

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

4.1.1 Profil Singkat Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

Berdasarkan Pasal 43 Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, pembentukan perangkat daerah pada Provinsi dan Kabupaten/Kota yang baru dibentuk dan belum mempunyai DPRD, ditetapkan dengan Peraturan Pejabat Kepala Daerah setelah mendapat persetujuan dari Menteri dan pertimbangan dari Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang pendayagunaan aparatur Negara. Untuk memacu kemajuan Provinsi Sumatera Utara pada umumnya dan Kabupaten Nias pada khususnya serta adanya aspiransi yang berkembang dalam masyarakat, perlu dilakukan peningkatan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan publik guna mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

Dengan memperhatikan kondisi geografis, kemampuan ekonomi, potensi daerah, luas wilayah, kependudukan, dan pertimbangan aspek sosial politik, sosial budaya, pertahanan, dan keamanan serta dengan meningkatnya beban tugas dan volume kerja dalam bidang pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan di Kabupaten Nias, perlu dilakukan pembentukan Kota Gunungsitoli di wilayah Provinsi Sumatera Utara. Pembentukan Kota Gunungsitoli bertujuan untuk meningkatkan pelayanan dalam bidang pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan, serta dapat memberikan kemampuan dalam pemanfaatan potensi daerah. Daerah otonom, selanjutnya disebut daerah, adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan terbentuknya Kota Gunungsitoli sebagai daerah otonom, Pemerintah Provinsi Sumatera Utara berkewajiban membantu dan memfasilitasi terbentuknya Kelembagaan Dewan Perwakilan Rakyat

Daerah dan perangkat daerah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan, serta membantu dan memfasilitasi pelaksanaan pemindahan personil, pengalihan aset dan dokumen untuk kepentingan penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam rangka meningkatkan pelayanan publik dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat di Kota Gunungsitoli.

Pembentukan KotaGunungsitoli diatur dalam UU No. 47 Tahun 2008 tentang Pembentukan Kota Gunungsitoli di Provinsi Sumatera Utara dalam Bab II Pasal 2 “Dengan Undang-Undang ini dibentuk Kota Gunungsitoli di wilayah Provinsi Sumatera Utara dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Pemerintah Kota Gunungsitoli dipimpin oleh Walikota dan Wakil Walikota yang melaksanakan roda pemerintahan. Dengan sistem pemerintahan yang cukup luas, maka dibentuklah SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang terdiri dari :

1. Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli
2. Sekretariat DPRDKota Gunungsitoli
3. INSPEKTORAT Kota Gunungsitoli
4. Dinas terdiri dari 11 SKPD, yaitu :
 - ❖ Dinas Pendidikan
 - ❖ Dinas Kesehatan
 - ❖ Dinas Pekerjaan Umum
 - ❖ Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi
 - ❖ Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
 - ❖ Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
 - ❖ Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga
 - ❖ Dinas TRPK
 - ❖ Dinas PerindagKop dan UMKM
 - ❖ Dinas Pendapatan,Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
 - ❖ Dinas Pertanian, Peternakan, Kelautan dan Perikanan
5. Badan terdiri dari 5 SKPD, yaitu :
 - ❖ Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA),

- ❖ Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)
 - ❖ BPM, PP, KB dan Pemdes,
 - ❖ Badan Penanggulangan Bencana Daerah
 - ❖ Badan Pelayanan Perizinan Terpadu
6. Kantor terdiri dari 3 SKPD, yaitu :
- ❖ Kantor Lingkungan Hidup
 - ❖ Badan Satuan Polisi Pamong Praja
 - ❖ Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat
7. Kecamatan terdiri dari 6, yaitu :
- ❖ Kecamatan Gunungsitoli
 - ❖ Kecamatan Gunungsitoli Idanoi
 - ❖ Kecamatan Gunungsitoli Utara
 - ❖ Kecamatan Gunungsitoli Selatan
 - ❖ Kecamatan Gunungsitoli Barat
 - ❖ Kecamatan Gunungsitoli Alo'oa

Dengan pembentukan Kota Gunungsitoli maka terbentuklah Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli yang merupakan salah satu SKPD di Pemerintahan Kota Gunungsitoli. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli adalah lembaga teknis Daerah yang berbentuk Badan dan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah di Bidang Kepegawaian dengan tugas pokok adalah membantu Walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah kota dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah Kota Gunungsitoli.

4.1.2 Deskripsi Identitas Informan

Adapun jadwal wawancara informan kunci dan informan pendukung pada tabel dibawah ini :

Table 4.1

Jadwal Wawancara Dengan Informan Kunci

Nama Informan	Jabatan	Tanggal	Tempat Wawancara
Eko Ary Yanto Tello Zebua, S,Kom, M.Si	Kepala BKPSDM	20 November 2023	Dikantor BKPSDM Kota Gunungsitoli
NOVENI LAOLI, SH	Kabid Pengembangan Kompetensi Dan Kinerja Aparatur	25 November 2023	Dikantor BKPSDM Kota Gunungsitoli
HENDRIKUS ZEBUA, ST	Kabid Pengadaan Mutasi dan Inka	30 November 2023	Dikantor BKPSDM Kota Gunungsitoli
ELBERTA Zebua,	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	22 Desember 2023	Dikantor BKPSDM Kota Gunungsitoli
LESTARIANI GEA, S.Psi	Analisis Tata Usaha	22 Desember 2023	Dikantor BKPSDM Kota Gunungsitoli

Sumber : Peneliti 2023

4.2 Hasil Penelitian

Data yang disajikan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah data hasil observasi dan data hasil wawancara serta dokumentasi menggunakan teknik pengumpulan data. Sebagai informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala BKPSDM dan Kabid Pengadaan Mutasi dan Inka Dikantor BKPSDM Kota Gunungsitoli, sebagai informan pendukung.

4.2.1 Proses Perekrutan

Proses perekrutan pegawai di Pemerintah Kota Gunungsitoli melibatkan tahapan yang terstruktur, dimulai dari perencanaan rekrutmen hingga penetapan karyawan terpilih. Tahap-tahap tersebut mencakup seleksi administratif, uji tulis atau kompetensi, wawancara, rujukan, dan verifikasi. Proses ini dirancang untuk memastikan pemilihan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses perekrutan yang terstruktur dan tahap seleksi yang komprehensif merujuk pada pendekatan sistematis dalam mencari, menilai, dan memilih karyawan baru untuk mengisi posisi di dalam organisasi. Pendekatan ini didesain untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan individu yang sesuai dengan kebutuhan dan kriteria yang telah ditetapkan.

- a. Perencanaan Rekrutmen; Proses dimulai dengan perencanaan rekrutmen, yang melibatkan identifikasi kebutuhan organisasi terhadap pegawai baru. Pada tahap ini, organisasi menentukan jumlah dan jenis pegawai yang dibutuhkan serta kriteria seleksi yang relevan.
- b. Pengumuman Lowongan; Setelah perencanaan, langkah berikutnya adalah pengumuman lowongan, di mana informasi mengenai posisi yang tersedia disebarkan ke calon pelamar. Pengumuman dapat dilakukan melalui berbagai media, termasuk situs web resmi Pemerintah Kota Gunungsitoli, papan pengumuman, dan media sosial.
- c. Seleksi Administratif; Tahap seleksi administratif melibatkan penyaringan dokumen-dokumen administratif yang diajukan oleh calon pelamar, seperti surat lamaran dan CV. Ini membantu mengidentifikasi kandidat yang memenuhi persyaratan dasar.
- d. Uji Tulis atau Kompetensi; Calon yang lolos seleksi administratif kemudian dapat mengikuti uji tulis atau uji kompetensi, tergantung pada jenis pekerjaan dan kebijakan Pemerintah Kota Gunungsitoli. Uji ini membantu menilai pengetahuan dan keterampilan calon terkait dengan posisi yang dilamar.
- e. Wawancara; Tahap wawancara melibatkan pertemuan antara calon pelamar dan tim perekrutan atau pewawancara. Melalui wawancara,

aspek kepribadian, keterampilan interpersonal, dan kemampuan berkomunikasi dapat dievaluasi.

- f. Rujukan dan Verifikasi; Setelah wawancara, rujukan dan verifikasi dilakukan untuk memeriksa keaslian informasi yang disediakan oleh calon pelamar, seperti pengalaman kerja dan referensi kerja.
- g. Penetapan; Tahap penetapan melibatkan pengambilan keputusan final terkait pemilihan pegawai. Calon pegawai yang dianggap paling sesuai dengan kebutuhan organisasi dipilih dan diberikan penawaran resmi.

Dengan mengadopsi proses perekrutan yang terstruktur, Pemerintah Kota Gunungsitoli memastikan bahwa mereka memilih karyawan yang tidak hanya memenuhi kriteria teknis tetapi juga sejalan dengan nilai dan kebutuhan organisasi.

4.2.2. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja berkala di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli menjadi landasan utama dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai. Proses ini merupakan langkah sistematis untuk menilai kinerja setiap pegawai dalam periode waktu tertentu, biasanya dilakukan secara berkala, seperti setiap tahun. Evaluasi kinerja dilakukan pada interval waktu tertentu, seperti setahun sekali, untuk memberikan gambaran yang akurat tentang pencapaian pegawai dalam pekerjaan mereka. Setiap pegawai dievaluasi berdasarkan kriteria kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya, mencakup aspek pekerjaan, keterampilan, dan pencapaian target. Evaluasi kinerja tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada bagaimana pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Aspek etika kerja, tanggung jawab, inisiatif, dan kolaborasi juga menjadi pertimbangan penting dalam menilai kinerja.

Hasil evaluasi membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing pegawai. Kekuatan dapat diperkuat, sementara kelemahan perlu diperbaiki melalui program pengembangan yang sesuai. Dengan mengetahui di mana kelemahan atau area pengembangan pegawai terletak, organisasi dapat menentukan program pengembangan yang tepat. Program

pengembangan dapat mencakup pelatihan keterampilan, pembinaan, atau pendidikan lanjutan. Proses ini bertujuan untuk memberikan pegawai kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Ini menciptakan kesempatan untuk pertumbuhan profesional yang berkelanjutan.

Evaluasi kinerja dilakukan dengan pendekatan yang adil dan obyektif, menghindari bias dan perlakuan tidak setara. Transparansi dalam proses ini memberikan kepercayaan kepada pegawai bahwa penilaian dilakukan secara obyektif. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk memberikan dukungan dan sumber daya bagi pegawai dalam pengembangan pribadi dan profesional mereka. Evaluasi kinerja sebagai dasar identifikasi kebutuhan pengembangan menjadi instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengarahkan upaya pengembangan secara spesifik, meningkatkan produktivitas, dan mendukung pertumbuhan karier pegawai.

Dalam evaluasi kinerja yang melibatkan atasan langsung dalam proses evaluasi kinerja adalah praktik manajemen yang sangat penting di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli. Ini melibatkan partisipasi atasan langsung sebagai elemen kunci dalam penilaian kinerja pegawai, atasan langsung memiliki wawasan yang lebih mendalam terhadap pekerjaan dan tanggung jawab karyawan yang sedang dievaluasi. Dengan melibatkan atasan langsung, evaluasi kinerja menjadi lebih komprehensif karena mencakup pengamatan langsung terhadap kontribusi dan perilaku sehari-hari karyawan. Atasan langsung memberikan masukan yang berharga tentang area di mana karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Masukan ini mencakup aspek-aspek seperti keterampilan pekerjaan, tingkat kepatuhan terhadap aturan, efisiensi kerja, dan kontribusi positif terhadap tim atau proyek. Melalui partisipasi atasan langsung, pegawai menerima umpan balik langsung tentang kinerja mereka. Umpan balik ini memungkinkan karyawan memahami secara jelas di mana mereka telah berhasil dan di mana ada ruang untuk perbaikan. Dengan melibatkan atasan langsung secara aktif dalam evaluasi kinerja, Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli memastikan

bahwa penilaian pegawai didasarkan pada wawasan yang holistik dan mendalam. Ini menciptakan landasan yang kuat untuk program pengembangan yang efektif dan berkelanjutan.

4.2.3. Pengembangan Pegawai

Hasil wawancara mencerminkan bahwa Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli menggunakan beberapa pendekatan untuk menemukan kebutuhan pengembangan pegawai. Metode ini melibatkan evaluasi kinerja berkala, komunikasi dengan atasan langsung, dan survei kepuasan pegawai. Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli melakukan evaluasi kinerja pegawai secara berkala. Proses ini melibatkan penilaian terhadap pencapaian tujuan, keterampilan, dan kontribusi pegawai dalam jangka waktu tertentu. Dengan mengevaluasi kinerja secara sistematis, kantor dapat mengidentifikasi area di mana pegawai dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka. Interaksi langsung dengan atasan pegawai merupakan sumber informasi yang penting dalam menentukan kebutuhan pengembangan. Melalui komunikasi ini, atasan dapat memberikan masukan tentang kekuatan dan kelemahan pegawai, serta memberikan pandangan tentang keterampilan atau pengetahuan tambahan yang diperlukan untuk tugas-tugas tertentu.

BKPSDM Kota Gunungsitoli menggunakan survei kepuasan pegawai untuk menilai tingkat kepuasan, kebutuhan, dan harapan pegawai terhadap pengembangan mereka. Survei ini dapat mencakup pertanyaan terkait peluang pengembangan, kepuasan terhadap program pelatihan yang telah dilaksanakan, dan saran untuk perbaikan. Survei kepuasan pegawai memberikan wawasan langsung dari perspektif pegawai. Dengan kombinasi metode tersebut, BKPSDM Kota Gunungsitoli dapat memperoleh gambaran komprehensif mengenai kebutuhan pengembangan pegawai. Evaluasi kinerja memberikan informasi tentang pencapaian individu, komunikasi dengan atasan memberikan perspektif manajerial, dan survei kepuasan pegawai mencerminkan pandangan keseluruhan dari seluruh tim. Integrasi berbagai pendekatan ini memungkinkan kantor untuk merancang program

pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan nyata dan aspirasi pegawai, sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

BKPSDM Kota Gunungsitoli juga telah melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan. Contohnya, program pelatihan kepemimpinan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan pegawai, serta program pelatihan teknis yang sesuai dengan bidang tugas masing-masing. BKPSDM Kota Gunungsitoli mengadakan program pelatihan kepemimpinan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan para pegawai. Pelatihan ini dapat mencakup aspek-aspek seperti manajemen tim, pengambilan keputusan, komunikasi efektif, dan pengembangan visi strategis. Tujuannya adalah untuk membekali para pemimpin di dalam organisasi dengan keterampilan yang diperlukan untuk memimpin tim dan mencapai tujuan organisasi secara efektif. Selain pelatihan kepemimpinan,

BKPSDM Kota Gunungsitoli juga melaksanakan program pelatihan teknis yang sesuai dengan bidang tugas masing-masing pegawai. Contohnya, pelatihan administrasi, pelatihan pengelolaan keuangan, dan pelatihan pengembangan kompetensi yang berfokus pada peningkatan keterampilan yang spesifik untuk tugas dan tanggung jawab mereka. Program ini dirancang untuk memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan efisien. Tujuan utama dari program ini adalah meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai agar mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar pada pencapaian tujuan organisasi. Program pelatihan kepemimpinan membantu membentuk kepemimpinan yang efektif, sementara program teknis bertujuan untuk meningkatkan keterampilan spesifik yang diperlukan dalam tugas sehari-hari.

BKPSDM Kota Gunungsitoli menggunakan metode evaluasi yang efektif, seperti evaluasi kinerja berbasis kompetensi, untuk menilai sejauh mana program pelatihan dan pengembangan telah mencapai tujuannya. Evaluasi ini dapat mencakup penilaian kinerja pegawai berdasarkan kompetensi yang telah ditekankan selama pelatihan. Meskipun

melaksanakan program pelatihan dan pengembangan, kantor mungkin menghadapi beberapa tantangan. Beberapa di antaranya termasuk kesulitan dalam mendapatkan data evaluasi yang akurat dan relevan, serta menentukan seberapa besar pengaruh program pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks pengembangan pegawai di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli, terdapat informasi yang menggambarkan keterbatasan sumber daya dan tantangan tertentu yang dihadapi oleh organisasi. BKPSDM Kota Gunungsitoli menghadapi keterbatasan sumber daya keuangan, yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk melaksanakan program pengembangan pegawai secara optimal. Adanya keterbatasan anggaran dapat membatasi alokasi dana untuk pelatihan, workshop, atau kegiatan pengembangan lainnya yang dapat mendukung pertumbuhan kompetensi pegawai. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah kesenjangan antara anggaran yang tersedia dan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia. Jika kebutuhan pengembangan pegawai melampaui anggaran yang dialokasikan, hal ini dapat menyulitkan implementasi program pengembangan yang luas dan komprehensif sesuai dengan aspirasi organisasi.

Dalam situasi sumber daya terbatas, perlu dilakukan prioritisasi dalam menentukan program pengembangan mana yang harus diutamakan. Pemilihan program harus didasarkan pada kebutuhan kritis organisasi dan tujuan jangka panjang, sehingga sumber daya yang ada dapat digunakan secara efektif untuk mencapai hasil yang optimal. Menghadapi keterbatasan sumber daya, BKPSDM Kota Gunungsitoli mungkin harus mencari alternatif solusi untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pegawai. Hal ini dapat melibatkan pencarian sumber daya eksternal, seperti kerjasama dengan lembaga pelatihan eksternal atau memanfaatkan sumber daya secara lebih efisien melalui metode pembelajaran mandiri atau berbasis online. Penting bagi BKPSDM Kota Gunungsitoli untuk meningkatkan kesadaran di kalangan pegawai tentang keterbatasan sumber daya dan peran masing-masing individu dalam pengembangan diri. Hal ini dapat membantu

meminimalkan ekspektasi yang tidak realistis dan mendorong partisipasi aktif dalam inisiatif pengembangan yang lebih terfokus.

Dalam mencari kebutuhan pengembangan pegawai, Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli menggunakan pendekatan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis ini membantu organisasi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh pegawainya. Dengan cara ini, kantor dapat menentukan bidang di mana pegawai membutuhkan peningkatan.

Analisis SWOT dimulai dengan mengevaluasi kekuatan pegawai. Ini mencakup identifikasi kompetensi, keterampilan, dan prestasi positif yang dimiliki oleh pegawai. Dengan mengetahui kekuatan ini, BKPSDM menilai area di mana pegawai telah berhasil dan dapat memberikan kontribusi maksimal.

Selanjutnya, organisasi mengevaluasi kelemahan pegawai. Ini mencakup identifikasi area di mana individu mungkin kurang kompeten atau menghadapi tantangan. Penilaian ini membantu dalam menentukan kebutuhan pengembangan yang spesifik untuk meningkatkan kelemahan yang ada.

Analisis SWOT membantu mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai. Peluang ini bisa berasal dari perkembangan industri, perubahan tuntutan pekerjaan, atau peluang untuk pertumbuhan karir. Dengan mengetahui peluang ini, kantor dapat merancang program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan masa depan.

Ancaman yang dihadapi oleh pegawai juga dinilai melalui analisis SWOT. Ancaman ini bisa berasal dari perubahan teknologi, perubahan kebijakan, atau persaingan yang meningkat. Dengan mengetahui ancaman, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang dapat membantu pegawai mengatasi tantangan ini.

Setelah mengevaluasi keempat aspek SWOT, BKPSDM menentukan prioritas pengembangan. Fokus diberikan pada area yang membutuhkan perhatian segera, seperti memperkuat kelemahan yang dapat menghambat kinerja atau memanfaatkan peluang untuk pertumbuhan karir. Hasil analisis

SWOT memberikan landasan bagi Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli untuk merancang program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik pegawai. Program ini dapat mencakup pelatihan, mentoring, atau pengalaman praktis yang dirancang untuk meningkatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi ancaman. Dengan menggunakan analisis SWOT ini BKPSDM Kota Gunungsitoli lebih terarah dalam memenuhi kebutuhan pengembangan pegawai, memaksimalkan potensi positif, dan mengatasi tantangan yang dihadapi oleh individu dalam konteks pekerjaan mereka.

BKPSDM Kota Gunungsitoli menggunakan analisis beban kerja sebagai salah satu metode untuk menemukan kebutuhan pengembangan pegawai dengan melakukan evaluasi kinerja berkala. Ini mencakup penilaian terhadap seberapa baik pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Hasil evaluasi ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana beban kerja individu diukur. Evaluasi kinerja berkala ini bertujuan untuk memberikan gambaran holistik tentang kinerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Ini melibatkan penilaian terhadap pencapaian tujuan, kemampuan mengatasi tantangan, dan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Evaluasi kinerja berkala dilakukan dengan jadwal yang telah ditentukan, seperti enam bulan sekali atau satu tahun sekali. Frekuensi ini memungkinkan organisasi untuk secara teratur memantau perkembangan pegawai dan memberikan umpan balik yang konsisten. Penilaian kinerja dapat melibatkan berbagai metode, termasuk pengukuran pencapaian target, observasi perilaku kerja, dan penilaian dari atasan langsung. Data yang diperoleh dari berbagai sumber digunakan untuk memberikan gambaran yang komprehensif.

Evaluasi ini membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai. Dengan mengetahui kelemahan atau area yang perlu ditingkatkan, organisasi dapat merancang program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Hasil evaluasi memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai kinerja

mereka. Umpan balik ini dapat mencakup pujian atas prestasi yang baik dan saran konstruktif untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

4.2.4.Kompensasi

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diidentifikasi beberapa aspek terkait dengan kompensasi pegawai di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli, yakni pendidikan, evaluasi rutin, survei kepuasan pegawai, tindakan perbaikan, dan kepatuhan terhadap aturan.

Pengaruh pendidikan terhadap kompensasi mencerminkan bagaimana tingkat pendidikan seorang pegawai dapat menjadi faktor penentu dalam penentuan besaran kompensasinya. Pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan setara SMA/SMK mungkin memasuki pekerjaan dengan tingkat pengetahuan dan keterampilan tertentu. Kompensasi bagi mereka dapat tercermin sesuai dengan tingkat pendidikan ini. Meskipun mungkin tidak sebanding dengan lulusan perguruan tinggi, mereka masih dapat menerima kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab mereka. Pegawai yang telah menyelesaikan pendidikan tinggi dan memegang gelar sarjana cenderung mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi. Gelar sarjana sering dianggap sebagai bukti kualifikasi yang lebih tinggi, yang dapat mengakibatkan peningkatan profesionalisme dan kualitas kerja. Kantor

BKPSDM dapat memberikan insentif berupa kenaikan pangkat dan pelatihan tambahan sebagai pengakuan terhadap tingkat pendidikan yang lebih tinggi ini. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi sering kali memberikan pegawai peluang untuk kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat tersebut dapat disertai dengan peningkatan kompensasi. Selain itu, pegawai dengan pendidikan yang lebih tinggi mungkin diikutsertakan dalam program pelatihan tambahan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Partisipasi dalam pelatihan semacam itu juga dapat menjadi faktor yang memengaruhi penentuan besaran kompensasi. Pemberian kompensasi yang lebih baik kepada pegawai dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat dianggap sebagai pengakuan terhadap dedikasi dan pencapaian mereka. Ini menciptakan insentif bagi pegawai untuk terus meningkatkan kualifikasi dan pendidikan mereka.

Evaluasi rutin terhadap struktur kompensasi oleh Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli mencerminkan pendekatan yang proaktif dalam memastikan keseimbangan dan keadilan dalam pengelolaan kompensasi pegawai. BKPSDM Kota Gunungsitoli melakukan perbandingan struktur kompensasinya dengan standar industri. Ini melibatkan analisis terhadap besaran kompensasi yang diberikan oleh organisasi sejenis atau dalam industri yang serupa. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sesuai dan bersaing dengan tingkat pasar. Jika terdapat perbedaan yang signifikan, langkah-langkah penyesuaian dapat dipertimbangkan. Hasil dari perbandingan standar instansi dapat mengungkapkan kebutuhan penyesuaian dalam struktur kompensasi. Jika ada ketidaksesuaian atau jika kompensasi pegawai di BKPSDM Kota Gunungsitoli dinilai kurang kompetitif, dapat dilakukan penyesuaian untuk memastikan bahwa gaji dan tunjangan yang diberikan tetap bersaing dan adil. Evaluasi rutin tidak hanya terbatas pada aspek kuantitatif seperti besaran kompensasi.

BKPSDM Kota Gunungsitoli juga memastikan bahwa struktur kompensasinya mendukung pemberian kesempatan yang sama kepada semua karyawan untuk maju dan berkembang. Ini bisa mencakup pemberian kenaikan pangkat, promosi, atau insentif lainnya yang mendorong pertumbuhan karir pegawai. Dalam proses evaluasi, keterlibatan pegawai dan spesialis dalam penentuan struktur kompensasi adalah faktor penting. Melibatkan pihak-pihak terkait dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik. Diskusi dan umpan balik dari pegawai dapat membantu mendeteksi kebutuhan atau keadilan dalam struktur kompensasi. Dalam mengelola kompensasi, kantor BKPSDM perlu mempertimbangkan kebijakan pemerintah terkait dengan sistem kompensasi. Perubahan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi struktur kompensasi, dan evaluasi rutin memungkinkan penyesuaian sesuai dengan perubahan peraturan yang mungkin terjadi.

Tindakan untuk meningkatkan kompensasi di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli menunjukkan komitmen terhadap kepuasan dan kesejahteraan

pegawai. Melalui peningkatan komunikasi internal, kantor menciptakan saluran yang lebih terbuka dan transparan antara pimpinan dan pegawai. Hal ini dapat mencakup penyampaian informasi terkini tentang kebijakan kompensasi, perubahan gaji, dan kebijakan lainnya yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai. Rapat rutin memberikan platform untuk membahas isu-isu terkait kompensasi, kebijakan sumber daya manusia, dan hal-hal lain yang memengaruhi kesejahteraan pegawai. Rapat ini juga menjadi kesempatan untuk memberikan umpan balik langsung dari pegawai, mendengarkan permasalahan mereka, dan mencari solusi bersama. Dukungan terhadap pertumbuhan dan kepuasan pegawai tidak hanya terbatas pada aspek finansial. Ini juga mencakup penyediaan peluang pengembangan karir, pelatihan, dan insentif non-finansial seperti pengakuan atau penghargaan. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional dapat meningkatkan kepuasan pegawai secara keseluruhan.

Dalam pengelolaan kompensasi di BKPSDM Kota Gunungsitoli memiliki tantangan yang mencakup sejumlah aspek yang dapat memengaruhi keadilan dan efektivitas kebijakan. Setiap pegawai memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda terkait dengan kompensasi. Tantangan di sini adalah untuk mengelola berbagai kebutuhan tersebut agar setiap pegawai merasa diakomodasi dan dihargai. Kebijakan kompensasi yang bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu dapat membantu mengatasi tantangan ini.

4.2.5. Peraturan Pemerintah

BKPSDM Kota Gunungsitoli menerapkan kebijakan dan prosedur disiplin untuk mengatur perilaku dan kewajiban pegawai selama menjalankan tugas. Kebijakan ini dirancang untuk memastikan suasana kerja yang profesional dan efisien. Kebijakan disiplin mencantumkan daftar pelanggaran yang dianggap serius. Pelanggaran ini mencakup aspek-aspek seperti pelanggaran etika, ketidakhadiran tanpa pemberitahuan, atau pelanggaran terhadap protokol keamanan. Daftar ini membantu memastikan

bahwa pegawai memahami konsekuensi dari tindakan-tindakan tertentu. Pelanggaran yang termasuk dalam daftar dapat berpotensi mengakibatkan tindakan disipliner.

Tindakan ini dapat bervariasi, mulai dari peringatan hingga sanksi yang lebih berat, tergantung pada tingkat keparahan pelanggaran dan kebijakan organisasi. Salah satu aspek penting dari kebijakan disiplin ini adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperbaiki perilaku mereka. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan program pembinaan, yang bertujuan membantu pegawai memahami akibat dari tindakan mereka dan memperoleh keterampilan untuk memperbaiki diri. Dalam rangka memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan aturan yang berlaku, kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli mengimplementasikan sejumlah langkah-langkah, yakni:

- a. Pelatihan dan Sosialisasi: Seluruh staf diberikan pelatihan dan sosialisasi terkait peraturan yang berlaku di kantor. Ini mencakup penjelasan tentang pentingnya kepatuhan dan akibat dari pelanggaran aturan. Sosialisasi ini membantu pegawai memahami norma-norma yang harus diikuti.
- b. Tantangan yang Dihadapi; Proses memastikan kepatuhan tidak selalu mudah, dan kantor menghadapi tantangan, terutama dalam menghadapi perubahan peraturan dan aturan yang terjadi secara teratur. Mengatasi tantangan ini memerlukan upaya terus-menerus dalam memberi informasi kepada staf tentang perubahan tersebut.

4.2.6. Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Memperkuat Kultur Organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BPKSDM, mereka menyatakan bahwa dengan sistem perencanaan yang telah dilakukan hingga saat ini meliputi proses perekrutan, evaluasi kinerja, pengembangan pegawai, kompensasi, dan peraturan pemerintah, maka sudah mulai terjadi perubahan terhadap kultur organisasi di BPKPSDM. Pihaknya menyatakan bahwa saat ini perencanaan SDM memiliki persiapan yang lebih baik,

sehingga semua hal menjadi lebih transparan. Proses evaluasi kinerja pegawai yang langsung ditangani oleh pemimpin juga menjadi perubahan besar terhadap kultur organisasi. Budaya organisasi yang awalnya tidak teratur dan cukup tertutup, kini menjadi budaya yang lebih sistematis, rapi dan transparan.

Proses perencanaan sumber daya manusia yang jelas dimulai dari proses perekrutan hingga penerapan peraturan pemerintah menjadikan pegawai maupun karyawan lebih disiplin. Sekali lagi hal ini turut mempengaruhi sekaligus memperkuat kultur organisasi BPKSDM menjadi jauh lebih baik dari sebelumnya. Kedisiplinan tinggi kini menjadi salah satu budaya yang sangat dijunjung tinggi oleh setiap pegawai dan karyawan di Kantor BPKSDM.

Narasumber juga menambahkan bahwa kompensasi terhadap pegawai dan karyawan kini menjadi lebih jelas dibanding sebelumnya. Kompensasi yang dimaksud ialah seperti waktu bekerja dalam satu hari, lembur, dan kompensasi dalam bentuk biaya. Pihak narasumber menjelaskan saat ini semuanya merasa adil dan merata dalam hal waktu kerja yang sama, waktu pulang yang sama, serta kompensasi dalam hal biaya baik itu saat ada pegawai/karyawan yang sakit maupun biaya pada saat melakukan perjalanan dinas. Semua hal ini menjadikan kultur organisasi BPKSDM jauh lebih kuat dibanding sebelumnya, dengan berpegang teguh pada beberapa poin seperti transparan, sistematis, disiplin dan adil.

Dengan menguatnya kultur organisasi, maka kinerja pegawai juga ikut meningkat. Pihak narasumber menjelaskan bahwa terstrukturanya proses perencanaan sumber daya manusia mulai dari perekrutan hingga penerapan peraturan menjadikan pegawai lebih semangat dalam melaksanakan tugasnya. Keadilan dan kesetaraan yang didapatkan karena budaya organisasi yang jelas menjadikan pegawai dan karyawan lebih termotivasi untuk mencapai prestasi maupun tingkat kinerja tertentu.

Hasil wawancara dengan narasumber juga menunjukkan bahwa dalam proses perencanaan sumber daya manusia, terdapat juga strategi yang cukup terstruktur yang dilakukan oleh pihak kantor terhadap para pegawai dan

stafnya demi memperkuat kultur organisasi serta meningkatkan kinerja karyawan. Adapun strategi tersebut mengacu pada pendekatan kepada sumber daya manusianya hingga perencanaan berdasarkan poin-poin budaya organisasi.

4.3 PEMBAHASAN

4.3.1 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan kinerja karyawan Dalam Memperkuat Kultur Organisasi di BPKSDM

Perencanaan SDM dalam memperkuat budaya organisasi memiliki hubungan yang terikat terhadap produktivitas SDM. Hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli menunjukkan bahwa perencanaan SDM dan budaya organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja SDM. Jika anggota organisasi merasa puas dalam pekerjaannya, maka perasaan puas tersebut akan diterapkan dalam bentuk kinerja para pegawai dan karyawannya. Pentingnya kinerja pegawai ini harus dimiliki oleh anggota organisasi, dikarenakan dengan pegawai maupun karyawan memiliki kinerja tinggi terhadap organisasi, maka mereka akan termotivasi dan lebih puas terhadap pekerjaannya. Kinerja yang baik perlahan akan membentuk budaya organisasi kokoh dan jelas. Yang sering kita temukan bahwa ketika para pegawai dan karyawan menyukai pekerjaannya maka mereka menjadi tidak akan meninggalkan pekerjaan yang sedang dilakoni dan akan membuahkan hasil produktivitas yang terbaik untuk organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya penyesuaian rencana sumber daya manusia yang baik dalam lingkungan kerja, sebab lingkungan kerja sendiri merupakan bagian dari budaya organisasi yang menjadi salah satu aspek penting yang perlu dipertimbangkan karena kondisi lingkungan kerja dapat mempengaruhi produktivitas sumber daya manusia.

Menurut Simarmata, et al. (2021) kinerja sumber daya manusia juga diperoleh dari adanya etos kerja yang tinggi. Etos kerja sendiri tidak hadir begitu saja namun di dapatkan dari apa yang dirasakan pegawai atas lingkungan kerjanya. Misalnya, ketika pegawai mendapatkan keadilan akan tugas-tugas yang didapatkannya, maka tentu akan mewujudkan pikiran positif sehingga pegawai menjadi puas akan pekerjaannya. Begitupun

sebaliknya, apabila lingkungan kerja negatif tentu akan menurunkan produktivitas pegawai. Inilah yang terjadi di kantor Dinas BPKSDM, dimana keadilan ini dapat terbentuk karena adanya perencanaan sumber daya manusia yang sistematis dan terstruktur sehingga mampu memperkuat kultur organisasi. Dengan kultur organisasi yang jelas, maka setiap pegawai maupun karyawan akan memiliki motivasi dan pedoman jelas untuk meningkatkan kinerja mereka.

Menurut Wijaya, N. S. (2018) hal-hal dasar lainnya yang memunculkan korelasi antara perencanaan sumber daya manusia terhadap kultur perusahaan yaitu karena adanya kinerja karyawan yang berkaitan erat dengan karakteristik budaya perusahaan yang penting, yaitu aturan perilaku, norma, nilai dominasi, filosofi dan peraturan-peraturan. Budaya organisasi terbentuk oleh kebiasaan (rutinitas) yang di bangun dan pratikkan oleh suatu organisasi atau semua pihak yang terlibat dalam organisasi. Komitmen pegawai dan karyawan dalam kinerja dapat tercapai apabila nilai-nilai pada karyawan sepaham dengan budaya organisasi. Oleh itu penting sekali menentukan pemimpin yang dapat mengelola dan menjaga budaya organisasi dengan baik, karena pemimpin merupakan orang yang bertindak menjadi model peran untuk menanamkan cara berpikir dan berperilaku pada pegawai serta karyawannya. Pemimpin juga berusaha dalam menjalankan dan meningkatkan kualitas dan produktivitas melalui program-program organisasi terutama dalam hal perencanaan sumber daya manusia.

Selain itu, *work life balance* juga menjadi bagian dari peningkatan kinerja karyawan. Adanya penerapan budaya organisasi dalam *work life balance* yang baik dapat meningkatkan kinerja para karyawan yang ada di perusahaan maupun di organisasi. Hal ini disebabkan karena semua komponen dibutuhkan terhadap pengembangan diri seorang karyawan, seperti budaya organisasi yang kondusif, yaitu berjalannya fungsi dari nilai budaya tersebut dalam kepemimpinan serta adanya nilai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaan. Faktor *work balance* yaitu aspek internal dari dalam diri pegawai yang juga dapat mempengaruhi pegawai untuk

menjalankan tugas-tugas rutin dan berdampak pada kinerjanya (Irsyad, F., Hendriani, S., & Putro, S. 2022).

4.3.2. Strategi Perencanaan SDM Efektif

Berdasarkan literatur Simarmata, et al. (2021), dinyatakan bahwa dalam mewujudkan strategi perencanaan SDM yang efektif, tentu tujuan utamanya bukan untuk menyelesaikan suatu masalah yang ada melainkan diciptakan dengan tujuan dapat merespon kondisi yang terjadi secara efektifitas perubahan di dalam maupun luar perusahaan sehingga dapat membuat SDM berkembang. Hal penting yang menjadi tujuan diciptakannya strategi PSDM sendiri adalah agar pemimpin dapat bekerjasama dengan baik bersama pegawai beserta karyawannya. Terciptanya kerjasama yang baik itulah yang merupakan buah dari strategi PSDM yang efektif. Oleh karena itu, pihak BPKSDM telah melakukan beberapa strateginya sendiri dalam perencanaan sumber daya manusia di Dinasnya. Berikut adalah strategi yang dilakukan oleh pihak BPKSDM :

1. Pendekatan Pada Sumber Daya; Untuk meningkatkan kemampuan pimpinan dan staff, sebab mereka memiliki peran dalam melakukan perencanaan yang strategis. Pimpinan dan pegawai/karyawan yang dapat belajar dengan cepat dipercaya dapat mencapai keunggulan yang kompetitif sehingga dinilai lebih efektif untuk bersaing.
2. Kinerja Manajemen yang Tinggi; Untuk menciptakan produktivitas yang tinggi dari SDM yang diperoleh mulai dari proses seleksi, rekrutmen, training, hingga promosi dan *rewards* bagi SDM yang memiliki kinerja yang tinggi. Pemberian promosi dan *rewards* sendiri merupakan buntut perhatian yang dapat membuat kinerja pegawai dan karyawan semakin meningkat. Hal ini didasarkan pada produktivitas yang tinggi tentu memberikan profit yang tinggi.
3. Manajemen Komitmen yang Tinggi; Untuk menciptakan *high quality group* melalui ketergantungan antar anggota dalam suatu tim sehingga mampu menyebarkan informasi penting satu sama lain dan juga dapat menyelesaikan masalah dengan baik.

4. Manajemen Keterlibatan yang Tinggi; Untuk menciptakan komunikasi yang baik antar pimpinan dengan anggotanya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi melalui pemahaman yang sama akan nilai dan budaya organisasi itu sendiri.
5. Menyusun strategi perencanaan SDM berdasarkan nilai Budaya Perusahaan; untuk dapat bersaing dengan organisasi lain karena nilai-nilai yang dikandung budaya organisasi masing-masing pasti berbeda, sekalipun ada kesamaan itu tidak spesifik, sehingga ini menjadi peluang untuk menciptakan strategi perencanaan dengan memanfaatkan nilai-nilai tersebut.

4.3.3 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kultur Organisasi BPKSDM dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Perencanaan SDM yang disusun berdasarkan nilai budaya organisasi BPKSDM tentu membuat peningkatan pada kualitas kerja SDM. Hal ini didasarkan pada kemudahan pegawai dan karyawan untuk beradaptasi dengan perencanaan-perencanaan yang ada karena perencanaan yang disusun atas nilai-nilai yang telah dianut secara bersama-sama oleh Organisasi (BPKSDM) dan para pegawai beserta staf.. Selain itu, kualitas yang meningkat tentu membuat SDM berkembang sehingga bisa mendapatkan jenjang karir yang menjanjikan (Simarmata, et al., 2021).

Selanjutnya, perencanaan SDM di dalam budaya organisasi BPKSDM sendiri menitik beratkan pada Interpersonal Skill yang dimiliki pemimpin dengan pegawai maupun staf karena budaya yang telah ada tentu memberikan kebiasaan dalam berkomunikasi, sehingga perencanaan dapat dilakukan dengan mengembangkan komunikasi tersebut agar setiap individu dapat lebih fleksibel dalam mengutaran pendapatnya daripada sebelumnya, menciptakan kerjasama yang baik dan tentu pemecahan masalah yang efektif pula.

Pengaruh yang didapatkan terakhir adalah dimana setiap budaya organisasi tertentu mengandung visi dan misi yang telah ada sejak organisasi didirikan. Sehingga, dalam hal ini untuk mewujudkan visi misi tersebut tentu dibutuhkan perencanaan SDM untuk merekrut dan

memberikan pelatihan yang sesuai demi memperoleh SDM yang berkualitas. SDM berkualitas tentu akan memberikan kinerja tinggi, produktivitas menjadi meningkat dan profit akan bertambah juga.