

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DI ERA AKSELERASI TRANSFORMASI ASN BERAKHLAK PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SAMPANG

Cocok Hadi Sutrisno¹⁾, Aris Sunaryo²⁾

^{1) 2)} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Email: cocokhadisutrisnobasri@gmail.com

ABSTRAK

Era reformasi ini, pendayagunaan aparatur negara terus ditingkatkan yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi pelayanan dan pengayoman masyarakat, kemampuan profesional dan kesejahteraan aparat sangat diperhatikan dalam menunjang pelaksanaan tugas aparatur pemerintah. Sangat dibutuhkan adanya strategi, dengan adanya strategi tentunya akan menghasilkan gagasan yang dibutuhkan dalam organisasi. Penelitian ini berfokus pada strategi pengembangan sumber daya aparatur di era akselerasi transformasi asn berakhlak. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan fokus kajian penelitian adalah bagaimana strategi pengembangan sumber daya aparatur asn berakhlak di era akselerasi transformasi pada sekretariat daerah kabupaten sampang, dan apa saja hambatan strategi pengembangan sumber daya aparatur asn berakhlak di era akselerasi transformasi pada sekretariat daerah kabupaten sampang. Dengan teori manajemen strategi oleh riva'i dalam yunus (2016:14) yang memaparkan tiga langkah dalam terciptanya proses manajemen strategi yaitu 1) penerapan strategi, 2) implementasi strategi, dan 3) evaluasi strategi. Dalam prakteknya, asn sekda sampang sudah 90% dalam berperilaku core values asn berakhlak. Dibuktikan dengan adanya kesesuaian dan keseimbangan antar satu asn dengan asn yang lainnya. Bukan hanya itu, pelayanan yang diberikan juga mendapat nilai yang baik dari masyarakat sekitar. Adanya kepercayaan dari masyarakat membuat integritas asn sekda sampang tidak perlu untuk diragukan lagi. Strategi yang dijalankan telah memenuhi titik terang dimana adanya keberhasilan yang mengantarkan asn sekda sampang mempunyai integritas dan kredibilitas tinggi.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan, Asn Berkakhlak

ABSTRACT

In this era of reform, the utilization of the state apparatus continues to be improved with regard to quality, efficiency of service and community protection, professional ability and welfare of the apparatus are very concerned in supporting the implementation of the duties of the government apparatus. It is very necessary to have a strategy, with a strategy that will certainly produce the ideas needed in the organization. This research focuses on the strategy of developing apparatus resources in the era of accelerated transformation of moral asn. This research is descriptive qualitative research with the focus of the research study is how the strategy of developing the resources of the asn apparatus with morals in the era of accelerated transformation at the regional secretariat of sampang regency, and what are the obstacles to the strategy of developing the resources of the asn apparatus with morals in the era of accelerated transformation at the regional secretariat of sampang regency. With the theory of strategic management by riva'i in yunus (2016: 14) which describes three steps in creating a strategic management process, namely 1) strategy implementation, 2) strategy implementation, and 3) strategy evaluation. In practice, asn sekda sampang has 90% of the behavior of the core values of asn berakhlak. This is evidenced by the compatibility and balance between one asn and another. Not only that, the services provided also received good value from the surrounding community. The existence of trust from the community makes the integrity of asn sekda sampang not need to be doubted. The strategy implemented has fulfilled a bright spot where there is success that led the sampang regional secretariat asn to have high integrity and credibility.

Keywords: Development Strategy, Moral Civil Servant

A. LATAR BELAKANG

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat, mempunyai peran yang amat penting, dalam rangka menentukan keberhasilan penyelenggaraan negara pemerintahan dan pembangunan serta mampu menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata. Sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu memainkan peranan tersebut adalah Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara dan bermental baik, profesional sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesetiaan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Tahun 1945. Untuk membina Pegawai Negeri Sipil yang demikian itu, antara lain diperlukan adanya peraturan disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati, atau larangan.

Menurut Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan pengertian Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang, dan diserahi tugas dalam suatu jabatan Negeri, atau diserahi tugas lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga menempati kedudukan yang mulia, yaitu sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Pegawai negeri dalam kedudukan dan fungsinya harus netral terhadap pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak boleh diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam masa pembaharuan ini, penggunaan aparatur negara terus mengalami peningkatan terutama dalam hal mutu dan efektivitas pelayanan dan perlindungan masyarakat serta kemampuan profesional dan kesejahteraan kementerian. pelaksanaan fungsi pemerintahan.

Di era globalisasi saat ini, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang sangat pesat. Hal ini membutuhkan sumber daya manusia dengan daya saing yang handal. Konsisten dengan tujuan pembangunan nasional yang tercantum dalam UUD 1945, yaitu perlindungan segenap bangsa Indonesia dan pemajuan kesejahteraan umum, pendidikan kehidupan bangsa, dan partisipasi dalam penyelenggaraan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Tujuan pembangunan tersebut dapat dicapai melalui pembangunan nasional yang direncanakan terarah dan realitasnya serta dilaksanakan secara bertahap dan bersungguh-sungguh.

Dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional tersebut diatas diperlukan adanya pegawai negeri yang penuh kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan pemerintahan bersatu padu, bermental baik, berwibawa berdaya guna dan berhasil guna, berkualitas tinggi mempunyai kesadaran tinggi akan tanggung jawabnya sebagai aparatur Negara, abdi Negara, serta abdi masyarakat. Dengan adanya perkembangan tersebut menuntut unsur dalam manajemen yaitu pegawai harus memiliki kemampuan, keterampilan dan prestasi kerja yang tinggi dalam menguasai dan memahami ilmu pengetahuan baik secara teori maupun secara penerapannya. Pegawai merupakan asset terpenting dalam setiap kegiatan organisasi, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh sumber daya manusia sebagai kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang diharapkan.

Aparatur sipil negara (ASN) merupakan komponen penting dalam tata laksana kegiatan pemerintahan. Sebagai salah satu komponen terpenting, profesionalisme ASN seringkali dipertanyakan. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok ASN yang mampu memainkan peranan tersebut adalah ASN yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap disiplin yang tinggi, kinerja yang baik serta sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan

tanggung jawabnya sebagai pelayan publik serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Pegawai Negeri Sipil PNS sering mendapat sorotan terhadap kinerjanya, dikarenakan image yang tercipta dari PNS terlanjur buruk, seperti kurang produktif, suka korupsi dan menghamburkan uang Negara, rendahnya etos kerja, sering bolos, dan sebagainya. Tingkat kinerja pegawai masih dibilang rendah karena kebanyakan dari mereka hanya datang, mengisi absen, ngobrol, lalu pulang tanpa memberikan jasa mereka dalam pekerjaan yang dapat mewujudkan tujuan bersama suatu organisasi pemerintah, tingkat kedisiplinan Aparatur Sipil Negara ASN masih rendah, karena kurangnya kesadaran akan rasa tanggung jawab terhadap tugas pokoknya sehingga sulit untuk mengukur apakah setiap tugas yang dijalankan sudah dilaksanakan secara optimal. Penulis fokus pada strategi pengembangan sumber daya aparatur yang dibagi menjadi empat pembahasan yaitu strategi pengembangan aparatur dengan diklat teknis, strategi pengembangan aparatur dengan diklat fungsional, strategi pengembangan aparatur dengan diklat kepemimpinan dan strategi pengembangan aparatur dengan core values asn berakhlak.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian, dan judul yang akan diambil adalah “Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Asn Berakhlak Di Era Akselerasi Transformasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sampang”.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Manajemen Strategis

Manajemen strategi merupakan bidang keilmuan yang tumbuh dan berkembang dengan cepat. Manajemen strategi dalam memandang perusahaan adalah sebagai suatu rangkaian proses yang saling berkaitan serta mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang dan sukses dalam menghadapi lingkungannya.

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Kata strategi berasal dari kata Strategos dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari Strato atau tentara dan ego atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada

dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Menurut Wheelen & Hunger (2006) dalam Rufaidah (2012) “management strategic is that set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation” (manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang). Menurut Marrus (2002) dalam Syeron (2016) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selanjutnya Quinn (1999) dalam Rufaidah (2012) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.

Selanjutnya Menurut David (2006) dalam Rufaidah (2012) “strategic management can be defined as the art and science of formulating implementing and evaluating cross-functional decision that enable an organization to achieve its objective” (manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan mengenai perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam keputusan fungsional yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi).

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategik yang meliputi perumusan (formulating), implementasi (implementing), serta evaluasi (evaluating). Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam organisasi, maka manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif, mendalam (deep thinking) dan strategis. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih

banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini karena pihak manajemen akan mempertimbangkan alternatif-alternatif prioritas dalam proses penyelesaian masalah dengan lebih efektif dan efisien.

Dalam penyusunan proses perencanaan strategi terdapat 5 tahapan, di antaranya: penentuan tujuan, analisis lingkungan, alternatif strategi, implementasi dan evaluasi menurut William F. Crittenden & Victoria L. Crittenden, (2000) dalam Tjiptono (2012). Sedangkan Grant (2003) dalam Rufaidah (2012), untuk menghadirkan konsep perencanaan strategi yang luas perlu pemahaman berkenaan tujuan jangka panjang dan pemahaman antara “strategic management” and “strategic thinking”.

2. Implementasi Strategi

Seperti yang telah dijelaskan diatas, bahwa implementasi strategi merupakan suatu proses dalam manajemen strategi. Tania (2018:20) menjelaskan bahwa implementasi strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategi. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategi.

Selanjutnya menurut Wheelen dan Hunger dalam Prastiwi dan Meirinawati (2015:6) menjelaskan bahwa implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur, untuk mengimplementasikan sebuah strategi, perusahaan memerlukan rumusan program, anggaran yang akan membiayai pelaksanaan program, dan prosedur untuk memastikan program berjalan seperti yang diharapkan. Adapun menurut Murniawati dan Usman (2015:50) menyatakan bahwa implementasi strategi adalah perwujudan dari program-program yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi adalah suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan yang dikemas dalam bentuk program, penetapan anggaran dan memiliki prosedur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Seperti yang telah jelaskan pada pengertian dan tahap implementasi diatas, bahwa dalam tindakan implementasi memiliki tolak ukur atau dimensi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun menurut Murniati dan Usman (2015:50) dimensi implementasi strategi terdiri dari:

- a. Program. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan.
- b. Anggaran. Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program yang akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Manfaat anggaran dalam sebuah strategi antara lain adalah bahwa perusahaan memiliki rencana terpadu yang dapat digunakan sebagai pedoman pendanaan pelaksanaan kegiatan strategi, alat koordinasi, alat pengawasan kerja dan alat evaluasi strategi.
- c. Prosedur/ Standar Operational Procedur (SOP). Prosedur atau sering disebut SOP adalah sistem langkahlangkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity, dan imagination: tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. Dengan berpegang pada definisi diatas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya

dan merupakan kekuatan (power). Pendapat ini relevan dalam kerangka berpikir bahwa sumber daya harus ditingkatkan kualitas dan kompetensi agar menjadi sebuah kekuatan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi: (a) tujuan kemasyarakatan yaitu secara sosial bertanggung jawab akan kebutuhan masyarakat dan tantangan serta mengurangi pengaruh negatif dari tuntutan terhadap organisasi; (b) tujuan organisasional yaitu adanya pengelolaan sumber daya manusia dalam memberikan sumbangan terhadap aktifitas organisasi, dan mengakui pengelolaan sumber daya manusia bukanlah sebagai tujuan tetapi alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan; (c) tujuan fungsional yaitu memelihara agar kontribusi dan manajemen sumber daya manusia memberikan pelayanan yang sepadan dengan kebutuhan organisasi; (d) tujuan pribadi yaitu membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya sejauh tujuan itu membantu kontribusinya terhadap organisasi.

Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan starting point dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan skills, knowledge, dan ability individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang. Singodimedjo (2000) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan starting point dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan skills, knowledge, dan ability individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang. Singodimedjo (2000) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk

melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Menurut Teori Manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 6) yaitu :

- a. Perencanaan. Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program keorganisasian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- b. Pengorganisasian. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. Pengarahan dan pengadaan. Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- d. Pengendalian. Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan Tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.
- e. Pengembangan. Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan

- melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.
- f. Kompensasi. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.
 - g. Pengintegrasian. Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.
 - h. Pemeliharaan. Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
 - i. Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.
 - j. Pemberhentian. Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaiknya dalam mengelola karyawan

akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

4. Aparatur Sipil Negara (ASN)

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Profesi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada Instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara (atau disingkat jadi Pegawai ASN) adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh Pejabat Pemerintah atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya berpendapat juga bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.

Menurut pendapat Musanef Pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya Musanef menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja atau worker adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manager untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Jabatan ASN terdiri atas: Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi.

- a. Jabatan Administrasi, yakni sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Jabatan administrasi terdiri atas jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana.
 - a) Pejabat dalam jabatan administrator sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 huruf a bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan

- elayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
- b) Pejabat dalam jabatan pengawas ialah pejabat yang bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana
 - c) Pejabat dalam jabatan pelaksana ialah pejabat yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan
- b. Jabatan Fungsional, yakni sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional dan berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Fungsional dalam ASN. Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian/dan atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri.
- c. Jabatan Pimpinan Tinggi, yakni sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintahan. Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas:
- a) Jabatan pimpinan tinggi utama meliputi kepala lembaga pemerintah non-kementerian.
 - b) Jabatan pimpinan tinggi madya meliputi sekretaris jenderal kementerian, sekretaris kementerian, sekretaris utama, sekretaris jenderal kesekretariatan lembaga negara, sekretaris jenderal lembaga nonstruktural, direktur jenderal, deputi, inspektur jenderal, inspektur utama, kepala badan, staf ahli menteri, Kepala Sekretariat Presiden, Kepala Sekretariat Wakil Presiden, Sekretaris Militer Presiden, Kepala Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden, sekretaris daerah provinsi, dan jabatan lain yang setara.
 - c) Jabatan pimpinan tinggi pratama meliputi direktur, kepala biro, asisten deputi, sekretaris direktorat jenderal, sekretaris inspektorat jenderal, sekretaris kepala badan, kepala pusat, inspektur, kepala balai besar, asisten sekretariat daerah provinsi,
 - d) Sekretaris daerah kabupaten/kota, kepala dinas/kepala badan. provinsi,

sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan jabatan lain yang setara.

Jabatan Pimpinan Tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap pegawai ASN pada Instansi Pemerintah melalui: Kepeloporan dalam bidang: 1) keahlian profesional 2) analisis dan rekomendasi kebijakan, dan 3) kepemimpinan manajemen. b) Pengembangan kerja sama dengan instansi lain c) Keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN

C. METODE

Metode penelitian adalah suatu cara ilmiah pengumpulan data yang sah untuk tujuan menemukan, mengembangkan atau mendemonstrasikan pengetahuan tertentu sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan memprediksi masalah-masalah topik dalam bidang tertentu. Jenis metode penelitian dapat dikelompokkan berdasarkan bidang, tujuan, metode, tingkat interpretasi, dan durasi. Bergantung pada bidangnya, penelitian dapat dibagi menjadi penelitian akademik, profesional, dan institusional. Ditinjau dari tujuannya, penelitian dapat dibedakan menjadi penelitian murni dan terapan. Metode kualitatif berusaha memahami dan menginterpretasikan makna dari suatu peristiwa interaktif perilaku manusia dalam situasi tertentu dari sudut pandang peneliti sendiri. Penelitian menggunakan penelitian kualitatif untuk tujuan pemahaman mendalam tentang subjek yang diteliti, mengembangkan konsep kepekaan terhadap masalah yang diajukan, menjelaskan fakta-fakta yang berkaitan dengan pencarian grounded theory dan mengembangkan pemahaman terhadap satu atau lebih fenomena yang dihadapi.

Pada penelitian ini, yang menjadi fokus kajian penelitian adalah Bagaimana strategi pengembangan sumber daya aparatur ASN berakhlak di era akselerasi transformasi pada sekretariat daerah kabupaten sampang. Dan apa saja hambatan strategi pengembangan sumber daya aparatur ASN berakhlak di era akselerasi transformasi pada sekretariat daerah kabupaten sampang. Kedua focus ini akan diteliti menggunakan konsep Riva'i dalam Yunus (2016:14) proses manajemen strategi secara umum dapat dicapai melalui tiga langkah yang terdiri dari penerapan strategi (*formulating strategy*),

implementasi strategi (*implementing strategy*), evaluasi strategi (*evaluating strategy*).

Ada 5 informan kunci yang penulis wawancarai dalam menyusun tugas ini. Informan kunci, yaitu orang-orang yang dipandang sebagai sosok yang mengetahui permasalahan yang sedang diteliti. Adapun yang dimaksud sebagai informan kunci dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Table 1. Informan Penelitian

Nama	Pekerjaan
Slamet Hendra Cipta	ASN Pemda Sampang
Arief Lukman Hakim	ASN Pemda Sampang
Laili Mukarromah	ASN Pemda Sampang
Yuliadi Setiawan	Sekda Sampang
H. Abdullah Hidayat	Wakil Bupati Sampang
Jumlah Seluruh Informan	5

Sumber: Data Peneliti

Dalam penelitian ini prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan data-data penelitian adalah studi kepustakaan yaitu proses pengumpulan data mengenai teori-teori yang digunakan sebagai acuan dasar dalam menganalisa apa saja permasalahan dengan menggunakan buku-buku dari beberapa ahli; dan studi lapangan yaitu kegiatan penelitian yang dilakukan dengan terjun langsung ke lokasi yaitu meliputi proses wawancara, dokumentasi, dan observasi. Prosedur analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif, yaitu 496 data yang dilakukan pada 496 pengolahan data seperti pengecekan data dan tabulasi. Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode Grounded Theory yaitu pengendalian yang mendalam dengan menganalisis data secara sistematis dan intensif dengan tujuan menemukan teori, hipotesis, dan proposisi secara langsung dari data. Hal semacam ini juga dilakukan dengan membaca uraian data, informasi grafik atau diagram, kemudian diuraikan. Proses data yaitu dimulai dari pengumpulan data-data yang diperoleh, kemudian refusing data atau pemilihan dan pemilahan data yang akurat, kemudian diuraikan berdasarkan permasalahan yang terjadi terus mencari penemuan-penemuan guna mempertegas data penelitian.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Kabupaten Sampang secara administrasi terletak dalam wilayah Provinsi Jawa Timur yang

secara geografis terletak di antara 113° 08'–113°39' Bujur Timur dan 6°05'–7° 13' Lintang Selatan. Kabupaten Sampang terletak ± 100 Km dari Surabaya, dapat dengan melalui Jembatan Suramadu kira-kira 1,5 jam atau dengan perjalanan laut kurang lebih 45 menit dilanjutkan dengan perjalanan darat ± 2 jam. Secara keseluruhan Kabupaten Sampang mempunyai luas wilayah sebanyak 1.233,30 km². Proporsi luasan 14 kecamatan terdiri dari 6 kelurahan dan 180 Desa. Kecamatan Banyuates dengan luas 141,03 Km² atau 11,44 % yang merupakan Kecamatan terluas, sedangkan Kecamatan terkecil adalah Pangarengan dengan luas hanya 42,7 Km² (3,46 %). Batas-batas wilayah administrasi Kabupaten Sampang sebagai berikut:

- Sebelah Utara: Laut Jawa
- Sebelah Selatan: Selat Madura
- Sebelah Barat: Kabupaten Bangkalan
- Sebelah Timur: Kabupaten Pamekasan

Kabupaten Sampang menjadi jalur distribusi utama karena letaknya yang berada di pusat pulau Madura. Kabupaten Sampang berada di antara 113o08' BT – 113o39' BT dan 06o05' LS – 07o13' LS. Kabupaten Sampang memiliki garis t yang tu di sebelah utara dan tu, yang sangat strategis untuk pengembangan tur kemaritiman. Selain itu, posisi Kabupaten Sampang berada di antara Kabupaten Bangkalan dan Pamekasan memiliki nilai tambah dalam pendistribusian barang antar wilayah karena dilalui oleh jalan utama di Pulau Madura.

Strategi dalam suatu instansi pemerintah adalah sesuatu yang sangat penting keberadaannya untuk membawa suatu instansi mampu mencapai kemajuan dalam memberikan pelayanan serta mencapai tujuan yang diinginkan tu secara berdaya saing dan berhasil guna. Maju mundurnya suatu organisasi atau instansi sangat ditentukan oleh strategi sumber daya manusia yang dimiliki. Penulis pada strategi pengembangan sumber daya aparatur yang dibagi menjadi empat pembahasan yaitu strategi pengembangan aparatur dengan diklat teknis, strategi pengembangan aparatur dengan diklat fungsional, strategi pengembangan aparatur dengan diklat kepemimpinan dan strategi pengembangan aparatur dengan core values asn berakhlak. Setiap asn berhak untuk mengembangkan kompetensinya dalam pemenuhan kebutuhan kompetensi asn dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir. Adapun maksud dari pengembangan kompetensi adalah sebagai

pengembangan kompetensi melalui dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran yang merupakan sebuah hak dan kesempatan bagi setiap pegawai asn.

- a. Diklat teknis adalah adalah pelatihan untuk memperoleh persyaratan kualifikasi teknis dalam melaksanakan tugas pelayanan t. Ada dua jenis diklat teknis, antara lain diklat teknis substantif adalah diklat yang bertujuan untuk membekali pegawai negeri yang bersangkutan dengan informasi dan keterampilan yang diperlukan, sehingga ia dapat memperoleh kualifikasi pegawai negeri yang berkaitan dengan pekerjaannya, sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara l. Cotntohnya pelatihan supervise pengawas, pelatihan penguatan kompetensi pengawas, pelatihan Pendidikan HAM, dll. Kedua adalah diklat teknis umum ialah pelatihan yang diselenggarakan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis umum, yang meliputi manajemen dan administrasi, untuk mencapai kualifikasi Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, sehingga dapat memenuhi tugas dan tanggung jawabnya secara professional. Contohnya pelatihan teknis penyusunan program dan rencana kerja, pelatihan teknis pengelolaan barang milik negara, pelatihan teknis pelayanan public, dll.
- b. Diklat Fungsional adalah pelatihan yang diselenggarakan untuk mencapai persyaratan kualifikasi yang sesuai dengan jenjang jabatan fungsional. Diklat ini ini didasarkan pada jenjang jabatan dan terdiri dari empat jenis, yaitu diklat TOT Outword Bound, diklat TOT PKT (Pola Kerja Terpadu), diklat TOT Umum Kewidyaiswaraan, diklat TOT Perencanaan Peningkatan Kinerja. Terdapat jenjang jabatan fungsional yang terdiri dari jenjang terampil dan jenjang ahli. Jenjang terampil memiliki empat tingkat jabatan, yaitu 1) penyelia, 2) pelaksana lanjutan, 3) pelaksana, dan 4) pemula. Sedangkan pada jenjang ahli ada empat tingkat jabatan yaitu 1) utama, 2) madya, 3) muda, dan yang terakhir adalah 4) pertama. Di setiap tingkatnya tentu saja terdapat pula jenjang yang sesuai dengan jabatan yang dipangku. Untuk jenjang terampil ada 1) dasar untuk tingkat paling bawah, 2) penjenjangan untuk tingkat menengah, dan 3) alih jenjang untuk tingkat atas. Sedangkan untuk jenjang

ahli yaitu hanya dasar dan penjenjangan saja. Lalu ada jenis-jenis diklat penjenjangan dalam jabatan fungsional. Paa jenjang terampil terdapat tiga tingkatan. Tingkat yang pertama yaitu pemula ke pelaksana, tingkat kedua yaitu pelaksana ke pelaksana lanjutan, dan yang terakhir pelaksana lanjutan ke penyelia. Sedangkan pada jenjang ahli juga terdapat tiga tingkatan pula, antara pertama ke muda; muda ke madya; dan madya ke utama. Untuk mencapai tingkat demi tingkat, seorang ASN harus bisa melewati berbagai macam rintangan yang berhubungan dengan kenaikan pangkat. Semua rintangan yang dihadapi akan sepadan dengan hasil yang akan dicapai.

- c. Diklat kepemimpinan adalah suatu proses belajar mengajar yang dirancang untuk mencapai persyaratan kualifikasi kepemimpinan aparatur pemerintah sesuai dengan jenjang jabatan. Untuk mencapai persyaratan kualifikasi pengelolaan mesin negara, pelatihan PIM dilakukan sesuai dengan tingkat platform. Kepala struktur harus memiliki kualitas kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat jabatannya. Ada empat tingkat pelatihan kepemimpinan, antara lain a Pelatihan Kepemimpinan Nasioanl Tingkat I yang bertujuan untuk memenuhi persyaratan kompetensi manajemen mesin pemerintahan sesuai dengan tugas eselon I, sehingga mampu berpikir untuk menciptakan visi yang menjadi landasan kerja 2 Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II bertujuan untuk memenuhi persyaratan kualifikasi manajemen mesin pemerintah sesuai dengan tugas eselon II, sehingga memiliki kepemimpinan strategis yang dapat dengan cepat mengambil keputusan yang tepat dan akurat 3 Diklat PIM Tingkat III, tujuannya adalah untuk mencapai persyaratan kualifikasi penyelenggaraan aparatur negara sesuai dengan tugas eselon III dan cara berpikir yang sama dinamis dan tegas untuk mencapai kompetensi informasi yang komprehensif dan kemauan untuk memberikan layanan dan pengembangan.

Table 2. Data ASN Sekda Sampang

NO	GOLONGAN	JUMLAH
1	GOL IV/d	1
2	GOL IV/c	3
3	GOL IV/b	4
4	GOL IV/a	6
5	GOL III/d	28
6	GOL III/c	14
7	GOL III/b	22
8	GOL III/a	14
9	GOL II/d	13
10	GOL II/c	9
11	GOL II/b	5
12	GOL II/a	2
	TOTAL	121

Sumber: Data Penlieti

Data diatas menunjukkan jumlah asn di sekretaris daerah sampang per 8 mei 2023. Terdapat 121 orang dengan golongan mulai dari ii/a sampai iv/d. Golongan iii/d menjadi golongan terbanyak sejumlah 28 orang. Sedangkan golongan iv/d hanya 1 orang saja. Golonga iii merupakan golongan dengan tingkat pendidikan setara s1 sampai dengan s3 dan golongan iv merupakan golongan yang paling tinggi atau merupakan tingkatan atas dalam tolongan asn. Semua asn di sekda sampang sudah menjalankan diklat kepemimpinan mulai dari tingkat 1 sampai dengan tingkat 4. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas asn kabupaten sampang.

d. Core Values ASN berakhlak merupakan akronim dari berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Adapun panduan perilaku dari core values asn berkahlak adalah:

- 1) Berorientasi pada pelayanan, ditunjukkan dengan perilaku seperti memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan malkukan perbaikan tanpa henti. Sudah seharusnya perilaku tersebut menempel diluar kepala karena perilaku tersebut merupakan perilaku dasar seorang asn.
- 2) Akuntabel, diwujudkan dengan melaksanakan tugas dengan rasa jujur dan bertanggung jawab serta disiplin dan mempunyai integritas yang tinggi menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab dan secukupnya tidak menyalah gunakan

jabatan. Bisa di bilang untuk poin ke dua ini sedikit lebih susah daripada poin pertama karena butuh sikap yang jujur dan tanggung jawab penuh.

- 3) Kompeten, meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah membantu orang lain untuk selalu belajar melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik adalah paduan perilaku pada poin ke tiga ini. Seorang asn bisa dikatakan kompeten apabila berhasil melakukan perilaku-perilaku yang sudah disebutkan di atas.
- 4) Harmonis, diwujudkan melalui menghargai setiap orang suka menolong orang lain dan membangun lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja sangat mempengaruhi kegiatan kita sehari-hari selama bekerja. Maka dari itu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman merupakan suatu keharusan. Jika lingkungan kerja dirasa nyaman, maka sebuah pekerjaan akan lebih efektif untuk dilakukan.
- 5) Loyal, diwujudkan dengan memegang teguh ideologi pancasila dan uud negara republik indonesia tahun 1945 setiap kepada nkri serta pemerintahan yang sah senantiasa menjaga nama baik sesama asn, pimpinan, instansi dan negara, serta rahasia jabatan dan negara.
- 6) Adaptif, diwujudkan dengan cepat untuk beradaptasi terus menerus berinovasi dan mengembangkann kreativitas selalu bertindak lebih aktif lagi. Inovasi-inovasi baru akan selalu muncul seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan globalisasi. Mau tidak mau, semua harus sesuai dengan jaman yang semakin hari semakin maju.
- 7) Kolaboratif, ditunjukkan dengan memberikan kesempatan untuk berkontribusi kepada berbagai pihak terbuka dalam bekerja sama supaya mendapatkan nilai plus dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama. Selalu memberikan kontribusi yang nyata dan konsisten merupakan sebuah keharusan yang semestinya. Dengan begitu, tentunya pekerjaan tidak akan berhenti disitu saja, makin sering memberikan kontribusi maka makin sering pula muncul gagasan atau ide

dalam mengerjakan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri.

Dalam prakteknya, asn sekda sampang sudah 90 dalam berperilaku core values asn berakhlak. Hal ini dibuktikan dengan adanya kesesuaian dan keseimbangan yang terjadi antar satu asn dengan asn yang lainnya. Bukan hanya itu, pelayanan yang diberikan juga mendapat nilai yang baik dari masyarakat sekitar. Mereka memberikan kepercayaan yang penuh terhadap asn sekda sampang akan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Mereka memiliki kredibilitas yang tinggi sehingga pelayanan yang diberikan berjalan dengan baik. Adanya kepercayaan dari masyarakat membuat integritas asn sekda sampang tidak perlu untuk diragukan lagi.

Berangkat dari beberapa permasalahan sumber daya aparatur yang ada di sekretariat kabupaten sampang mulai dari masih ada pegawai dengan pendidikan rendah namun dengan beban kerja tinggi, tumpang tindih golongan dengan tupoksi yang tidak seharusnya, dan data statistik terkait nilai ipm yang terendah di Jawa Timur selama lima tahun. Hambatan tersebut masih bisa diatasi dengan cara meningkatkan value dan kualitas asn menggunakan pelatihan, workshop, dll. Selain itu, pemberian reward untuk asn yang berhasil dalam meningkatkan kualitas diri juga dirasa penting. Reward bisa berupa hadiah yang bermanfaat untuk pekerjaan mereka di masa yang akan datang. Terkait dengan adanya tumpang tindih golongan dengan tupoksi yang bukan seharusnya, revisi masih perlu dilakukan. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara memperbarui atau update data dengan benar. Data yang diupdate harus data yang baru, bukan data yang lama. Data baru diperoleh melalui kumpulan data-data yang dikumpulkan dengan umur data dibawah satu tahun. Dengan begitu, data yang diperoleh masih efektif dan relevan untuk diusung. Adanya tupoksi yang jelas akan mempengaruhi kinerja para asn. Mereka akan mengetahui bagian kerja dan kewajiban yang harus mereka jalankan. Adanya kesadaran tersebut membuat pekerjaan akan terasa lebih mudah dan tidak ada kesalahan dalam melakukan sebuah pekerjaan.

Menurut Riva'i dalam Yunus (2016:14) ada tiga langkah manajemen strategi yang dapat dicapai, yaitu

1. Penerapan strategi (*formulating strategy*), ASN Sekda Sampang sudah berhasil dalam mencapai langkah yang pertama. Terbukti dengan adanya visi dan misi yang diusung

untuk dapat memenuhi tugas dan tanggung jawab serta hal tersebut diperuntukkan sebagai pedoman untuk menjalankan tugas dengan baik dan sesuai dengan sop. Dalam hal ini, tentunya juga harus menyiapkan hal-hal yang bisa dilakukan untuk pencegahan ancaman dari luar organisasi. Ancaman tersebut bisa datang kapan saja. Oleh sebab itu perlunya dukungan untuk mengidentifikasi peluang-peluang yang masuk demi terlaksananya sebuah tujuan.

2. Implementasi strategi (*implementing strategy*), pada langkah kedua ini, kebijakan-kebijakan telah ditetapkan dalam peraturan yang telah dibuat. Adanya pelatihan yang dijalankan oleh seluruh asn sekda sampang menunjukkan bahwa perumusan sumber daya terkait strategi pengembangan sumber daya telah terlaksana dengan baik. Pelatihan ini tentunya membutuhkan anggaran biaya yang tidak sedikit, maka dari itu diperlukannya penyiapan rencana anggaran yang matang sehingga anggaran tersebut bisa transparan dan bisa efektif. Penggunaan informasi yang efektif akan mendorong pengembangan dan kompensasi asn dengan kinerja organisasi.
3. Evaluasi strategi (*evaluating strategy*), langkah terakhir adalah diberlakukannya evaluasi strategi. Dalam hal ini diperlukan crosscheck untuk menemukan hal-hal apa saja yang masih pantas untuk dijalankan dan atau tidak perlu dijalankan. Apabila masih ada hal yang bisa dijalankan maka hal tersebut perlu untuk ditinjau kembali dan pemberian inovasi agar bisa digunakan dalam jangka waktu yang panjang. Sebaliknya, apabila hal tersebut dirasa tidak mungkin untuk kembali untuk dijalankan maka harus dilakukan penghapusan dan penggantian dengan cara menciptakan strategi baru yang lebih efektif. Masih pantas atau tidaknya sebuah strategi tersebut berjalan bisa dilihat dari implementasinya.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Dari pemaparan penulis diatas dapat disimpulkan bahwa Dalam prakteknya, asn sekda sampang telah menjalankan tiga langkah manajemen strategi yang diutarakan oleh rivai dalam Yunus 2016:14. Tiga strategi tersebut adalah 1 penerapan strategi, 2 implementasi strategi, dan 3 evaluasi strategi. Keberhasilan tersebut diperoleh melalui kegigihan dalam menyusun strategi yang efektif dan efisien serta

mampu diterima oleh orang banyak. Adanya kerja sama yang dijalankan dengan baik mendorong keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan. Pemenuhan tugas dan tanggung jawab serta tercapainya sebuah visi dan misi yang diusung menjadi suatu pencapaian yang perlu untuk diapresiasi. Penerapan strategi yang matang akan meminimalisir adanya kegagalan dalam dalam mencapai suatu tujuan. Bukan berarti tidak mungkin gagal, akan tetapi adanya strategi yang matang akan membuat semua berjalan sesuai dengan rencana. Apabila ada yang tidak sesuai, maka akan diterapkan plan b. Maka dari itu, strategi yang matang wajib untuk diterapkan dalam hal apapun. Dengan adanya strategi, maka tujuan akan bersifat jangka panjang dan lebih efisien dalam menjalankannya. Setelah menyusun strategi yang matang, langkah selanjutnya adalah pengaplikasian strategi tersebut. Dalam hal ini dibutuhkan sebuah kesiapan dalam menghadapi hambatan-hambatan dan tantangan yang akan diterima di depan. Tentunya hal tersebut sudah memiliki cara sendiri untuk diatasi. Hal tersebut sudah masuk ke dalam penyusunan strategi. Karena setiap langkah yang diambil selalu memiliki resiko tersendiri, baik resiko yang kecil maupun resiko besar. Maka dari itu, kesiapan sangat dibutuhkan disini.

2. Rekomendasi

Penulis memberikan beberapa saran rumusan rekomendasi yang diharapkan mampu menjadi solusi dalam mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi. Beberapa rumusan rekomendasi yang penulis berikan:

- a) Perlu untuk meningkatkan kemampuan SDM melalui pelatihan;
- b) Perlu untuk melakukan screening terhadap jabatan serta tupoksi yang jelas;
- c) Perlu untuk memberikan tugas dan kewajiban yang sesuai dengan jabatan setiap ASN;
- d) Perlu untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja ASN selama tiga bulan sekali.

REFERENSI

Ahmad, H., Ahmad, Khursheed & Shah, Idrees Ali. 2010. Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work and

Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences* Vol. 18 No. 2.

Amilin, & Dewi, Rosita. 2008. Pengaruh komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan Role Stress sebagai Variabel Moderating. Jakarta. *Jurnal JAAI* Vol. 12 No. 1.

Andi. Sunyoto, Danang. 2011. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit CAPS Suwatno, & Priansa, Donni Juni. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Andini, Rita. 2006. Analisis pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention (Studi Kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). Semarang. Tesis. Program Pascasarjana UNDIP.

Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: RinekaCipta.

Bagustianto, R., & Nurkholis, N. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Pegawai Negeri Sipil (Pns) Untuk Melakukan Tindakan Whistle-Blowing (Studi Pada Pns Bpk Ri). *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 19(2), 276-295.

Byars, Lloyd L & Rue, Leslie. 2003. *Human Resource Management*. International Editions.

Empat Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. & Idrus, S. 2010. Organizational Climate and its Influence on Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal* Vol. 9 No. 2.

Fabia, A. (2018). *Pelaksanaan Kenaikan Pangkat Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Kependidikan Kabupaten Kampar Di Lingkungan SMP Menurut Peraturan Pemerintah No 12 Tahun 2002* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).

Gibson, J. L, J. Ivancevich, M. & Donnelly, J. H. 2007. *Organisasi*. Edisi Kedelapan. Alih Bahasa Djakarsih. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara

Harsono, Bambang. 2009. Pengaruh Pendidikan dan pelatihan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar. Surakarta. *Jurnal Excellent* Vol. 1 No. 2.

Haryanto, Budi. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Kalangan Dosen Universitas

- Muhammadiyah Sidoarjo. Jurnal Emisi Vol. 1 No. 1.
- Hasibuan, A., Jamaludin, J., Yuliana, Y., Sudirman, A., Wirapraja, A., Kusuma, A. H. P., ... & Simarmata, J. (2020). *E-Business: Implementasi, Strategi dan Inovasinya*. Yayasan Kita Menulis.
- Indonesia, P. R. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Irwin: McGraw-Hall. Devi, Eva Kris Diana. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang). Semarang. Tesis. Program Pascasarjana UNDIP.
- Jafri, Mohd Hasan. 2010. Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior (A study in Retail Sector). Journal of Management Research Vol. 10 No. 1.
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu 175
- Mamik, Surasri, Siti & Sunarti. 2008. Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Surabaya. Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan Vol. 6 No. 2.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Muhadi. 2007. Analisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi UNDIP). Semarang. Tesis. Program Pascasarjana UNDIP.
- Mulyanto, & Hardaya, Sutapa. 2009. Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Yogyakarta. Jurnal Excellent Vol. 1 No. 2.
- Naim, N., & Hamali, A. Y. (2020). Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada PT Kerta Laksana Cimahi–Jawa Barat. *Banking and Management Review*, 9(1), 1253-1263.
- NEGARA, P. T. (2014). Kebijakan publik.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart B., Wright, Patrick M. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia (Mencapai keunggulan bersaing). Edisi 6. Buku 2. Alih Bahasa David Wijaya. Jakarta: Penerbit Salemba
- Nuraeni. 2011. Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Komitmen terhadap Kinerja Dosen Perguruan Swasta di Kopertis Wilayah II Palembang. Palembang. Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 1 No. 2.
- Oei, Istijanto. 2010. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia
- Parkher, J. A. A., & Radjab, D. (2021). Pengaturan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja Dalam Sistem Kepegawaian Berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan. *Limbago: Journal of Constitutional Law*, 1(3), 481-501.
- Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. Palembang. Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol. 3 No. 6.
- RAMADHA, G. A. (2017). *Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Menurut Undang–Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Bekasi* (Doctoral dissertation, Universitas Jenderal Soedirman).
- Restuningdiah, Nurika. 2009. Pengaruh Komitmen Profesional terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Pendidik melalui Komitmen Organisasional. Malang. Jurnal Ekonomi Bisnis Tahun 14 Nomor 3.
- Riduwan, 2007. Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Pegawai dan Peneliti Pemula, Cetakan Keenam. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2008. Perilaku Organisasi. Edisi 12. Jilid 1. Alih Bahasa Diana Angelica dkk. Jakarta: Salemba Empat. 176
- Rochaeni, A. (2008). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Kompetisi. *manajerial*, 410.
- Rose, Raduan C., Kumar, Naresh & Pak, Ong Gua. 2009. The effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance. *The Journal of Applied Business Research* Vol. 25 No. 6.
- Sadhana, K. (2010). Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik.
- Siagian, Sondang P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya

Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN. Sugiyono, Suliyanto, 2006. Metode Riset Bisnis. Yogyakarta: 2010. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: CV Alfabeta