanja, transfer dan pembiayaan seluruh kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan, menilai kondisi keuangan, mengevaluasi efektivitas dan efisiensi suatu entitas laporan keuangan. Agar aktivitas kerja terkoordinir, atasan mengintensifkan rapat koordinasi internal agar aktivitas pegawai selalu terpantau.

Perlunya koordinasi yang baik dengan sub bagian lain dan atasan selalu berdialog dengan staf secara personal agar dapat mengetahui sejauhmana perkembangan staf dan apakah staf sedang mengalami kesulitan dalam pekerjaan atau tidak. Lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pembuatan 1 laporan keuangan tergantung dari jenis laporan keuangan itu sendiri. Setiap laporan mempunyai bobot, ukuran dan tingkat kesulitan masing-masing, bisa hari itu juga selesai, 2 hari bahkan sampai 3 hari dan sampai dipastikannya laporan tersebut tidak ada kesalahan. Laporan keuangan harus disajikan tepat waktu agar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan ekonomi, sosial dan politik serta untuk menghindari tertundanya keputusan-keputusan yang harus dibuat dengan segera.

Semakin banyak kebutuhan informasi maka semakin banyak pula waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan informasi tersebut. Selain itu, atasan juga melakukan monitoring terhadap stafnya. Monitoring dilakukan sementara kegiatan sedang berlangsung guna memastikan kesesuaian proses dan capaian sesuai rencana atau tidak. Bila ditemukan penyimpangan atau kelambanan maka segera dibenahi sehingga kegiatan dapat berjalan sesuai rencana dan targetnya. Sementara evaluasi dilakukan di akhir kegiatan, untuk mengetahui hasil atau capaian akhir dari kegiatan pelaporan keuangan. Hasil evaluasi bermanfaat bagi rencana pelaksanaan program yang sama diwaktu dan tempat lainnya.

Monitoring bertujuan mendapatkan umpan balik bagi kebutuhan program yang sedang berjalan, untuk mengetahui kesenjangan antara perencanaan dan target. Dengan mengetahui kebutuhan ini pelaksanaan program dapat membuat penyesuaian dengan memanfaatkan umpan balik tersebut. Kesenjangan yang menjadi kebutuhan itu bisa jadi mencakup faktor biaya, waktu, personel, alat dan sebagainya. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program itu mencapai sasaran yang diharapkan atau tidak. Evaluasi lebih menekankan pada aspek hasil yang dicapai (*output*). Evaluasi baru bisa dilakukan jika program itu telah berjalan setidaknya dalam suatu periode (tahapan), sesuai dengan tahapan rancangan dan jenis program yang dibuat dalam perencanaan dan dilaksanakan.

## **Sub Bagian Tata Persuratan dan Arsip Biro Umum Setda DIY (Penyusunan Program Kerja)**

Arsip merupakan kegiatan kerja yang pasti ada di instansi mana pun. Karena kaitannya dengan surat-menyurat, dokumen-dokumen penting atau bahkan aset yang dimiliki instansi. Dibutuhkan ketelitian saat menyimpan dan mengelolanya. Selama ini pimpinan dan para staf selalu berupaya menjaga ketertiban dan kualitas pengarsipan instansi, berusaha bekerja dengan baik dan sesuai dengan SOP yang berlaku, memastikan agar dokumen-dokumen negara aman dan ada saat dibutuhkan. Dokumen arsip sangat penting bagi kegiatan pemerintahan karena berfungsi sebagai pertanggungjawaban pemerintah terhadap pelaksanaan undang-undang dan pengambilan keputusan. Karena itu, diperlukan manajemen pengelolaan arsip yang baik dan bisa tertata, sehingga mudah dicari saat diperlukan. Agar dokumen arsip terjaga dengan baik, diperlukan petugas yang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan arsip yang dinamis dan bertanggung jawab.

Lama waktu yang dibutuhkan mencari kembali surat yang sudah di arsip tergantung seberapa genting arsip tersebut dibutuhkan. Jika ada peninjau dari badan pengawas arsip yang akan menilai sistem kearsipan instansi biasanya dengan cara menemukan surat yang diminta dalam waktu kurang dari 2 (dua) menit. Arsip mempunyai peran penting dalam kelangsungan hidup organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta. Manfaat arsip bagi suatu organisasi antara lain berisi informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan juga dapat dijadikan sebagai alat bukti bila terjadi masalah dan juga dapat dijadikan alat pertanggungjawaban manajemen serta dapat dijadikan alat transparansi birokrasi. Terwujudnya pengelolaan arsip yang handal merupakan salah satu tujuan instansi, baik pemerintah maupun swasta.

Pengelolaan arsip bisa dikatakan handal apabila dalam proses penataan sampai dengan pencariannya belum pernah ada kesalahan. Dalam sistem pengarsipan sesekali pernah ada kesalahan, dari segi pencarian maupun pendataannya. Tapi hal tersebut berusaha kami minimalisir demi terciptanya pengelolaan arsip yang baik dan benar. Pengelolaan arsip sudah sesuai dengan program kerja yang dibuat. Program kerja dibuat dengan tujuan agar setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dapat bekerja secara efektif dan terstruktur. Tujuan arsip sendiri untuk memudahkan kita mencari informasi dengan data di masa lampau.

Kompetensi sangat dibutuhkan dalam penyelenggara kearsipan, karena dengan kemampuan tersebut pegawai dapat bekerja dengan baik, dan dengan demikian penyelenggaraan

kearsipan dapat efektif mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penting pula bagi setiap organisasi untuk melakukan pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia sehingga semakin memiliki kompetensi dan profesionalitas di bidang kearsipan. Pengelolaan arsip merupakan metode menerima, menyimpan, mengaktualisasikan dan menemukan kembali data yang tersimpan, berdasarkan prinsip efektivitas efisiensi dan keamanan yang didukung sumber daya manusia yang berkualitas, kelembagaan yang mantap dan sarana serta prasarana yang memadai. Dengan kondisi demikian, arsip sebagai memori kolektif bangsa yang harus terus dijaga dan dilestarikan sebagai bahan pertanggungjawaban nasional, baik untuk generasi sekarang maupun yang akan datang.

### **Kesimpulan dan Saran**

Kinerja pegawai di Sub Bagian TU Biro belum sepenuhnya optimal. Beberapa faktor penghambat masih ada, antara lain server yang setiap harinya eror dan tidak stabil mengganggu jalannya aktivitas kerja. Masih ada staf yang kurang tanggap dan kurang mencermati pekerjaan, ditambah disiplin kerja dan waktu yang kurang maksimal. Sementara itu, kinerja di Sub Bagian Keuangan secara keseluruhan sudah baik. Kriteria-kriteria yang dibutuhkan sudah terlaksana dengan baik. Kinerja di Bagian TPA cukup baik, tetapi masih terkendala dengan penemuan kembali dokumen arsip dengan waktu yang sudah ditentukan.

Sebagai saran untuk Sub Bagian Tata Usaha (Penyelenggaraan Kepegawaian), agar lebih diperketat *controlling* jaringan agar terhindar dari *trouble connecting* dan lebih mengintensifkan *breafing* atau pertemuan internal antara pimpinan dan staf. Sementara untuk Sub Bagian Tata Persuratan dan Arsip (Penyusunan Program Kerja), kreatifitas pegawai harus dikembangkan dengan cara membuat sebuah buku catatan kecil berisi tentang kode atau susunan penataan arsip mudah diingat dan dengan cepat ditemukan kembali apabila membutuhkannya.

### **Daftar Pustaka**

- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen SDM, Buku 1*. Jakarta: Indeks.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2004. *Analisis Krisis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hasibuan, Malayu S.P, 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Komaruddin. 2001. *Ensiklopedia Manajemen*. Edisi III. Jakarta: Bumi Aksara.

- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Narimawati, Umi. 2008. *Metologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Index.
- , 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks. Kelompok Gramedia.
- Simamora, Henry, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Siswanto. 1987. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simanjutak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Peraturan Perundang-Undangan:
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Gubernur DIY Nomor 49 Tahun 2015 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah
- Website:
- Budiyono. 2019. *Undang-Undang ASN* (<https://pemerintah.net/>)
- Setiawan, Ebta. 2019. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (<https://kbbi.web.id/>)
- Sutomo, Triyoga. 2019, *Membangun Aparatur Sipil Negara* (<https://bdksemarang.kemenag.go.id/>)