

Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Ponorogo

Ismoyo Universitas Sebelas Maret, Indonesia

Abstract

Facing a new paradigm in the field of government, in the areas of management personnel have been issued law number 5 Year 2015 about Staffing Management. Some of the new things that are important and need to get attention, namely: (1) the emphasis of the construction of civil servants based on the system of feats work, competence and professionalism, (2) the professionalism of civil servants which the state apparatus/government should be able to maintain neutrality by separating the country office with the Office of the land, and (3) decentralized local government against staffing authority which is one unified network system bureaucracy in staffing nationwide. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPPD) Ponorogo being required to provide professional service and quality since it is closely associated with speed, accuracy, in process and completed the staffing of the affair. Therefore, in carrying out the duties and functions of the entire staff of the BKPPD Ponorogo expected to demonstrate good performance. The purpose of this research is to find out and describe the performance of the apparatus BKPPD. The main data source in the form of the words and actions of the rest is additional data, such as documents, photos, statistics, and other data sources used in this study was the informant/resource person i.e. interview and document/archive. The data collected is reduced in the form of selection and simplification of data and then taken the conclusion as well as evaluate how far the indicator responsiveness, responsibility and accountability to the performance of the apparatus BKPPD. The methods used in this research is descriptive qualitative. The results of this research show that the performance of the apparatus at the BKPPD of Ponorogo categorized better. The study also shows that (1). BKPPD Ponorogo quite responsive to complaints that there are though still there is some weakness (2) level of corporate responsibility BKPPD Ponorogo is quite good, but there are still some flaws (3) accountability of the BKPPD has been very good, which is visible from the work and reporting implemented. Each policy taken accounted for starting from planning to results achieved. In each service already is SOP with standard time period. So there is already a rule that raw about each type of service. The study also gives suggestions about the need for complaints management and service in accordance with standard operational procedures resulting in the granting of service going on harmonious relationships between employees and the recipient BKPPD staffing services.

Keywords:

Pegawai Negeri Sipil; Pendidikan; Pelatihan

PENDAHULUAN

Keterpurukan bangsa Indonesia dalam krisis multidimensi yang berkepanjangan memperlihatkan ketidakmampuan Indonesia untuk sejajar dengan posisi negara-negara lain di Asia Tenggara. Keberadaan birokrasi dalam tatanan praktik sering memancing kontroversi dan

perdebatan karena mental dan kinerja aparatur pemerintahan yang masih rendah. Permasalahan KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) serta prosedur birokrasi yang rumit telah menjadi beban bagi negara untuk menghadapi persaingan dalam lingkup global.

Saat ini, kinerja birokrasi menjadi sorotan dari banyak pihak, terutama sejak adanya reformasi yang menuntut iklim yang lebih demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan yang seluas-luasnya kepada daerah disertai dengan pemberian hak dan kewajiban penyelenggara otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan Pemerintah Negara.

Kinerja adalah “hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode” (Fahmi, 2014). Kinerja pada suatu organisasi dapat ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan review atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu.

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Ponorogo sebagai instansi yang mempunyai fungsi memberi pelayanan

administrasi kepegawaian secara efektif dan efisien dan mengoptimalkan kinerja aparatur pengelola kepegawaian. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Ponorogo sebagai organisasi publik dituntut untuk meningkatkan kinerja organisasi yang lebih optimal baik dari segi pelaksanaan program kerja maupun pemberian layanan kepada seluruh pegawai negeri sipil lingkup Kabupaten Ponorogo. Melihat dari tugas dan fungsi yang begitu besar, maka tuntutan untuk hasil kinerja yang optimal merupakan keharusan yang harus diwujudkan.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Kinerja sebagai hasil pekerjaan dari seseorang/kelompok untuk mencapai tujuan dalam organisasi pada periode

tertentu. Dapat dipahami bahwa konsep kinerja tidak hanya pada kinerja individu saja, tetapi kinerja kelompok dalam organisasi.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan dan program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, menurut penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Agus Dwiyanto (2006: 50) mengukur kinerja birokrasi publik berdasar adanya indikator yang secara lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Produktivitas
- b. Kualitas Layanan
- c. Responsivitas
- d. Responsibilitas
- e. Akuntabilitas

Penulis memilih menggunakan teori tentang pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2006) tersebut karena dipandang sesuai, lebih tepat dan lebih mampu mengukur kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Poorogo.

Indikator pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2006: 50) meliputi lima indikator, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Dari kelima indikator diatas peneliti memilih untuk menggunakan tiga indikator saja yaitu responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Ketiga indikator ini dipilih dengan alasan bahwa indikator-indikator ini dirasa telah mewakili dari beberapa indikator yang banyak digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi publik dari dalam dan luar organisasi.

Berdasarkan indikator kinerja menurut beberapa sumber di atas, peneliti menggunakan indikator kinerja pegawai yang sesuai dengan kondisi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Ponorogo, yaitu:

- a) Responsivitas; kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Meliputi:
 - 1) Ada atau tidaknya keluhan dari pengguna jasa selama setahun terakhir.

- 2) Sikap aparat birokrasi dalam merespons keluhan.
 - 3) Penggunaan keluhan referensi bagi perbaikan penyelenggaraan pelayanan pada masa mendatang.
 - 4) Tindakan untuk memberikan kepuasan pelayanan
- b) **Responsibilitas**; menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, merupakan tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugasnya yang berhubungan dengan peran seseorang kepada pihak yang dilayani. Meliputi sebagai berikut:
- 1) Hadir secara rutin dan tepat waktu.
 - 2) Mengikuti instruksi-instruksi.
 - 3) Kompetensi teknis
 - 4) Menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan
- c) **Akuntabilitas**; mempunyai arti pertanggungjawaban yang merupakan salah satu ciri dari terapan *good governance*, Dalam administrasi publik merupakan isu menuju *clean government* atau pemerintahan yang bersih. Akuntabilitas dilihat dari sudut pandang pengendalian merupakan tindakan pada pencapaian tujuan, meliputi:
- 1) Penghindaran korupsi dan kolusi.
 - 2) Adanya kepatuhan terhadap prosedur.
 - 3) Adanya pelayanan publik yang cermat.
 - 4) Mempertanggung jawabkan yang telah dibuat.
 - 5) Mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah diambil yang ditentukan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dari pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.
- 2) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- 3) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang

diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kesetaraan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

Pegawai Negeri Sipil

Di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting, meskipun negara Indonesia menuju kepada masyarakat yang berorientasi kerja, yang memandang kerja adalah sesuatu yang mulia, tidaklah berarti mengabaikan manusia yang melaksanakan kerja tersebut. Demikian juga halnya dalam suatu organisasi, unsur manusia sangat menentukan sekali karena berjalan tidaknya suatu organisasi kearah pencapaian tujuan yang ditentukan tergantung kepada kemampuan manusia untuk menggerakkan organisasi tersebut ke arah yang telah ditetapkan. Manusia yang terlibat dalam organisasi ini disebut juga pegawai

Organisasi

Organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari seseorang atau sekelompok orang yang terdiri dari atasan dan bawahan yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan dan

sasaran-sasaran tertentu. Dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ponorogo merupakan suatu organisasi public yang mempunyai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur, tepatnya di kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Ponorogo. Adapun pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan pertimbangan bahwa BKD Kabupaten Ponorogo merupakan instansi pemerintah yang mempunyai fungsi memberi pelayanan administrasi kepegawaian secara efektif dan efisien untuk mengoptimalkan kinerja aparatur pengelola kepegawaian. Melihat dari tugas dan fungsi yang begitu besar, maka tuntutan untuk hasil kinerja yang optimal merupakan keharusan yang harus diwujudkan

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode penelitian sangat erat kaitannya dengan tipe penelitian yang digunakan, karena setiap penelitian yang dilakukan tentu untuk

mencapai sebuah tujuan dari penelitian itu sendiri.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat dikatakan bahwa Kinerja BKPPD Kabupaten Ponorogo yang diteliti melalui 3 (tiga) indikator, yaitu responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas dapat disimpulkan cukup baik. Hal ini berarti bahwa tingkat responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas pelayanan public yang dilaksanakan BKPPD Kabupaten Ponorogo cukup baik. Tingkat responsivitas BKPPD Kabupaten Ponorogo cukup, berarti bahwa para pegawai atau birokrasi yang ada pada BKPPD Kabupaten Ponorogo cukup mampu memenuhi harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan pelanggannya yaitu para pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ponorogo. Namun masih adanya kelemahan, dimana pada kasus BKPPD Kabupaten Ponorogo kelemahan ini disebabkan belum dikembangkannya komunikasi eksternal secara efektif oleh jajaran birokrasi pelayanan, sehingga masih terdapat gap antara harapan pelanggan dengan kondisi nyata yang ada. Komunikasi eksternal yang belum dikembangkan terlihat nyata dari belum adanya manajemen

penanganan keluhan yang tersistematika dan terdokumentasikan dengan baik.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat responsibilitas BKPPD Kabupaten Ponorogo adalah cukup, sehingga dapat dikatakan bahwa responsibilitas pelayanan pada BKPPD Kabupaten Ponorogo cukup mampu memberikan pelayanan kepada pelanggannya, tetapi masih dijumpai beberapa kelemahan.

Responsibilitas mengacu pada kondisi sumber daya manusia aparatur pelayanan, sehingga kondisi yang ada mampu memberikan pelayanan yang cukup baik. Kondisi ini tidak hanya hal-hal yang terlihat pada perilaku aparatur, tetapi terkait juga sikap aparatur pelayanan.

Perilaku aparatur pelayanan yang menggambarkan responsibilitas pelayanan dan dirasa masih kurang adalah tingkat kompetensi teknis aparatur pelayanan. Hal ini disebabkan karena belum adanya standart kompetensi aparatur pelayanan, sehingga pelayanan dapat dilakukan oleh siapa saja yang terkadang kemampuan teknisnya masih kurang yang akhirnya berdampak pada responsibilitas pelayanan yang kurang pula.

Indikator terakhir adalah akuntabilitas, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas pelayanan BKPPD

Kabupaten Ponorogo juga cukup baik. Hal ini berarti bahwa pertanggungjawaban atas proses pelayanan yang dilakukan oleh BKPPD Kabupaten Ponorogo cukup baik, tetapi juga masih dijumpai hal-hal tertentu yang masih perlu ditingkatkan.

Akuntabilitas, dalam konteks pelayanan public, berarti suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran, nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para stakeholders. Akuntabilitas pelayanan yang dilaksanakan BKPPD Kabupaten Ponorogo cukup memenuhi nilai transparansi karena mengungkapkan secara jelas prosedur pelayanan melalui penetapan prosedur pelayanan dan maklumat pelayanan. Namun dari nilai keadilan, masih belum sepenuhnya dapat dipenuhi karena orang-orang tertentu (misalnya pejabat) diperlakukan berbeda dengan orang lain dalam memberikan pelayanan.

Berdasarkan seluruh uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh BKPPD Kabupaten Ponorogo cukup berjalan baik meskipun beberapa hal masih mungkin untuk ditingkatkan sehingga mampu meningkatkan kepuasan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten

Ponorogo sebagai pelanggan BKPPD Kabupaten Ponorogo.

PENUTUP

Responsivitas

Berdasarkan hasil penelitian di depan, maka dapat disimpulkan bahwa BKPPD Kabupaten Ponorogo cukup responsif terhadap keluhan yang ada meskipun masih terdapat beberapa kelemahan diantaranya:

- 1) Penanganan keluhan belum menjadi sebuah prioritas kerja, terbukti dengan belum adanya SOP penanganan keluhan
- 2) Belum terdokumentasikannya keluhan-keluhan yang ada, sehingga terjadi kesulitan ketika akan melakukan evaluasi apakah setiap keluhan sudah tertangani dengan baik
- 3) Belum adanya sarana untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, sehingga tidak teridentifikasi apakah pelanggan sudah puas atau belum
- 4) Belum ada mekanisme yang baku untuk menjamin birokrasi BKPPD Kabupaten Ponorogo menjadikan keluhan sebagai dasar perbaikan sistem pelayanan secara keseluruhan.

Responsibilitas

Berdasarkan hasil penelitian di depan, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat responsibilitas BKPPD Kabupaten Ponorogo cukup baik, namun masih terdapat beberapa kelemahan diantaranya:

- 1) Belum disusunnya standar kompetensi bagi jabatan fungsional umum, sehingga belum bisa diketahui secara pasti tingkat kompetensi pegawai yang memberikan pelayanan
- 2) Belum dilakukan pemilahan tanggung jawab pelayanan pada BKPPD Kabupaten Ponorogo dengan pelayanan yang menjadi tanggung jawab pihak lain sehingga masih terkesan belum bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai batas waktu yang telah ditentukan

Akuntabilitas

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa setiap kebijakan yang diambil di BKPPD Kabupaten Ponorogo dapat pertanggungjawabkan mulai dari perencanaan hingga hasil yang dicapai. Secara resmi untuk tiap-tiap layanan tentang jangka waktunya sudah ada standarisasinya dengan adanya SOP di BKPPD Kabupaten Ponorogo. Sehingga

sudah ada aturan yang baku tentang tiap-tiap jenis pelayanan.

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwasannya akuntabilitas dari BKPPD cukup baik. Pegawai sudah transparan dan jelas sesuai standart pelayanan yang ada di SOP dalam memberikan informasi kepada masyarakat, terutama yang berkaitan dengan waktu

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Ma'ruf. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Dwiyanto, Agus (2006). *Mewujudkan Good Geovernance Melalui Pelayanan Public*. Yogyakarta: UGM Press.
- Fahmi, Irham. (2014). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Halim, Abdul. (2012). *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.

- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Sepuluh Jilid II. Jakarta: Erlangga.
- Musanef. (2004). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Pasolong, Harbani. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Siagian, Sondang P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2015. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo, H. B. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Tika, H. Moh Pabundu. (2005). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Widjaja, A. W. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali Press.