BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama (Robbins, 2008). Secara eksplisit, definisi tersebut mengasumsikan kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusianya. Pola interaksi SDM dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Organisasi tersebut harus mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia yang bertindak sebagai aktor atau pelaku utama dalam organisasi yang bersangkutan. Agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar dan efektif, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Kumpulan orang-orang itu terangkum dalam suatu tata hubungan (interaksi) dan adaptasi dalam sistem birokrasi.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan salah satu unit kerja Lingkup Pemerintah Provinsi Suawesi Selatan atau sub sistem dari sistem birokrasi negara, yang dituntutan untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola sumber daya dan

anggaran yang dikelola. Melihat besarnya tugas Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sebagaimana tertuang dalam pasal 23 Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 9 Tahun 2008 yaitu sebagai menyelenggarakan urusan di bidang kepegawaian berdasarkan asas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan. Tugas tersebut merupakan perwujudan dari sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan negara, yang menuntut kepada semua aparat Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien.

Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melaksanakan fungsi-fungsi administrasi. Mereka sebagai perencana, pelaksana dan sekaligus diharapkan menjadi motivator atau pendorong semangat keikutsertaan masyarakat dalam gerak usaha memperbaiki seluruh aspek tata kehidupan. Untuk dapat berfungsi sebagai pendorong bagi pembaharuan dan pembangunan masyarakat,dituntut perilaku keteladanan yang berupa sikap kreatif, inovatif, kemampuan keras serta tanggungjawab yang tinggi, yang diantaranya ditunjukkan oleh efektivitas mereka dalam melaksanakan tugas ditempat mereka bekerja.

Dalam konteks pemahaman anggota organisasi terhadap misi yang diemban oleh organisasi publik, peran pimpinan menjadi sangat penting, mengingat kondisi yang terjadi selama ini, orientasi aparatur

dalam melaksanakan tugas pelayanan publik senantiasa didasarkan pada prosedur dan peraturan. Secara mikro, kondisi semacam ini diakibatkan oleh karena kurangnya kewenangan yang dimiliki oleh pejabat pada tingkat bawah dalam merespons permasalahan yang dihadapi, kekuasaan terkonsentrasi pada pimpinan puncak, sementara yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa adalah aparat yang berada pada level bawah. Disamping itu, kendala yang dihadapi dalam rangka peningkatan profesionalisme aparatur adalah motivasi aparat birokrasi yang relatif masih rendah.

Disisi lain, kepemimpinan adalah fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas, karena dimana manusia berinteraksi maka disana timbul fenomena kepemimpinan, mulai dari interaksi dalam kelompok yang paling primitif sampai ke yang paling maju, mulai dari kelompok yang paling terkecil sampai ke organisasi yang paling besar. Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala individu/ anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya disamping perubahan terus-menerus yang didorong oleh kemajuan teknologi, kata kunci dari fenomena ini adalah kemampuan untuk mempengaruhi anggota organisasi sehingga mereka dengan segala kesungguhan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mempunyai fungsi berdasarkan pasal 23 Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 9 Tahun 2008 yaitu:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah yang meliputi perencanaan dan pengembangan karier, mutasi dan informasi kepegawaian, kinerja dan kesejahteraan pegawai, informasi dan pengendalian kepegawaian;
2. Pengoordinasian penyusunan perencanaan di bidang kepegawaian daerah yang meliputi perencanaan dan pengembangan karier, mutasi dan informasi kepegawaian, kinerja dan kesejahteraan pegawai, informasi dan pengendalian kepegawaian;
3. Pembinaan dan penyelenggaraan tugas di bidang kepegawaian daerah yang meliputi perencanaan dan pengembangan karier, mutasi dan informasi kepegawaian, kinerja dan kesejahteraan pegawai, informasi dan pengendalian kepegawaian;
4. Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mempunyai susunan organisasi yang terdiri atas 1 (satu) kepala badan, 1 (satu) sekretariat, 3 (tiga) bidang, 3 (tiga) sub bagian, 8 (delapan) sub bidang dan

kelompok jabatan fungsional (fungsional arsiparis 2 orang dan fungsional umum/staf 47 orang)

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menghadapi berbagai permasalahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal, sehingga kinerja organisasinya masih belum efektif. Kelemahan dan permasalahan yang terjadi pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan kalau dicari jalan keluarnya tentu akan menyangkut berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Permasalahan internal dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang paling menonjol dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai, hal ini dapat dilihat dari rendahnya persentase disiplin/ kehadiran PNS sebagaiman dilihat data LAKIP BKD Tahun 2013 (sumber LAKIP BKD Tahun 2013:45) pada sasaran strategis 3 yaitu meningkatnya disiplin aparatur dan kesejahteraan pegawai untuk indikator persentase peningkatan disiplin/ kehadiran PNS dengan persentase hanya sebesar 75%. Disamping masalah kedisiplinan, masalah pembinaan pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dirasa masih kurang, atau tidak sebagaimana yang digariskan dalam Peraturan Perundang-Undangan baru bidang kepegawaian yaitu UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Petunjuk Teknis Bidang Kepegawaian yang

mengamanatkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara professional dan berkompetensi secara sehat. Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus mempertimbangkan pola karier, standar kompetensi jabatan dan sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetisi dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Dalam pembinaan kenaikan pangkat, disamping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperlihatkan sistem karier, namun yang selama ini terjadi pembinaan pegawai dan pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan lebih banyak didasarkan pada daftar urut kepangkatan dan kedekatan serta mengabaikan prestasi kerja.

Kurangnya koordinasi baik antar pegawai maupun antar bidang/ Bagian juga menjadi kendala dalam rangka efektivitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, hal ini nampak dari kurangnya kepekaan PNS terhadap permasalahan lingkungan dan sikap acuh terhadap permasalahan kerja yang dihadapi rekan kerja, contoh sederhana yang dapat kita lihat yaitu pada seleksi penerimaan calon praja IPDN, dimana panitia penerimaan hanya pegawai yang ada di Bidang Pengembangan dan Perencanaan

Pegawai tanpa melibatkan sub bidang lain di BKD Prov.Sulsel, hal ini oleh pegawai lain dianggap tidak dilibatkan sehingga acuh tak acuh dengan pelaksanaan kegiatan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa dalam setiap kegiatan terdapat tujuan yang hendak dicapai yaitu kegiatan tersebut dapat membawa hasil yang baik dan bermanfaat. Seperti halnya untuk mencapai suatu target yang diinginkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam pelaksanaan tugas yang benar-benar efektif, terdapat juga aturan-aturan yang harus dipatuhi dalam arti bahwa dengan aturan-aturan yang diberikan, pelaksanaan tugas tersebut dapat terlaksana dengan baik atau efektif, apabila Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan telah memiliki pegawai yang profesional. Sehingga diharapkan tidak adanya penundaan atau kemacetan dalam pelayanan pelaksanaan tugas.

Dengan demikian, untuk dapat dikatakan sebagai suatu organisasi yang efektif, maka Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan harus dapat menciptakan hasil kerja yang profesional disamping harus meningkatkan sumberdaya yang ada. Seorang pegawai dikatakan dapat melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik apabila mereka melakukan tugas-tugas tersebut berjalan lancar dan mencapai target yang telah ditentukan tanpa hambatan sesuai bidang tugasnya dan mampu bekerjasama dengan rekan-rekannya serta terjalinya hubungan bekerjasama yang baik antara atasan dengan bawahannya. Karena kerjasama ini penting dilakukan untuk menekan

kesalahan-kesalahan terhadap tugas-tugas berat yang menjadi tanggungjawabnya, melalui koordinasi dan kerjasama dengan rekan-rekan kerjanya sehingga mampu memberikan prestasi kerja yang diharapkan.

Disamping itu permasalahan lain yang menghambat efektivitas organisasi adalah masih rendahnya motivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja, hal ini dikarenakan gaji/ penghasilan yang selama ini mereka terima tidak ada pengaruhnya terhadap prestasi kerja, artinya baik buruknya prestasi kerja tidak menentukan besar kecilnya gaji/ penghasilan mereka, sebagai contoh konkrit pada Sub Bidang Pangkat dan Pensiun dengan volume pekerjaan yang besar, jumlah usulan administrasi kenaikan pangkat Tahun 2013 sebanyak 6.192 usulan dan jumlah usulan pensiun Tahun 2013 sebanyak 429 usulan (sumber LAKIP BKD Tahun 2013:64) sehingga rata-rata jam pulang kantor pukul 18.00 melewati jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaanya, sementara volume pekerjaan pada Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian Pegawai yang mempunyai valume pekerjaan lebih kecil, hanya melakukan monitoring pengawasan sebanyak 4 kali (sumber LAKIP BKD Tahun 2013 : 58), namun pegawai yang bertugas pada kedua tempat tersebut mempunyai dasar gaji yang sama, besarnya gaji yang diterima tergantung pangkat dan masa kerjanya, tidak seperti di organisasi-organisasi swasta, dimana prestasi kerja bisa menentukan besar kecilnya gaji, sehingga para PNS tidak

termotivasi untuk melakukan prestasi kerja yang baik artinya mereka hanya melakukan dan melaksanakan pekerjaan sebatas yang diperintahkan kepada mereka (belum ada fungsi reward and punishment).

Kendala lain adalah penempatan pegawai dalam struktur organisasi dan tata kerja yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman dan kemampuan kerja, dan kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi para PNS, terutama apabila pendidikan dan pelatihan tersebut memerlukan dana yang cukup besar sedangkan dana yang tersedia sangat terbatas, maka kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pelatihan dan pendidikan yang lebih tinggi menjadi hilang. contohnya kasus pada penempatan Kepala Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum Badan Kepegawaian Daerah Prov.Sulsel yang berlatar belakang pendidikan diploma tiga Akuntansi yang seharusnya menempati jabatan Kepala Sub Bagian Keuangan, seorang staf berlatar belakang diploma tiga akuntansi ditempatkan di Sub Bagian Layanan Kenaikan Pangkat, yang seharus di tempatkan pada Sub Bagian Keuangan agar sesuai dengan latar belakang pendidikannya, bahkan dari 5 (lima) orang staf Sub Bagian Keuangan hanya satu orang yang berlatar belakang pendidikan Sarjana Akuntansi, sehingga penempatan yang salah tersebut akan membuat pegawai yang bersangkuan tidak bekerja secara professional, yang pada akhirnya menurunkan produktifitas dan efektivitas organisasi itu

sendiri. Kesesuaian penempatan pegawai pada jabatan struktural dibandingkan latar belakang pendidkan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1

Daftar Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan Dengan Syarat Jabatan Eselon III Pada BKD Prov.Sulsel

No	Eselon	Nama Jabatan	Latar Belakang Pendidikan	Syarat jabatan	Kesesuain
1	Eselon III	Sekertaris	S1 Administrasi Negara	S1.Manajemen/ kesekertariatan/ administrasi	sesuai
2	Eselon III	Kabid Perencanaan dan Pengembangan Karir	S1 Hukum	S1. Ilmu Pemerintahan/ Manajemen	Tidak
3	Eselon III	Kabid Mutasi &Informasi Kepegawaian	S1 dan S2 Hukum	S1. Ilmu Pemerintahan/ Manajemen	Tidak
4	Eselon III	Kabid Kinerja & Kesejahteraan Pegawai	S1 dan S2 Administrasi Negara	S1. Ilmu Pemerintahan/ Manajemen	Sesuai
5	Eselon III	Kabid Informasi & Pengendalian Kepegawaian	S1 Teknik	S1. Ilmu Pemerintahan/ Manajemen	Tidak

Berdasarkan Tabel 1 diatas dari 5 orang Pejabat Eselon III Lingkup BKD Prov.Sulsel terdapat 3 orang pejabat atau 60% yang tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan syarat jabatan dan hanya 2 orang atau 40 % yang telah sesuai syarat jabatannya.

Tabel 2 berikut akan menggambarkan kesesuain antara latar belakang pendidkan dengan syarat jabatan yaitu :

Tabel 2

Daftar Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan Dengan Syarat Jabatan Eselon III dan III BKD Prov.Sulsel

1	Eselon IV	Kasubag Umum & Kepegawaian	S1 Administrasi Negara	S1. Administrasi / Manajemen	Sesuai
2	Eselon IV	Kasubag Keuangan	D3 Administrasi	S1 keuangan/ Akuntansi/ Manajmen	Tidak
3	Eselon IV	Kasubag Program	S1 Manajemen	S1 Keuangan/ Akuntansi/ Manajemen	Sesuai
4	Eselon IV	Kasubid Perencanaan & pengembangan Karier	S1 Administrasi Negara	S1 Administrasi/ manajemen	Sesuai
5	Eselon IV	Kasubid Mutasi Jabatan	D4 Ilmu Pemerintahan	S1 Manajemen	Tidak
6	Eselon IV	Kasubid Kepangkatan & Pensiun	S1 Administrasi Negara	S1. Administrai/ Manajemen	Sesuai
7	Eselon IV	Kasubid Layanan Adm.Kepegawaian	S1 Administrasi Negara	S1. Administrasi/ Manajemen	Sesuai
8	Eselon IV	Kasubid Konseling & Kedudukan Hukum	D3 Akuntansi	S1 Hukum	Tidak
9	Eselon IV	Kasubid Kinerja & Penghargaan	D4 Ilmu Pemerintahan	S1 Ilmu Pemerintahan/ manajmen	Tidak
10	Eselon IV	Kasubid Pembinaan, Pengawasan & Pengendalian Kepegawaian	S1.Manajemen S2 Manajemen	S1. Pemerintahan/ Manajemen	sesuai
11	Eselon IV	Kasubid Pengelolaan data Elektronik & Tata Naskah	SMA	S1 Teknik/ Komputer/ Administrasi	Tidak

Berdasarkan Tabel 2 diatas dari 11 orang pejabat Eselon IV Lingkup BKD Prov.Sulsel terdapat 5 orang pejabat Eselon IV atau 45,45% yang tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan syarat jabatan.

Fakta-fakta empiris tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Ketidakmaksimalan ini terutama dipicu oleh faktor kepemimpinan, motivasi dan disiplin pegawai.

Dari uraian tersebut di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul : “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPEGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN“

B. Pokok Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka pokok permasalahan dari penelitian ini adalah faktor-faktor apakah yang mempengaruhi efektifitas organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

C. Tujuan Penelitian.

Adapun yang menjadi tujuan penelitian adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

D. Manfaat penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan teori atau konsep baru bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan efektivitas organisasi publik, khususnya ditinjau dari aspek kepemimpinan, motivasi dan Disiplin pegawai.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini juga diharapkan berguna sebagai sumbangan pemikiran dan bahan informasi bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.