

KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TULUNGAGUNG

Jopam Tiknawandi Ranto¹), Imam Fachruddin²)

1)2) *Prodi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Kadiri, Indonesia*

*Email Korespondensi: joppamtr@gmail.com

Submitted: 08-10-2024 | Accepted: 24-02-2025 | Published: 28-02-2025

Kata Kunci:

Kinerja,
Aparatur Sipil
Negara,
Sekretariat
Daerah;

Abstrak

Mengembangkan budaya kerja atau menanamkan nilai-nilai positif dalam organisasi tetap menjadi tantangan besar jika hanya mengandalkan kesadaran individu pegawai. Banyak regulasi yang ditetapkan secara tertulis menjelaskan tindakan yang diperbolehkan dan yang dilarang, serta memberikan konsekuensi sanksi untuk setiap pelanggaran terhadap peraturan tersebut. Tujuan dari penelitian ini yaitu (1) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung. (2) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor yang mendukung dan menghambat kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif peneliti berharap akan gambaran yang mendetail tentang kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung, sudah berjalan dengan baik, yaitu dengan terbentuk kinerja berdasarkan Permen PAN & RB No. 6 Tahun 2022 yaitu (a) Kuantitas, (b) Kualitas, (c) Waktu/Kecepatan Penyelesaian Hasil Kerja, (d) dan biaya. (2) Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung, faktor pendukung meliputi: pelatihan dan bimtek, promosi jabatan, dan karakter individu, sedangkan faktor penghambat meliputi: lingkunga, personal orang, dan urusan pribadi.

Keywords: :

Performance,
State Civil
Apparatus,
Regional
Secretariat.

Abstract

Building a work culture or fostering good values in an organization is still very difficult to implement by relying on awareness from within the employees themselves. Various regulations are made in writing and explain what must and what is prohibited to do, as well as the consequences of sanctions given if there is a violation of the rules. The purpose of this study is (1) To find out and describe the performance of the State Civil Apparatus at the Tulungagung Regency Regional Secretariat. (2) To find out and describe the factors that support and hinder the performance of the State Civil Apparatus at the Tulungagung Regency Regional Secretariat. This study uses a qualitative descriptive approach. Qualitative descriptive research is a form of research aimed at describing existing phenomena, both natural phenomena and man-

made phenomena. Through a qualitative descriptive approach, researchers hope for a detailed picture of the performance of the State Civil Apparatus at the Tulungagung Regency Regional Secretariat. The results of the study show that: (1) The performance of the State Civil Apparatus at the Tulungagung Regency Regional Secretariat has been running well, namely by forming performance based on the Regulation of the Minister of PAN & RB No. 6 of 2022, namely (a) Quantity, (b) Quality, (c) Time/Speed of Completion of Work Results, (d) and costs. (2) Supporting and Inhibiting Factors of the Performance of the State Civil Apparatus at the Tulungagung Regency Regional Secretariat, supporting factors include: training and technical guidance, job promotion, and individual character, while inhibiting factors include: environment, personal people, and personal affairs

PENDAHULUAN

Pemerintah melalui Kementerian Pelayanan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah mengeluarkan Peraturan Menteri Negara Pelayanan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 yang menjelaskan pedoman pengembangan budaya kerja. Sosialisasi juga telah dilakukan kepada berbagai instansi, baik di tingkat pusat maupun daerah. Kegiatan sosialisasi ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa pengembangan budaya kerja adalah salah satu metode yang efektif dalam mempercepat reformasi birokrasi di dalam organisasi pemerintah, sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 mengenai Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 dan Permen PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Manajemen Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Evaluasi kinerja adalah proses menilai kinerja karyawan berdasarkan pada tolok ukur tertentu. Proses ini juga memerlukan penentuan tolok ukur kinerja dan berasumsi bahwa para pegawai mendapatkan pelatihan, umpan balik, dan dorongan yang diperlukan untuk memperbaiki kekurangan dalam kinerja mereka. Prosedur Operasional Standar ini menjadi langkah yang harus diikuti dalam Penyusunan Laporan Penilaian Budaya Kerja, dan jika diabaikan, dapat menyebabkan ketidaksesuaian, kebingungan, ketidakakuratan, dan keterlambatan dalam Penyusunan Laporan Penilaian Budaya Kerja. Di samping itu, Sekretariat Daerah memainkan peran yang sangat penting dalam pengelolaan pemerintahan di tingkat lokal. Menurut Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang "Pemerintah Daerah," pemerintah daerah terdiri dari kepala daerah sebagai pengelola pemerintah daerah yang bertanggung jawab atas pelaksanaan urusan yang termasuk dalam kewenangan daerah otonom.(Saguni & Djabbari, 2023)

Meningkatkan performa atau melestarikan nilai-nilai positif dalam sebuah organisasi tetap merupakan tantangan yang besar jika hanya bergantung pada kesadaran individu pegawai. Beragam regulasi yang ditetapkan secara formal dan dijelaskan mengenai tindakan yang diperbolehkan maupun yang dilarang, serta sanksi yang akan dikenakan jika aturan tersebut dilanggar, sering kali dianggap hanya sebagai prosedur administratif, karena selalu ada upaya untuk menemukan cara agar aturan tersebut bisa dilanggar.(NOVITA, 2022)

Kinerja menurut (Robbins & Judge, 2018) merupakan suatu hasil pekerjaan yang telah dilakukan seorang individu atau kelompok yang berkontribusi dalam membantu perkembangan dan kemajuan perusahaan. Lebih lanjut Puspita (2017) mengatakan Bekerja sebenarnya dilihat dari berbagai sudut pandang, seperti pekerjaan dianggap sebagai bentuk ibadah, metode seseorang untuk mengekspresikan diri, representasi konkret dari nilai-nilai, dan sebagai keyakinan yang dipegangnya.

Menurut Simanjuntak (2019) kinerja juga dipengaruhi oleh elemen input yang tidak terlihat. Di antara elemen input yang tidak terlihat ini adalah: dorongan, pemahaman, alat, dan struktur organisasi. Produktivitas pekerja mengandung arti rasio antara output yang diraih dengan kontribusi tenaga kerja dalam satuan waktu.

Menurut (Simanjuntak & Ginting, 2019) elemen-elemen yang memengaruhi efektivitas kerja, baik yang berkaitan dengan karyawan itu sendiri maupun yang berhubungan dengan usaha atau suasana kerja, serta kebijakan pemerintah secara luas mencakup: pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan norma kerja, dorongan, gizi, kesehatan, besaran pendapatan, perlindungan sosial, kondisi, suasana kerja dan sebagainya

Observasi yang telah dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung, terdapat isu terkait dengan kinerja para pegawai. Masalah ini termasuk kurangnya kolaborasi tim dan dedikasi dalam pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini fokus pada peran serta elemen-elemen yang mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah yang bersangkutan.

Kinerja adalah serangkaian nilai, pandangan, tindakan, dan kepercayaan yang dipegang oleh setiap karyawan dan kelompok pegawai mengenai arti pekerjaan serta bagaimana hal tersebut tercermin dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi maupun pribadi. Pandangan negatif mengenai pekerjaan dapat menghalangi munculnya kinerja di antara karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Afandi,

2018) yang menyatakan terdapat beberapa faktor sebagai penghambat kinerja seperti (1) prasangka buruk, (2) prinsip yang tidak sesuai, (3) pengalaman pahit, (4) prioritas yang rendah terhadap kerja, (5) sudut pandang yang negatif terhadap kerja, (6) pembanding, dan (7) literatur.

Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung Merupakan salah satu lembaga pemerintah daerah yang cukup konsisten dalam memperkuat nilai-nilai kinerja yang dikoordinasikan oleh bagian organisasi, yang termasuk sebagai salah satu OPD di Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung. Bidang organisasi dan kepegawaian berperan penting dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Daerah, karena memiliki sub bagian kepegawaian serta kinerja aparatur. Oleh karena itu, nilai-nilai kinerja yang telah ada akan terus diperkuat oleh sekretariat daerah Kabupaten Tulungagung melalui bidang organisasi dan kepegawaian, khususnya sub bagian kepegawaian dan kinerja Aparatur Sipil Negara. Hal ini menjadi jelas karena Provinsi Jawa Timur menerima pengakuan terkait pengembangan budaya kerja dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

Semua itu merupakan sumber pokok peran Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung yang seharusnya diberikan pengawasan secara terus menerus dan perlu dibina sehingga optimalisasi kinerja pegawai, khususnya dalam kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung akan menjadi semakin baik, Menyadari betapa pentingnya peran Sekretariat Daerah dalam meningkatkan kerja di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung, maka adanya peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung, sehingga tercipta budaya kerja yang diharapkan sesuai peraturan Bupati Nomor 3 tahun 2022.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode deksriptif induktif. Pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan aspek-aspek yang berkaitan dengan fokus yang diamati dan dikaji dengan pendekatan induktif. Pendekatan kualitatif menurut (Sugiyono, 2017) adalah “metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data

dilakukan secara *triangulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.”

Sedangkan pengertian pendekatan penelitian kualitatif menurut (Moleong, 2017) adalah: “Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, presepsi, motifasi, tindakan, dll. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang dialami dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.”

Dengan berbagai pendapat para ahli di atas, peneliti memandang bahwa pendekatan penelitian kualitatif lebih tepat untuk digunakan dalam penelitian ini. Karena dengan pendekatan kualitatif sangat memungkinkan bagi peneliti untuk meneliti fokus permasalahan yang akan peneliti teliti secara lebih mendalam.

Keabsahan Data

Informasi yang telah berhasil dieksplorasi, dihimpun, dan dicatat dalam proses penelitian perlu dijamin keakuratannya dan kebenarannya. Oleh sebab itu, setiap peneliti harus mampu memilih dan menetapkan metode yang sesuai untuk meningkatkan validitas informasi yang diperoleh. Metode yang digunakan untuk menguji keabsahan data dalam studi ini adalah triangulasi. Triangulasi adalah suatu metode untuk menguji kepercayaan, dengan cara memverifikasi informasi dari berbagai sumber menggunakan berbagai metode dan dalam waktu yang berbeda.

Teknik Analisa Data

Miles dan Huberman (Sugiyono, 2017) mengemukakan bahwa analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus meliputi kegiatan sebagai berikut:

- Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data pada umumnya dilakukan dengan cara melakukan wawancara dengan sumber data atau informan, data yang diperoleh adalah data kualitatif.

- Kondensasi Data

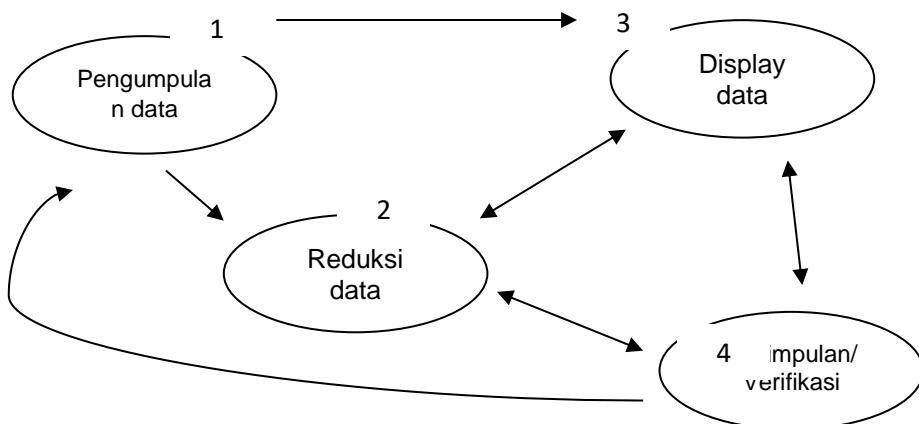
Kondensasi data adalah proses memilih, menyederhanakan data yang telah diperoleh dari wawancara.

- Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dalam bentuk teks yang bersifat naratif.

- **Penarikan Kesimpulan/Verifikasi**

Menyimpulkan atau melakukan verifikasi adalah tahap penutup bagi peneliti yang bekerja dalam pendekatan kualitatif. Peneliti diharuskan untuk mencapai sebuah kesimpulan dan melaksanakan verifikasi, baik dalam aspek makna maupun validitas dari kesimpulan yang diterima di lokasi penelitian tersebut.



Gambar 3.1

Analisis Data Model Interaktif Miles and Huberman (Sugiyono, 2017)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung.

- **Kuantitas**

Kuantitas merupakan satuan ukuran yang merujuk kepada jumlah maupun nilai yang pasti serta bisa ditentukan menggunakan bilangan. Seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil) ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses). Kuantitas berhubungan dengan hasil yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dilihat pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Eko Hari Susanto yang menyatakan: "... yaaa, dilihat dari hasil yang dikerjakan oleh para ASN disini hampir semua mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan

tepuk waktu walaupun kadang ada beberapa ASN yang masih lambat dan kurang maksimal dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan, ini membuktikan kuantitas kerja pegawai disini sudah cukup baik". Sejalan dengan penelitian Dewi Sulfa Saguni, Widyawati, Muhammad Hidayat Djabbari (2023) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak dari kinerja karyawan sangat signifikan dalam meningkatkan mutu layanan publik di Puskesmas Biru, Tanete Riattang, Kabupaten Bone. Menurut (Robbins & Judge, 2018), kuantitas adalah ukuran yang dihasilkan dan dinyatakan dalam bentuk total unit atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan. Kuantitas juga mencakup kemampuan untuk mempertahankan tingkat komitmen pribadi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, dapat diandalkan, memiliki tanggung jawab, serta mampu mengidentifikasi risiko dan peluang secara sistematis dengan memperhatikan hubungan antara perencanaan dan hasil untuk keberhasilan suatu organisasi.

Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti bahwa kuantitas kerja ASN yang ada di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas serta Amanah yang telah diberikan, sehingga menurutnya dalam hal pelayanan, ASN di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung sudah cukup Maksimal.

- Kualitas

Kualitas adalah hasil yang dapat dinilai berdasarkan seberapa efektif dan efisien suatu tugas yang dikerjakan oleh tenaga kerja atau sumber daya lain dalam mencapai tujuan perusahaan dengan baik dan memberikan manfaat. Atasan berusaha merubah *mindset* pegawai agar dapat memiliki kualitas dalam tugas agar tidak terasa terlalu rutin dan membosankan. Beberapa orang juga berpendapat bahwa sejauh ini karyawan sudah cukup baik dalam tugasnya. Hal ini bisa dilihat dari hasil kerja mereka, yang tanpa arahan pun sudah memahami tugasnya dan segera menyelesaiannya tanpa hambatan, sehingga atasan merasa aman. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Bapak Eko Hari Susanto yang menyatakan: "Dalam meningkatkan kualitas kinerja aparatur sudah melakukan kinerja dengan kriteria yang baik, walaupun tidak sepenuhnya akan tetapi secara keseluruhan aparatur sudah mampu mengerjakannya sesuai dengan uraian target kebutuhan publik di dalam SKP. Jika aparatur tidak mampu memenuhi uraian kebutuhan publik tersebut maka

akan menghasilkan kinerja yang tidak bagus". Sejalan dengan penelitian (NOVITA, 2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan karyawan selalu memberikan layanan yang cepat dan akurat sehingga masyarakat tidak perlu menunggu lama, karyawan telah menjalankan standar pelayanan publik yang ditetapkan, menekankan pentingnya kolaborasi dalam tim, dan juga proaktif dalam membantu rekan saat menghadapi tantangan. Menurut Kotler (dalam Indrasari, 2019) kualitas merupakan keseluruhan ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Selanjutnya (Prawirosentono, 2017) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti mengenai kualitas kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung sudah cukup baik. Dikatakan bahwa pencapaian hasil kinerja akan baik jika terdapat kerjasama di antara aparatur, yang dapat membantu dalam menyelesaikan masalah yang muncul. Walaupun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang diberikan kepada aparatur, terkadang terdapat perubahan kebijakan terhadap elemen tugas yang dikerjakan yang tidak sesuai dengan standar pendidikan yang dimiliki, tetapi usaha yang dilakukan oleh aparatur untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan adalah dengan cara mempelajari penilaian dan meningkatkan kemampuan melalui pengembangan kompetensi yang ada.

- Waktu/Kecepatan Penyelesaian Hasil Kerja

Waktu/kecepatan penyelesaian hasil kerja adalah salah satu elemen krusial dalam menyampaikan informasi yang sesuai. Waktu adalah ketika informasi yang disajikan muncul pada saat yang diperlukan, sehingga dapat memberikan dampak dan manfaat dalam proses pengambilan keputusan. Hasil wawancara dengan Bapak M. Mauluddin mengatakan bahwa: "Yaaa untuk penyelesaian tugas secara tepat waktu sebenarnya mampu cuman biasanya ada kondisi tertentu yang tidak bisa kita pungkiri, misalnya seperti sutau pekerjaan yang harus selesai hari ini, sebanarnya kita mau tepat waktu akan tetapi kadang sarana dan prasarana yang kurang mendukung, seperti

jaringan yang tidak stabil atau dari pusat yang terlambat memproses ktp dikarenakan kurangnya blanko dan terkadang terhalang juga oleh kegiatan pimpinan yang mengikuti beberapa kegiatan dari pusat sehingga kadang memperlambat kinerja itu sendiri". Sejalan dengan penelitian (NURUL, 2024) yang mengatakan bahwa budaya kerja tersebut merupakan Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab dan Keteladanan yang tidak lepas dari kedisiplinan. Berdasarkan penjelasan Handoko (dalam jurnal Eviani, 2021), ketepatan waktu diartikan sebagai periode dari saat pelanggan melakukan pemesanan barang sampai barang itu diterima oleh pelanggan. Perkiraan waktu kedatangan sering kali dijadikan acuan oleh pelanggan untuk menilai kualitas layanan yang diberikan.

Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti menunjukkan tingkat ketepatan waktu pegawai ASN di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung masih kurang dalam suatu pekerjaan akan tetapi keterlambatan tersebut tidak sering terjadi, hal itu perlu dimaklumi dikarenakan adanya beberapa kendala yang dihadapi oleh ASN yang bersangkutan.

- **Biaya**

Biaya merupakan sarana akuntansi yang mendukung pemimpin suatu organisasi dalam merancang dan mengawasi kegiatan operasional organisasi atau lembaga. Biaya menunjukkan cara sumber daya yang diharapkan akan didapatkan dan digunakan dalam periode waktu tertentu. Biaya juga berfungsi untuk mengarahkan suatu aktivitas serta sebagai alat untuk membandingkan dalam mengevaluasi hasil pelaksanaan aktivitas, agar proses operasional tetap terjaga. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak M. Mauluddin yang mengatakan: "Proses perencanaan dalam anggaran atau biaya dilakukan berdasarkan apa yang dibutuhkan. Terkait biaya dalam pengadaan sarana dan prasarana maka kami adakan rapat bersama yang membahas mengenai biaya sarana dan prasarana yang dibutuhkan yang dikhususkan bagi para staf sebagai penunjang kerja para staf tata usaha. Sarana dan prasarana yang kurang maka akan dilakukan penambahan, jika didapati ada sarana dan prasarana yang rusak, jika rusak ringan maka akan langsung diperbaiki, namun jika kerusakan terlalu parah maka akan dilakukan pergantian sarana dan prasarana yang baru. Pengoptimalan yang dilakukan pada proses perencanaan yaitu melalui tanya jawab langsung dengan staf tata usaha terkait sarana dan prasarana yang mereka butuhkan untuk menunjang pekerjaan mereka". Sejalan dengan penelitian (Indriani, 2021) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam

meningkatkan budaya kerja upaya dari bagian organisasi yaitu dengan meningkatkan anggaran dalam memperbaiki sarana dan prasarana dan dievaluasi secara keseluruhan pada akhir tahun. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Suhardi (2019) Budget dapat diartikan anggaran, yang merupakan suatu perencanaan yang disusun oleh perusahaan yang bergerak di bidang bisnis atau jasa dengan cara yang teratur dan rinci, yang dinyatakan dalam format kuantitatif seperti jumlah uang, atau juga dapat dalam bentuk unit barang atau jasa yang relevan, dalam jangka waktu tertentu.

Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti faktor biaya di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung masih kurang, hal ini dapat dilihat dari perencanaan biaya atau anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana dilakukan masih banyak perlu diperhatikan kepentingan bagi anggota staf administrasi. Pemeriksaan dan evaluasi terhadap fasilitas di area staf administrasi perlu dilakukan untuk menambah atau memperbaiki bagian-bagian yang menunjukkan kerusakan kecil.

Faktor yang Mendukung dan Menghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Daerah Kabupaten Tulungagung.

Faktor Pendukung

- **Pelatihan dan Bimtek**

Dengan adanya pelatihan dan bimtek, akan menghasilkan pegawai yang siap pakai. Seperti yang diungkapkan dari hasil wawancara dengan Bapak Eko Hari Susanto yang menyatakan: "Untuk peningkatan sumber daya manusia atau *skill* diperlukan upaya-upaya seperti pelatihan dan bimtek. Tanpa adanya pelatihan pengetahuan pegawai akan pekerjaan minim". Hasil wawancara tersebut sebenarnya, banyak orang yang belum mempunyai keterampilan khusus. Akan tetapi, terdapat berbagai hambatan yang membuat karyawan tidak dapat dikirim. Penemuan langsung oleh peneliti menunjukkan bahwa pelatihan masih kurang, sehingga keterampilan pegawai tetap pada tingkat standar. Hal ini diakibatkan oleh terbatasnya anggaran untuk perjalanan dinas ke luar wilayah.

- **Promosi Jabatan**

Seseorang dianggap layak diberi jabatan tentu karena memiliki kinerja yang tinggi. Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung sendiri, masalah

promosi jabatan sudah dilaksanakan, dimana biasanya atasan yang mempromosikan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal tersebut didukung berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Eko Hari Susanto yang menyatakan: "Saya selalu terbuka bagi pegawai yang ingin maju, baik dalam kualitas maupun karir, untuk karir saya selalu berusaha mempromosikan mereka untuk menduduki suatu Jabatan asalkan sudah memenuhi syarat dan memang diperlukan". Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti adalah masalah promosi jabatan tidak luput dari kompetensi yang dimiliki oleh individu setiap pegawai, promosi jabatan merupakan unsur yang sangat penting dan mendapat perhatian dalam manajemen Sumber Daya Aparatur, lebih spesifik dalam kaitannya dengan pengangkatan ASN dalam jabatan structural.

- Karakteristik Individu

Setiap orang memiliki ciri-ciri yang unik yang membedakan mereka satu sama lain. Ciri-ciri individu adalah tanda yang menunjukkan variasi dalam hal motivasi, keberanian untuk mengambil langkah, kemampuan untuk bertahan dalam menyelesaikan tugas hingga akhir atau menyelesaikan tantangan, serta cara beradaptasi dengan perubahan yang berhubungan erat dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu. Hasil wawancara dengan Bapak M. Mauluddin yang menyatakan: "Untuk faktor internal bisa sikap kita pada tugas seperti tanggung jawab, dimana biasanya pegawai kalau diberi tugas dan kepercayaan penuh pasti akan merasa bertanggung jawab akan tugas tersebut, akan tetapi ada juga karyawan yang menerima tugas tidak atau kurang bertanggung jawab. Judi apa yang sudah ditugaskan diabaikan dan baru dikerjakan apabila ditanyakan oleh atasan". Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat dari faktor internal individu seperti tanggung jawab, Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik, kedisiplinan yang baik, dan masih banyak yang lainnya., dimana biasanya pegawai kalau diberi tugas dan kepercayaan penuh pasti akan merasa bertanggung jawab akan tugas tersebut, Semua itu jika dijalankan debaik penuh rasa tanggungjawab akan mencapai tujuan organisasi.

Faktor Penghambat

- Lingkungan

Lingkungan adalah tempat di mana kita melakukan berbagai kegiatan dan menjalani kehidupan. Akan tetapi, sebenarnya konsep lingkungan jauh lebih rumit daripada yang kita bayangkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Eko Hari Susanto yang

mengatakan: "Apabila ada yang memiliki suatu kebiasaan yang sulit dihilangkan dan memiliki rekan-rekan yang cenderung ikut-ikutan dan meniru kebiasaan seseorang tentu saja mempengaruhi kinerja, seperti yang terjadi selama ini, seperti main catur dan nongkrong-nongkrong di warung". Oleh karena itu, kita perlu memahami apa motivasi kita dalam bekerja, tidak sekadar melakukan pekerjaan, tetapi juga menyadari posisi kita sebagai Aparatur Sipil Negara. Pengamatan atau hasil yang langsung diperoleh oleh peneliti menunjukkan bahwa lingkungan memiliki dampak yang signifikan terhadap individu, karena sejumlah pegawai cenderung bersantai-santai, yang kemudian ditiru oleh kolega lainnya.

- **Personal**

Individu adalah orang yang bertindak untuk kepentingan diri sendiri dalam hal menunjukkan kemampuan. Menghadapi isu personal dalam suatu organisasi adalah hal yang umum. Hasil wawancara dengan Bapak M. Mauluddin yang mengatakan: "Paling banyak terjadi adalah aktor dari diri sendiri, dimana diperlukan kesadaran dari diri sendiri untuk mendisiplinkan diri. Jadi tidak perlu ditegur atau sampai di marah-marah". Dalam menghadapi situasi ini, pimpinan memiliki cara khas. Misalnya, berupaya mengubah pola pikir karyawan dan mengedepankan budaya rasa malu. Semua ini harus dimulai dari pimpinan dan kemudian disebarluaskan ke bawah. Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti bahwa faktor personal atau diri sendiri memiliki pengaruh baik atau bisa sebaliknya, tetapi kenyataanya faktor kesadaran diri sendiri masih kurang di lingkungan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung. Hal ini dapat dilihat Dimana masih saja ada pegawai yang kurang disiplin dan tanggungjawab atas pekerjaannya.

- **Urusan Pribadi**

Dalam kehidupan ini, kita tentunya memiliki banyak hal yang perlu diselesaikan, dan dari sekian banyak hal ada yang bersifat pribadi dan mencakup area privasi. Baik itu terkait dengan keluarga, pekerjaan, masalah pribadi, atau bahkan berhubungan dengan pasangan. Hal tersebut di atas sesuai dengan pendapat Sofyandi (2019), dimensi program budaya kerja yang efektivitas dapat dinilai melalui: (a) Konten budaya kerja, yang terkait dengan seberapa relevan program budaya kerja dan sejauh mana kesesuaian kontennya dengan kebutuhan budaya kerja saat ini. (b) Teknik budaya kerja, apakah teknik yang digunakan sesuai dengan subjek yang diajarkan dan seberapa baik

teknik tersebut mendukung gaya belajar peserta. (c) Perilaku dan kemampuan pengajar, yaitu apakah pengajar memiliki sikap dan kemampuan dalam mengajar yang dapat memotivasi individu untuk belajar. (d) Durasi budaya kerja, meliputi berapa lama materi utama harus diajarkan dan seberapa cepat materi tersebut disampaikan. (e) Sarana budaya kerja, yaitu apakah lokasi pelaksanaan dapat dikelola oleh pengajar, relevan dengan jenis budaya kerja, dan apakah sajian makanan memadai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Eko Hari Susanto yang menyatakan: "Dalam mengatasi masalah disiplin terkadang tidak hanya sekedar dengan menegur atau diberi surat peringatan, akan tetapi juga diperlukan pendekatan agar dapat diketahui apa sebenarnya permasalahan yang terjadi. Bisa saja hal tersebut adalah masalah dengan rekan sekerja atau dengan atasan". Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti bahwa setiap orang memang memiliki urusan pribadi, tapi dalam hal ini pegawai harus sadar diri, mereka itu sebagai Aparatur Sipil Negara, mereka itu bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara. Mereka digaji dari uang pajak. Oleh karena itu walaupun mereka sudah digaji setiap bulannya. Mereka masih mengesampingkan pekerjaan kantor karena rata-rata mereka memiliki usaha sampingan di rumah. Walaupun itu, bukan berarti tanggungjawab terhadap pekerjaannya di kantor disampingkan. Seharusnya mereka harus bisa mengatur waktu supaya pekerjaan katornya tetap tanggungjawab, tanpa harus mengganggu pekerjaan sampingannya.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung sudah baik, dilihat dari:

- **Kualitas**

Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung sudah baik, akan tetapi masih ada sejumlah pegawai yang mengabaikan pekerjaan, perlu adanya kualitas dalam dunia kerja, padahal dilihat dari segi status, sudah memiliki jabatan sehingga yang terjadi adalah tidak dipandang oleh bawahan dan tidak dipakai oleh atasan.

- **Kuantitas**

Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti adalah pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung sudah baik. Hal ini

dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang baik, akhirnya dapat meningkatkan budaya kerja yang sudah lumayan bagus dan para pegawai sedikit demi sedikit dapat mengikuti budaya yang ada.

- Waktu/Kecepatan Penyelesaian Hasil Kerja

Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti bahwa tingkat ketepatan waktu pegawai ASN di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung masih kurang dalam suatu pekerjaan akan tetapi keterlambatan tersebut tidak sering terjadi, hal itu perlu dimaklumi dikarenakan adanya beberapa kendala yang dihadapi oleh ASN yang bersangkutan.

- Biaya

Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti bahwa faktor biaya di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung masih kurang, hal ini dapat dilihat dari perencanaan biaya atau anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana dilakukan masih banyak perlu diperhatikan kebutuhan para staf tata usaha.

Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung.

- Faktor Pendukung

Faktor eksternal, (a) Pelatihan dan bimtek, temuan yang dapat dilihat secara langsung oleh peneliti menunjukkan bahwa bimbingan teknis masih belum mencukupi, yang mengakibatkan kemampuan pegawai masih berada pada level standar. Penyebabnya adalah kurangnya anggaran untuk perjalanan dinas di luar daerah. (b) Dalam hal promosi jabatan, observasi yang dilihat langsung oleh peneliti menunjukkan bahwa pimpinan saat ini lebih proaktif dibandingkan dengan pimpinan sebelumnya. Faktor internal, (a) Karakter individu, Temuan-temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti adalah masih terdapat pegawai yang memang pada dasarnya tidak bisa bekerja dan hal tersebut dijadikan alasan untuk tidak bekerja.

- Faktor Penghambat

Faktor luar, (a) Lingkungan, penemuan atau pengamatan yang langsung disaksikan oleh peneliti menunjukkan bahwa faktor lingkungan benar-benar berdampak pada

individu, karena terdapat beberapa karyawan yang suka berkumpul, lalu diikuti oleh rekan-rekan lainnya.

Faktor internal, (a) Personal, hasil temuan atau pengamatan yang dilihat langsung oleh peneliti menunjukkan bahwa isu pribadi menjadi salah satu hal yang perlu mendapat perhatian. Menyikapi hal ini, pimpinan memiliki strategi tersendiri. Dia berusaha mengubah cara pikir karyawan dan menerapkan budaya rasa malu. Segala tindakan ini harus dimulai dari atasan dan kemudian disalurkan ke bawah. (b) Urusan pribadi, hasil temuan atau pengamatan langsung oleh peneliti menunjukkan bahwa saat apel pagi, ada yang tidak dapat hadir karena menunggu anak berangkat sekolah atau tidak hadir karena anak terjangkit sakit. Di lain waktu, beberapa karyawan sibuk di jam kerja karena mengurus usaha sampingan. Sebenarnya, hal ini menjadi perhatian atasan. Namun, tindakan yang diambil tidak mungkin secara tegas, sehingga yang dilakukan adalah memberikan teguran secara bertahap.

Saran

- Diharapkan instansi terkait dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi pegawai yang dapat berdampak kepada peningkatan kinerjanya.
- Diharapkan instansi dapat merubah mindsett pegawai serta menerapkan budaya malu. Semua itu harus dimulai dari atasan kemudian berjenjang ke bawah.
- Diharapkan pegawai tidak mencampur-adukkan antara urusan pribadi dan pekerjaan di kantor, sehingga pekerjaan kantor dapat dikerjakan dengan baik.
- Diharapkan dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam Melaksanakan tugas dan memperbaikinya jika terdapat kesalahan, rekan kerja yang memiliki keandalan harus memberikan dukungan serta bimbingan langsung kepada pegawai yang kurang kompeten tersebut. Selain itu, penting juga untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang dimulai dengan analisis kebutuhan yang mendalam terkait pegawai yang akan ikut pelatihan, jenis keterampilan yang akan diajarkan, dan metode yang akan digunakan. Setelah pelatihan selesai, atasan subbagian maupun kepala seksi perlu melakukan penilaian terhadap pemahaman dan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugasnya, hal ini juga berguna untuk menilai sejauh mana pelatihan tersebut efektif.

REFERENSI

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ke Dua Belas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Afianti, Puspita Putri. 2017. *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penerapan SAK ETAP Pada UMKM di Kabupaten Bogor*. Skripsi Universitas Negeri Jakarta.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan. Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- As'ad, M. 2020. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Azizah, Nurul. 2023. *Implementasi Nilai Budaya Kerja Kantor Urusan Agama Kecamatan Sidomulyo Kabupaten Lampung Selatan Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai*. Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Budiarjo, Miriam. 2019. *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: PT Gramedia.
- Dalman, D. H. 2017. *Keterampilan Membaca*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Gomes, F. C. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoko. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hanif, Amrullah. 2018. *Pengaruh Inflasi, Nilai Tukar, Produk Domestik Bruto, Harga Emas Dunia, Harga Minyak Mentah Dunia, Tingkat Suku Bunga, Dan Indeks Dow Jones Industrial Avergae Terhadap Indeks Harga Saham Gabungan Periode 2008-2017*. Skripsi. Kudus:Program Studi Akuntansi. Universitas Muria Kudus.
- Indrasari, M. 2019. *Pemasaran dan Kepuasan Pelanggan*. Surabaya: Unitomo Press.
- Indriani, Yustika, Murdiansyah Herman, Fika Fibriyanita. 2021. *Peran Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Dalam Meningkatkan Budaya Kerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin*. Universitas Islam Kalimantan: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Iskandar. 2017. *Pengaruh Karakteristik Individu, Beban Kerja dan Lingungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah*. Jurnal. Vol. 05 No. 01.
- Martoyo, Susilo. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta: PT. BPFE.
- Moleong, L. J. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murdjianto, Purbangkoro, dkk. 2017. *Analisis pengaruh kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Taman Botani Sukorambi (TBS) Jember*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia. Vol. 3, No. 1, Juni 2017.
- N., Novita Sari. 2022. *Budaya Kerja Dalam Memberikan Pelayanan Publik di Dinas Sosial Kabupaten Lampung Utara*. Universitas Negeri Raden Intan Lampung: Fakultas Dakwah dan Komunikasi.
- Nazir, Moh. 2017. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Robbins. 2018. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saguni, Dewi Sulfa, dkk. 2023. *Kinerja Pegawai dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Puskesmas*. Kolaka: Universitas Sembilan belas November Kolaka.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang pedoman pengembangan budaya kerja dan telah dilakukan sosialisasi ke berbagai instansi baik pusat maupun di daerah.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*.
- Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2022 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas

- dan fungsi, serta tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung.*
Permen PAN & RB No. 6 Tahun 2022 *tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.*
- Prawirosentono, S., & Primasari, D. 2017. *Kinerja & Motivasi Karyawan, Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia.* Yogyakarta: BPFE.
- Simamora, H. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.
- Simanjuntak, Arthur. 2019. *Pengaruh Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Dana Alokasi Umum dan Dana Alokasi Khusus Terhadap Belanja Daerah.* Jurnal Manajemen. Volume 5, Nomor 2.
- Sopiah dan Etta Mamang Sangadji. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategik.* Yogyakarta: ANDI.
- Subagyo, dkk. 2018. *Akuntansi Manajemen Berbasis Desain.* Yogyakarta: Gadjah. Mada University Press.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- Trioctavia, Jayanti, Djamhur Hamid, M. Djudi Mukzam. 2020. *Peranan Pemimpin Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office).* Universitas Brawijaya Malang: Fakultas Ilmu Administrasi.
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 *tentang Pemerintah Daerah.*
- Wirawan. 2018. *Kepemimpinan (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian).* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.