



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor 3 Tahun 2023 Page 7401-7414

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Manajemen Kepegawaian Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak

Jon Kenedi^{1✉}, Seno Andri², Okta Karneli³

Universitas Riau

Email: jokejahad@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi berbagai permasalahan manajemen kepegawai yang menjadi Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawainan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak, dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang urusan dan pelayanan kepegawaian, mutasi, pengembangan pegawai, pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Siak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Manajemen Pelayanan Kepegawaian Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak serta kendala yang dihadapi dalam Manajemen Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen kepegawaian pada Badan Kepegawainan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak belum terlaksana dengan baik. Hal ini disebabkan karena dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian terjadi kelebihan beban kerja (over capacity), dimana jumlah pegawai yang saat ini bertugas pada pada Badan Kepegawainan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak tidak sesuai dengan jumlah kebutuhan yang seharusnya. Kelebihan beban kerja tersebut berdampak pada kurangnya inovasi kerja pegawai.

Key Words: Manajemen Kepegawaian; Pengembangan SDM.

Abstract

This research is motivated by various personnel management issues which are the Duties and Functions and Work Procedures of the Siak Regency Regional Human Resources Development Agency, in carrying out the preparation and implementation of regional policies in the field of staffing affairs and services, transfers, employee development, education and training in Siak Regency . The purpose of this study was to find out how the Management of Personnel Services at the Siak Regency Regional Personnel and Human Resource Development Agency and the constraints faced in Personnel Management at the Siak Regency Regional Personnel and Human Resource Development Agency. The results of the study indicate that the implementation of staffing management at the Regional Human Resources Development Agency in Siak Regency has not been carried out properly. This is because in the implementation of personnel management there is an overload of work (over capacity), where the number of employees currently serving at the Siak Regency Regional Human Resource Development Personnel Agency does not match the number of needs that should be. The excess workload has an impact on the lack of employee work innovation.

Key Words: Personnel Management; HR Development.

PENDAHULUAN

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, Pegawai Aparatur Sipil Negara/ Pegawai (PNS) dituntut untuk bekerja secara profesional. Namun, pada kenyataannya, profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Perdebatan tentang kinerja administrasi publik di seluruh dunia selalu ditandai dengan ketidakpuasan. Baik politisi maupun warga, bahkan juga pegawai administrasi sendiri mengkritisi administrasi dengan kata kunci: "terlalu lamban, terlalu mahal, terlalu jauh dari kebutuhan manusia, korup, buruk mutu serta pemborosan anggaran dan sumber daya manusia". Penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian tersebut, disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan peranannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain, kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim (Rivai, 2009: 289) Dari kompetensi, kinerja atau kualitas pelayanan dihasilkan, kemudian dari kinerja atau kualitas pelayanan maka menghasilkan prestasi kerja dan terwujudnya efektivitas dan efisiensi.

Manajemen kepegawaian di Indonesia secara umum memiliki pola/ siklus yang baku, prosedural. Pada tahap awal didahului oleh Proses Pengadaan Pegawai (antara lain meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, dan orientasi), Proses Pengembangan Pegawai (meliputi pelatihan dan pengembangan, promosi dan mutasi, serta pengembangan karier), Pengelolaan Kinerja (meliputi pengelolaan insentif, penilaian kinerja, pembinaan disiplin dan kode etik), dan Pemeliharaan Hubungan Kerja (meliputi kesehatan dan keselamatan kerja, pembinaan hubungan kepegawaian, serta fasilitas dan pelayanan kesejahteraan). Menurut Sedarmayanti, (2009:371) Tujuan manajemen PNS yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dalam hal kepegawaian daerah, pada pelaksanaan manajemen kepegawaian khususnya promosi, mutasi dan demosi merupakan fenomena yang sering terjadi di sebuah organisasi perangkat daerah.

Namun pada kenyataannya prinsip ini bertolak belakang dengan fakta yang terjadi di Indonesia, dimana pengangkatan seorang PNS dalam suatu jabatan kadang tidak mengikuti aturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Pejabat struktural yang ada banyak yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang kemampuan, keahlian, pengalaman, dan pendidikan. Ironisnya, hal ini dilakukan bukan karena terbatasnya sumber daya manusia yang ada, tetapi lebih berdasarkan kepentingan politik, serta adanya imbalan jasa dari salah satu pejabat tinggi kepada PNS tersebut. Pengangkatan pejabat struktural sering pula hanya berdasarkan pertimbangan karena orang tersebut termasuk kerabat dari pemimpin, sehingga mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan tugas pemerintahan. (Hartini, 2014:39-40)

Untuk kelancaran manajemen PNS daerah, di bentuk Badan Kepegawaian Daerah Provinsi atau Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah atau sebutan lain untuk Kabupaten/Kota yang merupakan perangkat daerah dan merupakan Instansi yang mengurus administrasi kepegawaian. Pembentukan Instansi ini pada umumnya didasarkan pada Peraturan Kepala Daerah masing-masing. Oleh sebab itu maka sebagai garda terdepan pelayanan publik, ASN haruslah di manage dengan baik. Agar mereka dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik pula sesuai jabatan yang diembannya dalam hal memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Untuk wilayah Kabupaten Siak Provinsi Riau manajemen kepegawaian dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Siak Nomor 87 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan

Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak. Perekrutan PNS pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak yang seharusnya penempatannya sesuai dengan Formasi atau kebutuhan tetapi kenyataannya belum ditempatkan sesuai dengan formasi yang telah ditentukan, begitu juga penempatan dan pemindahan PNS dalam jabatan yang seharusnya menerapkan System Merit (memperhatikan kualifikasi, kompetensi dan kinerja) tetapi pada kenyataannya lebih mengedepankan alasan kekeluargaan dan kedekatan yang disebut dengan Spoil System.

Namun unsur subjektivitas masih mendominasi dalam setiap pengisian jabatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak. Dimana Untuk menempatkan seorang pegawai dalam jabatannya lebih ditentukan oleh like or dislike dari atasan atau pejabat politik. Begitu pula dengan profesionalisme para pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak dalam melaksanakan tugas masih kurang. Tingkat keahlian atau disiplin ilmu para petugas, tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang mereka laksanakan. Kurangnya pelatihan dan pendidikan yang dimiliki para petugas mengakibatkan para pegawai tidak dapat bekerja dengan objektif dan profesional. Jumlah personel pegawai yang saat ini bertugas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak jika disesuaikan dengan tingkat kebutuhan menurut jabatan yang ada pada masing-masing bidang masih belum mencukupi karena belum terisinya kebutuhan sesuai dengan penghitungan analisis jabatan dan analisis beban kerja di masing-masing unit kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak. Melalui penelitian ini diharapkan dapat mengetahui tentang manajemen Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak serta mengetahui Kendala apa yang dihadapi dalam Manajemen Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (Lexy J. Moleong, 2011: 4), penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian dilaksanakan pada kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara Purposive Sampling. Purposive Sampling menurut Satori (2007:6), dengan cara terlebih dahulu ditetapkan situasi sosial atau site penelitian, yang

merupakan tempat di mana permasalahan atau fenomena sosial yang akan diteliti betul-betul ada. Informan dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak. Sedangkan yang menjadi key informan adalah kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak. Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan pada setting alamiah dengan sumber data primer dan dengan cara, dokumentasi, dan wawancara. Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang telah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh, (Moleong, 2011:248).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak.

a) Perencanaan Pegawai

Perencanaan Pegawai Negeri Sipil secara umum merupakan inti dari manajemen Sumber Daya Manusia karena akan digunakan sebagai dokumen standar untuk rekrutmen dan penataan komposisi Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan beban kerja nyata organisasi. Dalam tahapan perencanaan kebutuhan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak diawali dengan penghitungan AnJab dan ABK pada setiap Bagian dan Bidang di lingkungan organisasi BKPPSDM. Dimana Perencanaan kebutuhan PNS tersebut diawali dari usulan kebutuhan oleh masing-masing Bagian dan Bidang di lingkungan organisasi BKPPSDM sebelum kebutuhan formasi pegawai tersebut diusulkan ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Tahapan perencanaan Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan juga sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2010: 374-382) mengenai perencanaan kebutuhan pegawai dimana dalam perencanaan kebutuhan pegawai pada organisasi pemerintah dilaksanakan dengan "Memperhatikan beban kerja yang ada saat ini dan memperkirakan beban kerja pada masa yang akan datang".

b) Pengorganisasian Pegawai

Pengorganisasian adalah proses penciptaan hubungan antara fungsi, personel, dan faktor fisik, sehingga kegiatan yang harus dilakukan menjadi satu kesatuan dan terarah untuk mencapai tujuan bersama. Menurut T. Hany Handoko dalam (Farida 2017) Pengorganisasian adalah kegiatan mengklasifikasikan pengaturan berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor fisik. Dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian diketahui bahwa pengorganisasian pegawai di lingkungan organisasi BKPSDMD Kabupaten Siak sudah dilaksanakan sesuai dengan instruksi atasan dan peraturan yang berlaku. Namun dalam tahapan implementasi masih ditemui berbagai permasalahan terkait dengan pengorganisasi pegawai. Permasalahan tersebut antara lain yaitu:

1. Tidak semua tugas dan tanggungjawab yang telah ditetapkan tersebut dapat dilaksanakan dengan tepat waktu dan tepat sasaran sehingga menimbulkan keterlambatan dalam pelayanan kepegawaian;
2. Terjadi kecemburuan sosial antar masing-masing pegawai akibat dari tidak adanya pemerataan pembagian tugas dan wewenang;
3. Kurangnya kerjasamayang baik antara ASN dengan atasan

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh masing-masing informan, permasalahan ini terjadi karena:

1. Ketimpangan Kompetensi dari masing-masing pegawai;
2. Rendahnya kemampuan manajerial pegawai
3. Rendahnya semangat kerja pegawai
4. Pegawai cepat merasa puas dengan keadaan saat ini;
5. Jumlah sumberdaya manusia yang terbatas;
6. Ego dari masing-masing Bagian ataupun Bidang yang merasa paling penting/dominan, paling banyak beban kerjanya, sehingga menyebabkan tidak adanya integrasi, dan terjadi pengkotakan antar sesama Bagian ataupun Bidang di internal organisasi;
7. Perhitungan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang belum update;
8. Kurangnya apresiasi/reward dari pimpinan terhadap kinerja dari masing-masing pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara penelitian mengenai pengorganisasian pegawai dilingkungan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak dapat diketahui bahwa manajemen kepegawaian berdasarkan indikator organisasi belum terlaksana dengan baik, karena dalam tahapan implementasi masih ditemui berbagai permasalahan terkait dengan pengorganisasi pegawai.

c) Pengarahan Pegawai

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan seluruh pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan menugaskan bawahan untuk melakukan semua tugasnya dengan baik, Hasibuan (2001:21-23). Dalam melaksanakan fungsi pengarahan sebagai upaya pelaksanaan manajemen kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak sudah dilaksanakan dengan baik. Pimpinan organisasi sudah memberikan pengarahan kepada para pegawai akan berbagai tugas yang harus dilakukan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan tentunya akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disamping itu, untuk kinerja pegawai serta memberikan motivasi kepada para pegawai dalam bekerja, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak saat ini telah berupaya untuk:

1. Memberikan tambahan penghasilan dari beban kerja yang dilaksanakan ASN di atas dari tambahan penghasilan ASN di lain instansi,
2. Melakukan evaluasi kinerja terhadap bidang tugas masing-masing pegawai
3. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi, baik melalui pendidikan, maupun pelatihan
4. Mempercayakan tanggungjawab pekerjaan yang lebih kepada masing-masing pegawai.

d) Pengendalian Pegawai

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak dalam melaksanakan fungsi manajerial sumberdaya manusia yang ada di internal organisasi sudah melakukan pengendalian pegawai yang bertujuan untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja Pegawai Negeri Sipil agar pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing pegawai tersebut dapat berjalan dengan baik/tidak menyimpang serta sesuai dengan rencana dan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Adapun upaya yang dilakukan dalam melaksanakan fungsi manajerial pengendalian Pegawai Negeri Sipil tersebut antara lain adalah:

1. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak membuat Susunan Organisasi Tata Kerja (SOTK) yang memuat deskripsi dari tupoksi masing-masing Bidang dan Bagian dan diturunkan ke masing-masing ASN disetiap bidang dan Bagiannya. Semua SOTK Setiap ASN mempunyai tupoksi sesuai jabatan yang dimiliki dan harus dilaksanakan dengan tetap berpedoman pada SOP yang telah ditetapkan;
2. Segenap jajaran Pimpinan organisasi BKPSDMD Kabupaten Siak selalu memberikan arahan, bimbingan serta melaksanakan evaluasi kinerja pegawai'

3. Membuat Perjanjian Kinerja dengan para pejabat Administrator (Sekretaris dan para Kabid), berbentuk Pakta Integritas yang harus menjadi pedoman para Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan tentang target yang harus dicapai pada setiap triwulan.

Berbagai langkah pengendalian pegawai yang segenap pimpinan dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak tersebut yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai agar pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing pegawai dapat berjalan dengan baik/tidak menyimpang dan sesuai dengan rencana dan tujuan yang ingin dicapai.

e) Pengadaan Pegawai

Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengisi formasi yang lowong, artinya formasi yang lowong tersebut dikarenakan adanya Pegawai Negeri Sipil yang berhenti, pensiun, meninggal dunia atau pemekaran organisasi yang kemudian ditetapkan dengan keputusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak masih kekurangan jumlah pegawai. Dengan konsisi tersebut, maka akan secara langsung berdampak pada kinerja organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian di Kabupaten Siak. Berdasarkan informasi yang disampaikan informan penelitian diatas diketahui bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak dalam melaksanakan fungsi manajerial sumberdaya manusia yang ada yaitu pengadaan pegawai sudah melaksanakan tahapan pengadaan pegawai sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Namun dalam melaksanakan kegiatan tersebut, organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak masih memiliki kendala antara lain adalah masih kurangnya sumberdaya manusia pegawai yang bertugas, minimnya sarana, prasarana *Computer Assisted Test (C.A.T)*, dan regulasi sistem pengadaan pegawai yang berubah-ubah.

f) Pengembangan Pegawai

Pengembangan pegawai (*employee development*) merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan SDM di suatu organisasi. Organisasi atau dalam hal ini manajer (pimpinan) wajib men-*support* semua pegawainya dalam pengembangan karier dan kualitasnya sebagai SDM, karena hal ini pada akhirnya akan menghasilkan kepuasan kerja, loyalitas, komitmen; dan secara khusus akan menghasilkan keahlian yang 'langka' (*scarce talent*) yang dapat digunakan sebagai sumber *competitive advantages*. Jika masalah pengembangan pegawai tidak

diperhatikan, sangat mungkin akan terjadi output SDM yang negatif, seperti ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya akan memunculkan *resistance*, kecenderungan untuk keluar (*intention to leave*). Hal ini berarti dengan pengembangan pegawai berarti manajer atau pimpinan membantu pegawai untuk berkinerja lebih efektif, dan memberikan lingkungan yang mendukung pengembangan diri dan juga memberikan kepuasan. Pengembangan pegawai yang dilaksanakan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak dianalisis berdasarkan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak yang bertujuan agar tidak terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki PNS dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Namun padat tahapan pelaksanaannya, upaya pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak belum sepenuhnya terlaksana dengan baik disebabkan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Dukungan anggaran pendanaan yang masih belum memadai
2. Masih rendahnya keinginan pribadi PNS dalam pengembangan diri
3. Terjadinya intervensi politik kekuatan lain diluar organisasi terkait dengan pertimbangan kapasitas pegawai.

g) Kompensasi Pegawai

Kompensasi adalah semua pemberian yang diterima pegawai dari instansi, baik berupa uang, barang langsung maupun barang tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikannya kepada instansi, Hasibuan (2017:119). Kompensasi harus ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan patut serta memperhatikan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan yang berlaku. Asas adil dan patut diharapkan dapat lebih diperhatikan yaitu dengan melakukan evaluasi dan pengawasan kompensasi dengan sebaik-baiknya agar kompensasi yang diberikan dapat mendorong kerja dan kepuasan kerja. Pelaksanaan pemberian kompensasi bagi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak sudah dilaksanakan namun dalam tahap pelaksanaan pemberian kompensasi bagi pegawai tersebut belum sepenuhnya terlaksana dengan baik dan dirasakan kurang adil oleh sebagian pegawai. Hal ini disebabkan karena masih banyak PNS yang tidak melaksanakan tugas dengan baik namun mendapatkan kompensasi yang sama dengan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Disamping itu kompensasi yang selama ini diberikan pada pegawai masih sebatas penghargaan yang bersifat nasional yang bisa diajukan ASN bila disetujui pimpinan. Permasalahan terkait dengan pemberian kompensasi pada Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak yang belum sepenuhnya

terlaksana dengan baik karena belum adanya indikator penilaian untuk pemberian penghargaan ASN di BKPSDM Kabupaten Siak.

h) Pengintegrasian Pegawai

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan menyatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, sehingga tercipta kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan. Organisasi memperoleh keuntungan, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Integrasi penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena menyatukan dua kepentingan yang saling bertentangan, Hasibuan (2001:21-23). Prinsip pengintegrasian adalah menghasilkan kerjasama atau simbiosis mutualisme yang baik dan saling menguntungkan. Pimpinan dalam melakukan integrasi harus mematuhi prinsip dan metode yang memadai. Upaya pengintegrasian pegawai di lingkungan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak yang bertujuan untuk menyesuaikan sikap-sikap pegawai dengan keinginan organisasi agar dapat bekerja sama dengan baik, mengatasi konflik dan perselisihan agar semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi belum dilaksanakan. Belum dilaksanakannya pengintegrasian pegawai ini disebabkan karena masing-masing aparatur yang bertugas masih menempatkan ego dalam setiap pengambilan keputusan. Begitu juga dengan dengan beban kerja yang begitu besar bagi masing-masing aparatur yang bertugas yang pada akhirnya menyebabkan kurangnya waktu untuk saling bersosialisasi dengan PNS lain diluar bidang tugasnya. Hasil temuan penelitian tersebut bertentangan dengan konsep pengintegrasian pegawai menurut Hasibuan (2009:130) dimana pengintegrasian adalah kegiatan memadukan keinginan pegawai dan kepentingan organisasi sehingga terwujud kerjasama yang memberikan kepuasan.

i) Pemeliharaan Pegawai

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh keberadaan pegawai, sehingga perlu selalu diupayakan untuk menjaga dan memelihara pegawai agar merasa betah, bertahan, dan melaksanakan tugas dengan baik, (Sofyandi:2008:181). Pemeliharaan pegawai sebagai wujud pelaksanaan fungsi manajemen kepegawai dianalisis melalui upaya yang dilaksanakan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik pegawai (kesehatan dan keselamatan) dan pemeliharaan sikap yang menyangkut (program pelayanan pegawai), supaya mereka tetap mau bekerja di dalam organisasi sampai dengan pensiun. Pemeliharaan pegawai dilingkungan organisasi Badan Kepegawaian dan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian diketahui bahwa pemeliharaan pegawai di lingkungan organisasi BKPSDMD Kabupaten Siak sudah di laksanakan dengan baik. Adapun upaya pelaksanaan pemeliharaan pegawai dilingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak antara lain adalah:

1. Memberikan jaminan kecelakaan dan jaminan keselamatan dalam bentuk PBJS kepada seluruh pegawai;
2. Melaksanakan senam kesegaran jasmani yang dilaksanakan setiap hari kamis;
3. Mengadakan ceramah agama 1 (satu) bulan sekali dilingkungan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak

Upaya pemeliharaan pegawai yang dilakukan kepada seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak ini sesuai dengan fungsi pemeliharaan pegawai menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi pegawai agar seluruh pegawai tetap sehat dalam menjalankan tugas serta terkontrol sikap dan emosinya. Disamping itu juga keamanan dan keselamatan pegawai mendapat jaminan, sehingga minimal telah sampai pada tingkat kesejahteraan.

j) Pemberhentian Pegawai

Pemberhentian Pegawai ASN termasuk dalam Manajemen PNS. Berdasarkan penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, antara lain disebutkan bahwa dalam rangka penyelenggaraan Manajemen PNS berdasarkan *Merit System* (Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan kualifikasi), kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa memandang latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia, atau kondisi kecacatan⁸), perlu diatur manajemen pegawai negeri sipil. Dalam melaksanakan pemberhentian pegawai sebagai upaya pelaksanaan manajemen kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak sudah dilaksanakan dengan baik, dimana proses pemberhentian pegawai sudah dilakukan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

1. Kendala Yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan Manajemen Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak.

Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak bertugas menyelenggarakan manajemen kepegawaian daerah yang berkomitmen untuk memajukan dan mengembangkan sistem manajemen kepegawaian yang efektif dan efisien, sehingga mampu mendorong peningkatan profesionalisme kerja Aparatur Sipil Negara. (ASN)

dan kualitas pelayanan publik sehingga tercipta *good governance*. pemerintahan yang baik. Namun dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak masih ditemui beberapa kendala yang pada akhirnya menghambat pelaksanaan manajemen kepegawaian yang saat ini sedang dilaksanakan. Adapun yang menjadi kendala dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak antara lain adalah terkait dengan kelebihan beban kerja (*over capacity*). Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa jumlah pegawai yang saat ini bertugas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak tidak sesuai dengan jumlah kebutuhan yang seharusnya. Hal ini mengakibatkan masing-masing pegawai mengalami kelebihan beban kerja (*over capacity*). Dari informasi yang disampaikan juga diketahui bahwa seharusnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak seharusnya memiliki 90-an PNS, sementara yang ada hari ini hanya 37 PNS, . sehingga pegawai yang ada hanya bisa focus pada penyelesaian tugas-tugas rutin kedinasan. Sehingga tiap PNS memiliki kelebihan beban kerja, dan berdampak pada kurangnya inovasi kerja pegawai.

Permasalahan ini juga pada akhirnya menyebabkan terjadi ketidak merataan beban kerja pada masing-masing Bagian/Bidang yang ada di internal organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Siak, sehingga terjadi permasalahan dimana ada Bidang atau Bagian yang terlalu banyak aktifitasnya dan ada Bidang atau Bagian yang terlalu sedikit aktifitasnya. Sehingga terjadi kondisi dimana adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga tampak terlalu banyak menganggur.

SIMPULAN

Tahapan perencanaan pegawai BKPSDMD Kabupaten Siak telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Dalam upaya pengorganisasian pegawai, sudah di laksanakan sesuai dengan instruksi atasan dan peraturan yang berlaku. Namun dalam tahapan implementasi masih ke tidak meratanya pembagian beban kerja pada masing-masing Bagian/Bidang yang ada di internal organisasi. Dalam pelaksanaan fungsi pengarahan, segenap jajaran pimpinan BKPSDMD Kabupaten Siak sudah melaksanakan kegiatan tersebut dengan baik. Pimpinan organisasi sudah memberikan pengarahan kepada para pegawai. Segenap jajaran pimpinan sudah melakukan pengendalian pegawai agar pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing pegawai tersebut dapat berjalan dengan baik/tidak menyimpang serta sesuai dengan rencana dan tujuan yang ingin dicapai organisasi. BKPSDMD Kabupaten Siak sudah melaksanakan tahapan pengadaan pegawai sesuai dengan

peraturan perundangan yang berlaku. Pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja melalui pemetaan talenta pada setiap rumpun jabatan.

Kompensasi bagi pegawai tersebut belum sepenuhnya terlaksana dengan baik dan dirasakan kurang adil karena masih banyak PNS yang tidak melaksanakan tugas dengan baik namun mendapatkan kompensasi yang sama dengan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Belum dilaksanakannya pengintegrasian pegawai di lingkungan organisasi BKPSDMD Kabupaten Siak karena masing-masing aparaturnya yang bertugas masih menempatkan ego dalam setiap pengambilan keputusan. Pemeliharaan pegawai di lingkungan organisasi BKPSDMD Kabupaten Siak sudah dilaksanakan dengan baik. BKPSDMD Kabupaten Siak sudah melaksanakan perlindungan/pemeliharaan kondisi fisik, mental, dan emosi pegawai agar seluruh pegawai tetap sehat dalam menjalankan tugas serta terkontrol sikap dan emosinya. melaksanakan pemberhentian pegawai sebagai upaya pelaksanaan manajemen kepegawaian pada BKPSDMD Kabupaten Siak sudah dilaksanakan dengan baik, dimana proses pemberhentian pegawai sudah dilakukan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Kendala yang dihadapi BKPSDMD Kabupaten Siak dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian adalah terkait dengan kelebihan beban kerja (*over capacity*), dimana jumlah pegawai yang saat ini bertugas pada BKPSDMD Kabupaten Siak tidak sesuai dengan jumlah kebutuhan yang seharusnya. Kelebihan beban kerja tersebut berdampak pada kurangnya inovasi kerja pegawai.

BKPSDMD Kabupaten Siak hendaknya segera melakukan penambahan jumlah Pegawai Negeri Sipil yang bertugas, karena berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, jumlah pegawai BKPSDMD Kabupaten Siak seharusnya berjumlah 90 (sembilan puluh) orang, namun saat ini jumlah PNS yang ada hanya 37 (tiga puluh tujuh) orang PNS. Dengan kurangnya formasi PNS yang bertugas pada BKPSDMD Kabupaten Siak maka para PNS mengalami kelebihan beban kerja (*over capacity*). Kelebihan beban kerja pegawai tersebut mengakibatkan pegawai hanya bisa fokus pada penyelesaian tugas-tugas rutin dan berdampak pada penurunan kualitas kerja pegawai dan kurangnya inovasi pegawai. BKPSDMD Kabupaten Siak hendaknya selalu melakukan pembaharuan (*update*) terhadap pembaharuan data Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Karena dengan dilakukannya *update* data Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja maka akan diketahui jumlah pegawai dan kompetensi pegawai yang sesuai dalam menjalankan tugas pelayanan administrasi kepegawaian di Kabupaten Siak.

DAFTAR PUSTAKA

Farida, Umi. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia I. Ponorogo: UNMUH PONOROGO PRESS
Hartini, Sri, 2014. Hukum Kepegawaian di Indonesia, Sinar grafika, Jakarta

- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Moleong, Lexy J. 2011. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Peraturan Bupati Siak Nomor 87 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Sia
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Rivai, H.V. dan E.J. Sagala.2009. MSDM untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik. Rajawali Pers. Jakarta
- Satroni , Ladzi. 2007. Manajemen dan informasi pelayanan publik dalam konteks birokrasi Indonesia. Malang. Aditiya publisinsg
- Sedarmayanti, 2009. MSDM Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS. PT. Refika Aditama, Bandung
- Sedarmayanti. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Cetakan ke-4. Bandung: PT Refika Aditama
- Sofyandi, Herman. 2008. MSDM. Graha Ilmu. Yogyakarta.