

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Kota Tanjungbalai

a. Sejarah

Berdasarkan sejarah, keberadaan Kota Tanjungbalai tidak dapat dipisahkan dengan kerajaan Asahan yang telah berdiri ± 392 tahun yang lalu. Tepatnya dengan penobatan Sultan Abdul Jalil sebagai raja pertama Kerajaan Asahan di Kampung Tanjung yang merupakan cikal bakal nama Tanjungbalai pada tahun 1620. Asal-usul nama Kota Tanjungbalai menurut cerita rakyat bermula dari sebuah balai yang ada disekitar ujung tanjung di muara sungai Silau dan aliran sungai Asahan. Lama – kelamaan balai tersebut semakin ramai disinggahi karena letaknya yang strategis sebagai bandar kecil tempat melintas bagi orang – orang yang ingin berpergian ke hulu sungai Silau dan sungai Asahan. Tempat itu kemudian dinamai “Kampung Tanjung” dan orang lazim menyebutnya “Balai Di Tanjung”.

Tanggal 27 Desember 1620 yang merupakan hari mangkatnya Sultan Kerajaan Aceh Sultan Iskandar Muda yang merupakan ayahanda Sultan Abdul Jalil, telah dijadikan sebagai hari lahir Kota Tanjungbalai yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan DPRD Kotamadya Tanjungbalai Nomor 4 / DPRD / TB / 1986 tanggal 25 Nopember 1986. Kerajaan Asahan pernah diperintah oleh delapan orang raja sejak raja pertama Sultan Abdul Jalil pada tahun 1620 sampai dengan raja terakhir Sultan Syaibun Abdul Jalil Rahmadsyah pada tahun 1933.

Raja terakhir mangkat pada tanggal 17 April 1980 di Medan dan dimakamkan di lingkungan Mesjid Raya Tanjungbalai.

Di zaman penjajahan Belanda, pertumbuhan dan perkembangan Kota Tanjungbalai semakin meningkat dan strategis. Kota Tanjungbalai dijadikan sebagai *Gementee* berdasarkan *Besluit G.G.* tanggal 27 Juni 1917 dengan *Stbl.* 1917 Nomor 284. Hal ini sejalan dengan berdirinya perkebunan – perkebunan di daerah Asahan dan Sumatera Timur, seperti H.A.P.M, SIPEF, London Sumatera (Lonsum) dan lain-lain. Pembangunan jalur transportasi seperti jalan, jembatan dan jalur kereta api mempermudah akses ke Kota Tanjungbalai. Sehingga hasil-hasil dari perkebunan dapat dipasarkan dengan lancar ke luar negeri melalui pelabuhan Tanjungbalai. Maka Kota Tanjungbalai berkembang sebagai kota pelabuhan yang diperhitungkan di pantai timur Sumatera Utara.

Pembukaan kantor – kantor dagang berbagai maskapai Belanda di Tanjungbalai pada abad XX, seperti K.P.M., Borsumeij dan lain-lain, maka mulailah bangsa Eropa menetap di Kota Tanjungbalai. *Asisten Resident van Asahan* berkedudukan di Tanjungbalai yang jabatannya bertindak sebagai Walikota dan Ketua Dewan Kota (*Voorzitter van den Gemeenteraad*). Maka mulai saat itu Kota Tanjungbalai selain tempat kedudukan Raja, juga merupakan tempat kedudukan Asisten Resident.

Sejak kemerdekaan Republik Indonesia, keberadaan Kota Tanjungbalai sebagai daerah otonom ditetapkan berdasarkan Undang – Undang Nomor 9 Darurat Tahun 1956 (LN Tahun 1956 Nomor 60, TLN Nomor 1092) tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota – Kota Kecil dalam Lingkungan Daerah

Provinsi Sumatera Utara, nama *Gementee* Tanjungbalai diganti dengan Kota Kecil Tanjungbalai. Berdasarkan Surat Mendagri Nomor U.P.15/2/3 tanggal 18 September 1956, jabatan Walikota Tanjungbalai terpisah dari Bupati Asahan. Selanjutnya dengan Undang – Undang Nomor 1 Tahun 1957, nama Kota Kecil Tanjungbalai diganti menjadi Kotapraja Tanjungbalai.

Pada waktu *Gementee* Tanjungbalai didirikan tahun 1917, luas wilayah Kota Tanjungbalai hanya 106 Ha. Atas persetujuan Bupati Asahan melalui Maklumat Nomor 260 tanggal 11 Januari 1958, daerah – daerah yang dikeluarkan (menurut Stbl. 1917 Nomor 641) dikembalikan pada batas semula, sehingga luasnya menjadi $\pm 190 - 200$ Ha (± 2 km²). Berdasarkan Sensus penduduk tahun 1980, dengan luas wilayah 2 km² dan jumlah penduduk ± 40.000 jiwa (kepadatan penduduk ± 20.000 jiwa per km²), menjadikan Kota Tanjungbalai sebagai Kota terpadat di Asia Tenggara saat itu.

Selanjutnya dengan terbitnya PP Nomor : 11 Tahun 1984 (LN Tahun 1984 Nomor 12) tanggal 29 Maret 1984, maka oleh Gubernur Sumatera Utara atas nama Mendagri, pada tanggal 5 Januari 1985 telah meresmikan terbentuknya 2 (dua) Kecamatan di Kotamadya Dati II Tanjungbalai, yaitu Kecamatan Tanjungbalai Selatan dan Kecamatan Tanjungbalai Utara. Kemudian berdasarkan PP Nomor 20 Tahun 1987 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Dati II Tanjungbalai dengan Kabupaten Dati II Asahan, serta Inmendagri Nomor 22 Tahun 1987 tentang Pelaksanaan PP Nomor 20 tahun 1987, maka luas wilayah Kota Tanjungbalai berubah menjadi 6.052 Ha dengan 5 Kecamatan 11 Kelurahan dan 19 Desa. Berdasarkan Perda Nomor 23 Tahun 2001 tentang Perubahan Status

Desa menjadi Kelurahan di Wilayah Kota Tanjungbalai, 19 Desa tersebut telah diubah statusnya menjadi Kelurahan. Semenjak itulah di Kota Tanjungbalai terdapat 5 Kecamatan dengan 30 Kelurahan.

Kemudian berdasarkan Peraturan Daerah Kota Tanjungbalai Nomor 4 tahun 2005 telah ditetapkan pembentukan Kecamatan Datuk Bandar Timur sebagai hasil pemekaran Kecamatan Datuk Bandar. Selanjutnya berdasarkan Perda Kota Tanjungbalai Nomor 3 Tahun 2006 telah ditetapkan pembentukan Kelurahan Pantai Johor di Kecamatan Datuk Bandar. Dengan demikian sampai saat ini, Kota Tanjungbalai terdiri dari 6 Kecamatan dan 31 Kelurahan. <http://tanjungbalaikota.go.id/sejarah/> (2 April 2018).

b. Kondisi Geografis Daerah

Kota Tanjungbalai merupakan salah satu dari 33 (tiga puluh tiga) Kabupaten / Kota di Provinsi Sumatera Utara, yang berada di kawasan pesisir pantai timur Sumatera Utara. Secara astronomis Kota Tanjungbalai terletak pada koordinat $2^{\circ}58'15'' - 3^{\circ}01'32''$ LU dan $99^{\circ}48'00'' - 99^{\circ}50'16''$ BT, merupakan daerah pertemuan 2 (dua) sungai besar yaitu Sungai Silau dan Sungai Asahan yang bermuara ke Selat Malaka. Jaraknya relatif dekat dengan negara Malaysia, Singapura dan Thailand. Wilayah Kota Tanjungbalai dikelilingi oleh Kabupaten Asahan dan merupakan *hinterland* dengan Kabupaten Labuhan Batu, Simalungun, Karo dan Kabupaten / Kota lain di Provinsi Sumatera Utara serta Provinsi Kepulauan Riau. Kota Tanjungbalai kini memiliki sebutan baru yakni "***Mutiara Selat Malaka di Hilir Danau Toba***".

Berdasarkan letak geografisnya tersebut Kota Tanjungbalai sangat strategis dan ekonomis. Terlebih lagi didukung oleh tersedianya sarana, prasarana, infrastruktur dan aksesibilitas yang cukup memadai, baik berupa modal transportasi darat, laut, jaringan air bersih, listrik dan telekomunikasi yang dapat menjangkau seluruh wilayah nusantara maupun negara tetangga.

c. Luas Wilayah, Batas Administrasi dan Penggunaan Lahan

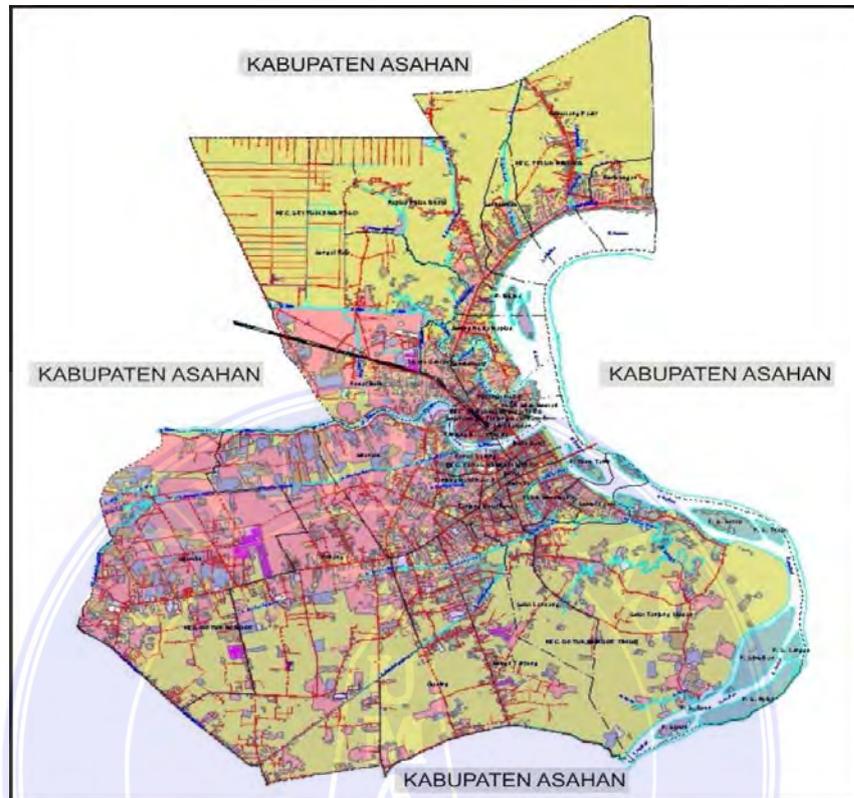
Seperti telah dikemukakan di atas, saat ini Kota Tanjungbalai memiliki luas wilayah $\pm 60,52 \text{ km}^2$ atau $\pm 6.052 \text{ Ha}$. Luas wilayah Kota Tanjungbalai hanya 0,08 % dari luas wilayah Provinsi Sumatera Utara. Letak wilayah Kota Tanjungbalai secara keseluruhan berbatasan dengan Kabupaten Asahan yang rinciannya seperti tertera pada Tabel 1.1 berikut :

Batas Wilayah Administrasi Kota Tanjungbalai

No	Uraian	Batas Wilayah
1.	Sebelah Utara	Berbatasan dengan Kecamatan Tanjungbalai Kabupaten Asahan
2.	Sebelah Selatan	Berbatasan dengan Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Asahan
3.	Sebelah Barat	Berbatasan dengan Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Asahan
4.	Sebelah Timur	Berbatasan dengan Kecamatan Sei Kepayang Kabupaten Asahan

Adapun luas wilayah Kota Tanjungbalai menurut Kecamatan adalah sebagai berikut :

Gambar 1 : Peta Wilayah Administrasi Kota Tanjungbalai



Sumber : <http://tanjungbalaikota.go.id/peta-wilayah-administrasi/>

Tabel 1: Luas Wilayah Kota Tanjungbalai berdasarkan Kecamatan

No.	Kecamatan	Jumlah Kelurahan	Luas (Ha)	Persentase
1.	Datuk Bandar	5	2.249	37,16
2.	Datuk Bandar Timur	5	1.457	24,08
3.	Tanjungbalai Selatan	6	198	3,27
4.	Tanjungbalai Utara	5	84	1,39
5.	Sei Tualang Raso	5	809	13,36
6.	Teluk Nibung	5	1.255	20,74
	Jumlah	31	6.052	100,00

Sumber Data: BPS Kota Tanjungbalai Tahun 2017

a. Sosial Ekonomi

Perencanaan pembangunan ekonomi dimulai dengan penetapan tujuan pembangunan ekonomi yang diselaraskan dengan visi dan misi kepala daerah yakni melaksanakan pembangunan ekonomi yang bertumpu kepada sektor industri dan perdagangan dengan memaksimalkan fungsi pelabuhan. Upaya – upaya pembangunan ekonomi dilakukan melalui langkah – langkah strategis di bidang ekonomi dengan memperhatikan potensi dan kondisi wilayah yang ada, selanjutnya dituangkan kedalam program dan kegiatan yang hakekatnya merupakan serangkaian usaha dan kebijakan yang bertujuan untuk membuka peluang kesempatan kerja dan meningkatkan pendapatan perkapita yang akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

b. Agama, Adat Dan Budaya

Pada dasarnya struktur penduduk Kota Tanjungbalai digolongkan kepada struktur penduduk dewasa, yang mana didominasi oleh penduduk berusia produktif yakni usia 14 tahun sampai dengan 59 tahun yang keseluruhan berjumlah 118.845 jiwa (64,91%) dan struktur penduduk muda yaitu penduduk yang berusia 0 sampai dengan 14 tahun berjumlah 52.306 jiwa penduduk (28,56%) . Sedangkan jumlah paling sedikit adalah penduduk berusia 60 tahun keatas yang berjumlah 11.930 jiwa (6,51%).

Tabel 2 : Jumlah Penduduk Kota Tanjungbalai Berdasarkan Agama Tahun 2015 (Per 31 Desember 2017)

NO.	KECAMATAN	JENIS KELAMIN		
		Laki-laki	Perempuan	Lk + Pr
1	2	3	4	5
1.	Islam	78.552	76.474	155.026
2.	Kristen Protestan	7.561	7.428	14.989
3.	Kristen Katolik	751	728	1.479
4.	Hindu	30	30	60
5.	Budha	5.782	5.761	11.543
6.	Kong Hu cu	–	–	–
7.	Lainnya	3	7	10
	Jumlah	92.679	90.428	183.107

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Tanjungbalai Tahun 2017

Penduduk Kota Tanjungbalai secara umum terdiri dari 6 (enam) suku yang berdasarkan sensus penduduk tahun 2015 persentasenya antara lain yaitu Suku Batak (Simalungun, Toba, Mandailing, Pak-pak dan Karo) sebanyak 42,56%, Jawa 17,06%, Melayu 15,41%, Minang 3,58%, Aceh 1,11% dan lainnya 20,28%. Penduduk Kota Tanjungbalai sebahagian besar adalah beragama Islam yaitu sebesar 84,66% dan yang lainnya adalah pemeluk agama Budha 6,30 %, Kristen Protestan 8,19 %, Kristen Khatolik 0,81%, Hindu 0,03% dan lainnya 0,01%.

c. Potensi Unggulan Daerah

Berdasarkan letak geografis yang sangat strategis, maka potensi Kota Tanjungbalai yang dapat dikembangkan antara lain :

1. Sebagai Pusat Pelayanan Sekunder A yakni Pusat Pembangunan Kawasan Sektor Unggulan meliputi : Perkebunan, Pertanian dan Industri terhadap wilayah hinterlandnya sesuai Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara

Nomor 7 Tahun 2003 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi Sumatera Utara.

2. Sebagai jalur transit perdagangan internasional dari negara tetangga seperti Malaysia dan Singapura dan Pelabuhan alternatif bagi daerah hinterland, seperti : Kabupaten Asahan, Kabupaten Labuhan Batu, Kabupaten Simalungun, Kabupaten Tapanuli Selatan, Provinsi Riau Kepulauan, Pesisir Provinsi Riau dan kota-kota besar lainnya di Sumatera Utara.
3. Mempunyai lahan yang cukup luas dan produktif untuk pengembangan sebagai kota industri, perdagangan, pelayanan jasa telekomunikasi yang didukung oleh Pelabuhan Teluk Nibung sebagai andalan keluar masuk barang (ekspor – impor) dan penumpang.
4. Dapat dilalui dengan sarana transportasi baik darat maupun sungai.
5. Fasilitas andalan yang tersedia seperti : jaringan air minum, listrik, transportasi darat dan kereta api, sarana pendidikan, sarana kesehatan, serta sarana lainnya.
6. Mempunyai sumber daya alam yang dapat dikembangkan di sektor perikanan khususnya perikanan tangkap dan budidaya.
7. Sumber daya manusia yang dapat dikembangkan sebagai modal pembangunan kedepan.
8. Sumber daya alam yang tersedia seperti : kandungan mineral, galian C Sungai Silau dan Sungai Asahan. Sumber daya alam yang sangat besar dari sungai Asahan adalah pasir sungai. Pasir sungai Asahan ini merupakan bahan alami yang terbentuk dari proses pengikisan tanah disepanjang sungai mulai dari

hulu hingga hilir. Pasir sungai Asahan mengandung 70-80% silica. Dengan kandungan silica yang besar ini pasir sungai Asahan mempunyai karakteristik yang khas dan sangat baik untuk :

- Bahan baku industri kaca
- Bahan baku penyaring dan penjernih air
- Bahan baku pencampur dalam industri keramik dan porselin
- Bahan baku untuk konstruksi

4.1.2. Profil Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai

a. Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi

Kepala Badan

- (1) Dalam mewujudkan tanggungjawabnya Kepala BKD dan Diklat Kota Tanjungbalai mempunyai tugas pokok membantu Walikota Tanjungbalai melalui Sekretaris Daerah dalam melaksanakan manajemen kepegawaian Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai sesuai dengan Peraturan Daerah dan berdasarkan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian yang berlaku sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan Walikota Tanjungbalai.
- (2) Untuk melaksanakan tugas pokoknya Kepala BKD dan Diklat Kota Tanjungbalai mempunyai fungsi:
 - a. Pelaksanaan penyusunan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah;
 - b. Pelaksanaan pengembangan kepegawaian daerah;

- c. Pelaksanaan penyiapan kebijaksanaan teknis, pengembangan kepegawaian daerah;
- d. Pelaksanaan kegiatan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS sesuai dengan norma, standar, prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- e. Pelaksanaan penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- f. Pelaksanaan penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- g. Pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah dengan instansi terkait;
- h. Pelaksanaan urusan tata usaha;
- i. Pengamanan dan pengendalian teknis atas pelaksanaan tugas pokok dan melakukan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan walikota.

(3) Untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) pasal ini, Kepala Badan dibantu oleh:

- a. Sekretariat (Eselon III.a)
- b. Bidang Pengadaan Pemeberhentian dan Informasi (Eselon III.b)
- c. Bidang Mutasi dan Kepangkatan (Eselon III.b)
- d. Bidang Pengembangan Aparatur Penilaian Kinerja dan Penghargaan (Eselon III.b)

e. Kelompok Jabatan Fungsional Lainnya

Sekretaris mempunyai tugas melaksanakan sebahagian tugas Kepala Badan dalam mengkoordinasikan pelaksanaan pembinaan administrasi yang meliputi pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan hukum, kerumahtanggaan, hubungan masyarakat, perlengkapan, kepegawaian, keuangan serta pemberian pelayanan teknis dan administrasi kepada Kepala Badan dan semua unsur di lingkungan BKD dan Diklat Kota Tanjungbalai.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya Sekretaris dibantu oleh:

- a. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- b. Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan.

Kepala Bidang Pengadaan dan Pemeberhentian dan Profesi ASN melaksanakan sebagian tugas Kepala Badan yang berkaitan dengan penyusunan Program, evaluasi dan pelaporan, data statistik kepegawaian daerah serta informasi kepegawaian.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya Kepala Bidang Program dibantu oleh:

- a. Kepala sub bidang Pengadaan, dan Pemberhentian
- b. Kepala sub bidang informasi kepegawaian.
- c. Kepala Sub Bidang Korpri dan Profesi ASN

Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Kepala Badan yang berkaitan dengan analisa kebutuhan pegawai, pengadaan pegawai, penempatan pegawai, mutasi pegawai dan kepangkatan pegawai.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan, dibantu oleh:

- a. Kepala Sub Bidang Mutasi.
- b. Kepala Sub Bidang Kepangkatan.
- c. Kepala Sub Bidang Promosi Jabatan

Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Penilaian Kinerja dan Penghargaan mempunyai tugas, melaksanakan sebagian tugas Kepala Badan yang berkaitan dengan pembinaan disiplin, pemberhentian dan kesejahteraan pegawai.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya Kepala Bidang Disiplin, Pemberhentian dan Kesejahteraan Pegawai, dibantu oleh:

- a. Kepala Sub Bidang Disiplin.
- b. Kepala Sub Bidang Diklat
- c. Kepala Sub Bidang Evaluasi Kinerja .

Kepala Bidang Diklat mempunyai tugas, melaksanakan sebagian tugas Kepala Badan yang berkaitan dengan Diklat Prajabatan, Diklat Struktural, Diklat Fungsional, Diklat Teknis, Program Pendidikan Formal Pegawai Negeri Sipil, Ujian dinas dalam rangka terciptanya Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah yang professional dan berkualitas tinggi.

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas, melaksanakan sebagian tugas Kepala BKD dan Diklat sesuai dengan keahlian dan ketrampilannya. Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan.

b. Struktur Organisasi

Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pokok BKD dan Diklat Kota Tanjungbalai sampai dengan akhir tahun 2015 mempunyai 52 (Lima Puluh Dua) orang personil. Hal ini sesuai dengan Perda Nomor 16 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tatakerja Lembaga Teknis Daerah Kota Tanjungbalai.

BKD dan Diklat Kota Tanjungbalai Kota Tanjungbalai dipimpin oleh seorang Kepala Badan (Eselon II.b), yang membawahi:

1. Sekretariat (Eselon III.a)
2. Bidang Pemberhentian dan Pengadaan Informasi (Eselon III b)
3. Bidang Mutasi dan Kepangkatan (Eselon III.b)
4. Bidang Pengembangan Aparatur, Penilaian Kinerja dan Penghargaan (Eselon III.b)

Kelompok Jabatan Fungsional Lainnya

c. Sumber Daya SKPD

a. Sumberdaya Aparatur BKD

Jumlah SDM per Desember 2017 untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BKD Kota Tanjungbalai adalah sebanyak 52 orang.

Komposisi SDM tersebut berdasarkan jabatan yaitu:

- Pejabat Struktural : 16 orang
- Tenaga Administrasi : 36 orang
- Jumlah : 52 orang

Komposisi tersebut berdasarkan strata pendidikan dan golongan, terangkum di dalam Tabel berikut:

Tabel 1: Komposisi pegawai menurut Pendidikan

No	Golongan	Pendidikan						Total
		S2	S1	DIII	SLTA	SLT P	SD	
1	IVc	-	1	-	-	-	-	1
2	IVb	1	2	-	-	-	-	3
3	IVa	-	-	-	-	-	-	0
4	IIIId	-	5	-	-	-	-	5
5	IIIc	-	4	-	-	-	-	4
6	IIIb	1	2	-	-	-	-	3
7	IIIa	-	21	1	-	-	-	22
8	IIId	-	-	6	1	-	-	7
9	IIc	-	-	-	7	-	-	7
10	IIb	-	-	-	-	-	-	0
11	IIa	-	-	-	-	-	-	0
12	Id	-	-	-	-	-	-	0
13	Ic	-	-	-	-	-	1	1
14	Ib	-	-	-	-	-	-	0
Total		2	35	7	8	-	1	52

Sumber: BKD Kota Tanjungbalai.2017.

b. Sarana Dan Prasarana

Sarana dan prasarana untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BKD Kota Tanjungbalai adalah sebagai berikut:

1. Bangunan Kantor

Bangunan gedung kantor BKD Kota Tanjungbalai menggunakan Eks Kantor Departemen Penerangan Kota Tanjungbalai dengan luas tanah 1.500M² dan luas bangunan 325M².

2. Kendaraan Dinas

Kendaraan dinas yang dimiliki BKD Kota Tanjungbalai dalam menunjang operasionalnya selama tahun 2015 ini ada 11 (sebelas) unit kendaraan bermotor roda dua yang didistribusikan pada:

- a) Sekretariat 4 (empat) unit;
- b) Bidang Mutasi, Kependidikan dan Promosi 4 (empat) unit;
- c) Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan 3 (tiga) unit.

Selain itu terdapat pula 2 (dua) unit mobil dinas yang dipergunakan oleh Kepala BKD Kota Tanjungbalai dan pada Sekretariat.

c. Fasilitas Lainnya

1. AC 16 (enam belas) unit;
2. Komputer 16 (enam belas) unit;
3. Printer 15 (lima belas) unit;
4. Laptop 5 (lima) unit;

5. Meja biro 17 (tujuh belas) unit;
6. Meja ½ biro 20 (dua puluh) unit;
7. Mesin tik 1 (satu) unit;
8. Telepon 1 (satu) unit;
9. Facsimile 1 (satu) unit;
10. Pencacah kertas serta 2 (dua) unit;
11. Mesin genset 1 (satu) unit.

d. Kinerja Pelayanan BKD Kota Tanjungbalai

Pelayanan dan pelaksanaan tugas yang dilakukan di BKD Kota Tanjungbalai adalah pelayanan kepada pegawai negeri Kota Tanjungbalai dan tugas-tugas pengoordinasian baik kepada SKPD terkait di tingkat Pemerintahan Kota, Pemerintah Provinsi dan koordinasi ke Pemerintah Pusat maupun kepada lembaga-lembaga setingkat terkait. Kinerja pelayanan BKD terlihat jelas pada keberhasilan penyelenggaraan pelatihan baik di dalam daerah maupun di luar daerah, selain itu dalam rangka mengupayakan peningkatan kualitas pegawai negeri Kota Tanjungbalai, BKD Kota Tanjungbalai juga mengirimkan pegawainya untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi dengan biaya yang dibebankan kepada APBD. Kemudian BKD Kota Tanjungbalai juga berhasil dalam penyusunan dan penyediaan dokumen-dokumen kepegawaian Kota Tanjungbalai. Keberhasilan ini didukung oleh ketersediaan sumberdaya aparatur yang mendukung di bidang ini dan ketersediaan sarana prasarana kerja yang cukup memadai.

Disamping beberapa keberhasilan yang telah dicapai BKD masih ada tugas-tugas yang belum maksimal dilakukan terkait dengan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya, hal ini dikarenakan BKD Kota Tanjungbalai belum memiliki data statistik pegawai secara personal dan sumber daya manusia yang ada pada bidang tersebut belum mampu bekerja secara profesional. Untuk mengatasi permasalahan yang masih menjadi kendala dalam keberhasilan pencapaian kinerja yang maksimal pada tahun-tahun mendatang BKD Kota Tanjungbalai akan melakukan peningkatan koordinasi melalui pendekatan manajerial maupun pendekatan persuasif secara berkelanjutan.

e. Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan BKD Kota Tanjungbalai

Secara terstruktur, lingkungan strategis merupakan tantangan dan peluang pengembangan pelayanan BKD Kota Tanjungbalai terdiri atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal, yang masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri atas dua faktor strategis yang secara keseluruhan dapat dikelola oleh manajemen BKD Kota Tanjungbalai, terdiri atas faktor kekuatan organisasi dan kelemahan organisasi.

a. Faktor Kekuatan Organisasi:

- 1) BKD Kota Tanjungbalai sebagai Perangkat Daerah yang membantu Walikota Tanjungbalai sebagai pejabat yang berwenang dan pejabat yang menetapkan dalam penyelenggaraan pelaksana manajemen ASN daerah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, memungkinkan untuk menyelenggarakan pelayanan

manajemen Aparatur Sipil Negara daerah di bidang penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penghargaan, penegakan disiplin, kode etik dan perilaku, pemberhentian, pensiun dan tabungan hari tua, dan perlindungan aparatur.

- 2) Sumber daya aparatur BKD Kota Tanjungbalai, siap untuk mendukung pengelolaan program manajemen ASN yang profesional dan berbasis kompetensi;
- 3) Baiknya koordinasi fungsional BKD Kota Tanjungbalai dengan Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen lainnya (Depdagri, Setdakot, BKN, PT. Taspen (Persero), Bapertarum PNS) dan instansi terkait lainnya memungkinkan berfungsinya seluruh elemen organisasi untuk meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan programnya.

b. Faktor Kelemahan Organisasi:

- 1) Struktur organisasi BKD Kota Tanjungbalai belum mengakomodasi secara optimal fungsi-fungsi yang dibutuhkan bagi penyelenggaraan manajemen kepegawaian yang profesional dan berbasis kompetensi;
- 2) Kurang kuatnya kemandirian BKD Kota Tanjungbalai dalam penyediaan dan penataan sumber daya aparatur yang sesuai dengan kebutuhan untuk mewujudkan profesionalisme penyelenggaraan manajemen sumber daya aparatur sipil negara di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai;

- 3) Belum optimalnya perencanaan kinerja tahunan penyelenggaraan program-program kegiatan yang berorientasi pada target sasaran strategis guna mewujudkan tujuan strategis;
- 4) Masih lemahnya aspek pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program guna mewujudkan *outcomes*, dan belum optimalnya evaluasi pelaksanaan kegiatan guna mengetahui dampak kegiatannya guna memenuhi tuntutan kualitas perencanaan dan pengembangan bagi BKD Kota Tanjungbalai;
- 5) Belum terbangunnya integrasi sistem informasi manajemen kepegawaian secara menyeluruh yang dapat mendukung penyelenggaraan dan pengelolaan manajemen kepegawaian;
- 6) Belum optimalnya dukungan fasilitas pelayanan, sarana dan prasarana bagi penyelenggaraan manajemen aparatur sipil negara.

2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi dimana kondisi ini menyebabkan tidak dapat dikelola secara langsung oleh manajemen BKD Kota Tanjungbalai, namun dapat mempengaruhi upaya peningkatan kinerja organisasi.

Dua faktor strategis dari lingkungan eksternal organisasi adalah faktor peluang organisasi dan ancaman atau tantangan organisasi.

a. Faktor Peluang Organisasi:

- 1) Meningkatnya kepercayaan dari masyarakat dan Pemerintah Kota Tanjungbalai kepada BKD Kota Tanjungbalai untuk

melaksanakan manajemen sumber daya aparatur terkait dengan pelaksanaan seleksi rekrutmen pengadaan CPNS yang bebas kepentingan korupsi, kolusi dan nepotisme melalui sistem *Computer Assisted Test(CAT)*;

- 2) Semakin mantapnya kebijakan pemberdayaan sumber daya aparatur yang memberi arahan pentingnya penggunaan pendekatan manajemen sumber daya manusia (SDM) aparatur guna meningkatkan kapasitas SDM aparatur sebagai proses integral yang tidak terpisahkan;
- 3) Semakin menguatnya tuntutan masyarakat terhadap aparatur pemerintah yang profesional dan berwawasan global.

b. Faktor Tantangan Organisasi:

- 1) Masih cukup luasnya cakupan pelayanan bidang manajemen sumber daya aparatur guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) yang masuk kategori strategis tetapi belum mendapatkan perhatian untuk menjadi program dan kegiatan operasional Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kota Tanjungbalai;
- 2) Belum terintegrasinya sistem pengembangan karir dengan sistem pengembangan Sumber Daya Aparatur;
- 3) Semakin pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta informasi yang menuntut pemenuhan standar kompetensi aparatur dalam upaya menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa.

- 4) Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sehingga banyak perubahan, dan penyesuaian terkait dengan perubahan mendasar sistem manajemen aparatur sipil negara, di mana perubahan tersebut memerlukan proses yang berkelanjutan.

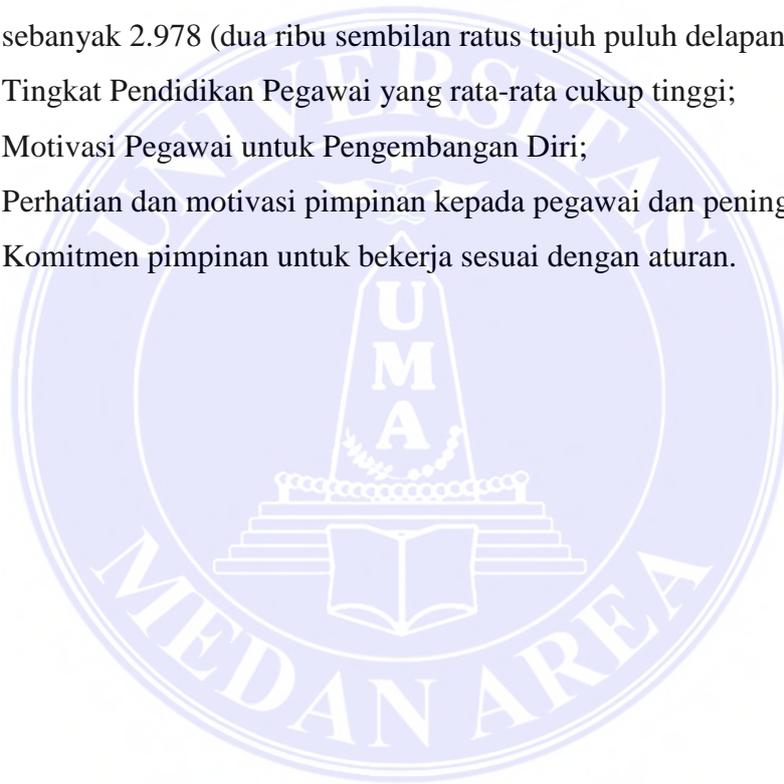
Adapun yang menjadi tantangan yang dihadapi dalam pengembangan pelayanan BKD Kota Tanjungbalai;

- a. Kurangnya ruangan kerja;
- b. Masih ada PNS/ASN yang bekerja tidak disiplin di dalam mengikuti aturan yang berlaku;
- c. Kurangnya peralatan kerja dan terdapatnya peralatan kerja yang rusak;
- d. Kurangnya pemahaman para PNS/ASN terhadap ketentuan Peraturan Perundang-Undangan di bidang kepegawaian;
- e. Kurangnya pemahaman pengelola kepegawaian pada SKPD akan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan di bidang kepegawaian;
- f. Kurang tersedianya Peraturan Perundang – Undangan di bidang kepegawaian pada SKPD;
- g. Banyaknya jumlah pencari kerja dan kecenderungannya untuk mau bekerja di sektor pemerintah untuk menjadi PNS/ASN.

Sementara peluang yang dapat diupayakan dan dimanfaatkan untuk Pengembangan Pelayanan BKD Kota Tanjungbalai :

- a. Jumlah PNS/ASN Kota Kota Tanjungbalai yang masih memadai;
- b. Jumlah SKPD atau Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Kota Tanjungbalai;
- c. Adanya Instansi atau Lembaga Pengelola Kepegawaian di Tingkat Provinsi, Regional dan Pemerintah Pusat;

- d. Tersedianya berbagai Peraturan Perundang-Undangan Bidang Kepegawaian di BKD;
- e. Adanya Lembaga Pendidikan di Kota Tanjungbalai dan di sekitar Kota Tanjungbalai(Perguruan Tinggi, Sekolah Tinggi, Akademi, Pendidikan Paket/Penyetaraan dan Lembaga-lembaga Kursus), sehingga memungkinkan PNS/ASN meningkatkan pendidikan dan pengetahuannya;
- f. Jumlah Pegawai BKD Kota Tanjungbalai, sebanyak 52 (Lima Puluh dua) orang yang siap Melayani PNS/ASN Pemerintah Kota Tanjungbalai, sebanyak 2.978 (dua ribu sembilan ratus tujuh puluh delapan) orang;
- g. Tingkat Pendidikan Pegawai yang rata-rata cukup tinggi;
- h. Motivasi Pegawai untuk Pengembangan Diri;
- i. Perhatian dan motivasi pimpinan kepada pegawai dan peningkatan kinerja;
- j. Komitmen pimpinan untuk bekerja sesuai dengan aturan.



4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Karakteristik Responden

Adapun data yang diolah dalam penelitian ini adalah data tentang Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja pada kantor dinas pendidikan sebanyak 52 orang. Dari hasil penelitian telah terkumpul sejumlah data yang diperlukan, data identitas responden, dan tanggapan responden tentang variabel analisis kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai.

Karakteristik responden yang akan disajikan meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan pekerjaan utama. Dari hasil pengelompokan data yang masuk maka komposisi jenis kelamin sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2: Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	33	28,74
2.	Perempuan	19	71,26
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Dari Tabel 3 di atas dapat dilihat Jenis Kelamin responden laki-laki sebanyak 33 orang (63%) dan perempuan sebanyak 19 orang (37%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil yang bekerja pada Kantor Badan

Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai lebih di dominasi oleh laki-laki dibandingkan perempuan.

Faktor usia juga mempunyai hubungan dengan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan maupun aktivitas sehari-hari, keluwesan dan kematangan yang turut menentukan dalam keberhasilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Selain dari pada itu, usia juga sangat berpengaruh terhadap tingkat kesehatan dan produktivitas seseorang. Semakin tua usia seseorang, cenderung kesehatan akan semakin menurun dan produktivitas kerja juga menurun. Faktor umur juga mempengaruhi seseorang dalam mengambil keputusan dan menentukan pilihan. Semakin tinggi tingkat usia, maka keputusan yang diambil dan pilihan yang akan ditentukan akan semakin baik dengan pemikiran yang matang. Dapat dilihat usia responden yang dikelompokkan kedalam beberapa kelompok usia pada tabel dibawah ini :

Tabel 3 : Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur

No.	Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1.	21 – 35 Tahun	39	75,0
2.	36 – 50 Tahun	12	23,1
3	di atas 51 Tahun	1	1,9
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel 3 diatas, dapat diketahui tidak ada pegawai yang berumur dibawah 20 tahun, pegawai yang berumur 21-35 tahun berjumlah 39 orang (75%), kemudian pegawai yang berumur 36-50 tahun berjumlah 12 orang (23,1%), dan pegawai yang berumur diatas 51 tahun hanya 1 orang (1,9%). Dengan demikian

dapat dilihat bahwa pegawai negeri sipil yang bekerja pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai lebih didominasi oleh mereka yang berusia antara 21 tahun sampai dengan 35 tahun yakni sebanyak 35 orang (75%).Dapat disimpulkan bahwa dari tingkat usia yang tergolong muda, pegawai bisa melakukan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan dengan hasil yang maksimal. Karena faktor usia sangat berpengaruh dengan tingkat kesehatandan produktivitas kerja seseorang, semakin tua umur seseorang, cenderung kesehatan akan menurun dan secara otomatis produktivitas kerja pun kurang maksimal.

Tabel 4 : Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	SLTA	31	59,6
2.	D III	3	5,8
3	Sarjana	12	23,1
4	Pascasarjana	6	11,5
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel 4 diatas diketahui tingkat pendidikan pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai, yaitu terdapat 6 orang (11 %) pegawai yang berpendidikan S2, kemudian 12 orang (23 %) tamatan S1 dan diikuti dengan 3 54 pegawai (6 %) tamatan DIII, serta yang terakhir 31 orang (60 %) pegawai yang tamatan SMA. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan pegawaisudah cukup baik, dimana pegawai yang pendidikannya tinggi

mampu memberikan pengarahan bagi pegawai yang belum mengerti sepenuhnya tentang pekerjaan.

4.2.2. Analisis Kinerja Pegawai BKD Kota Tanjung Balai

Untuk membahas masing-masing indikator dari variabel kinerja Pegawai negeri sipil pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai digunakan (Questioner yang disebarakan kepada 52 responden dalam penelitian ini. Pertanyaanpertanyaan didalam variabel menyangkut tentang analisis kinerja pegawai dengan berdasarkan idikator-indikator yang telah dikemukakan pada Bab II sebelumnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pembahasan berikut ini :

a. Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai ditinjau dari Aspek Kreativitas

Menurut Rachmawati (2010:14), kreativitas merupakan suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, suksesi, diskontinuitas, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah. Berdasarkan dari beberapa pengertian dapat disimpulkan bahwa kreativitas merupakan inisiatif terhadap suatu proses atau ide yang bermanfaat, tepat, dan bernilai terhadap suatu tugas yang sesuai dengan pedoman atau petunjuk yang tidak lengkap sehingga menuntun kita untuk mengerti atau menemukan sesuatu yang baru.

Tabel 5 : Distribusi Responden Menurut Tanggapannya atas adanya kreativitas pegawai dalam bekerja

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	5	9,6
2	Baik	12	23,1
3	Cukup Baik	18	34,6
4	Tidak Baik	15	28,8
5	Sangat Tidak Baik	2	3,8
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat tanggapan responden yang menjawab “Sangat Baik” sebanyak 5 orang (9,6%), responden yang menjawab “Baik” sebanyak 12 orang (23,1%), yang menjawab “Cukup Baik” sebanyak 18 orang (34,6%), yang menjawab “Tidak Baik” sebanyak 15 orang (28,8%), dan ada 2 orang (3,8%), responden yang menjawab “Sangat Tidak Baik” (0%) mengenai kreativitas pegawai dalam bekerja..

Menurut Munandar (1985), kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi atau unsur-unsur yang ada. Hasil yang diciptakan tidak selalu hal-hal yang baru, tetapi juga dapat berupa gabungan (kombinasi) dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya. Selain itu, Csikszentmihalyi (dalam Clegg, 2008) menyatakan kreativitas sebagai suatu tindakan, ide, atau produk yang mengganti sesuatu yang lama menjadi sesuatu yang baru.

Menurut Bapak Drs. H.Zulkarnaen, Sekretaris BKD Kota Tanjungbali, bahwa kreativitas pegawai dirangsang kemajuan teknologi informasi sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerjanya, dengan penguasaan teknologi informasi akan menumbuhkan kreativitas dalam bekerja, seperti disampaikan berikut ini:

Menurut Saya dalam ilmu teknologi Kinerja Pegawai BKD dalam memasuki era globalisasi dengan teknologi dan program-program baru masih perlu dikembangkan. Karena untuk saat ini aplikasi teknologi kepegawaian hanya baru menggunakan simpeg, dan belum bersifat online seperti di zaman sekarang yang serba IT. Untuk bisa mengimbangi kemajuan TI tersebut diperlukan kreativitas pegawai dalam bekerja. (wawancara Tanggal 18 Maret 2018).

Aparatur birokrasi dituntut untuk mampu berpikir kreatif guna meningkatkan kualitas pelayanannya kepada masyarakat. Keberhasilan birokrasi diukur dari tingkat kepuasan masyarakat selaku customer, terhadap pelayanan yang diberikan. Dengan demikian, jelas dapat kita pahami bahwa pengadopsian jiwa *entrepreneur* ini penting, bertujuan guna meningkatkan kualitas pelayanan birokrasi.

Selanjutnya, kita melihat pola pikir yang sangat lekat dengan jiwa *entrepreneur*, yaitu pola pikir kreatif. Mungkin pertanyaan selanjutnya adalah “mengapa kreativitas penting bagi PNS?” Menurut Hurlock kreativitas menekankan pembuatan sesuatu yang baru dan berbeda. Sedangkan Munandar menyebutkan kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi baru yang mencerminkan kelancaran, keluwesan dan orisinalitas dalam berpikir serta kemampuan untuk mengkombinasikan suatu gagasan[1]. Memang untuk mampu berpikir kreatif, seseorang harus mampu dan berani untuk mencoba.

Kreativitas adalah potensi yang dimiliki oleh setiap orang dan sangat tergantung dari orang itu sendiri, apakah mau dan mampu mengasah, mengembangkan dan melatih kreativitasnya sehingga bisa berkembang maksimal atau hanya menjadikannya sebuah potensi yang tidak pernah tergali selamanya? Birokrasi sangat butuh kreativitas ini, karena kualitas kebijakan dan pengambilan keputusan, akan sangat terbantu. Coba kembali kita pahami bahwa kreativitas adalah cara pandang yang berbeda atau mampu memandang permasalahan dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Dengan memandang suatu permasalahan dari berbagai sudut pandang, maka tersedia beberapa alternatif pemecahan masalah yang mungkin bisa menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan. Dengan adanya berbagai pertimbangan dari beberapa alternatif pemecahan masalah, maka diharapkan kualitas keputusan yang diambil akan menjadi lebih baik. Ada pula yang memberikan alasan terhadap kurangnya kreativitas PNS adalah karena kondisi rutinitas. Memang beberapa buku menyebutkan bahwa penghambat kreativitas adalah rutinitas.

Rutinitas PNS kadangkala terjebak pada Tupoksi. Ketika seorang PNS sudah melaksanakan tugas sesuai Tupoksinya, mereka seakan-akan telah melaksanakan tugasnya dengan baik. Memang pemahaman ini tidak salah, tetapi setidaknya hal ini menyebabkan individu tersebut menjadi puas hanya pada batas terpenuhinya tupoksi. Dari waktu ke waktu kondisi ini tidak berubah sehingga otomatis kondisi birokrasi pun tidak mengalami perkembangan, sedangkan tuntutan pelayanan kepada masyarakat semakin meningkat. Mari kita lihat kebijakan tentang kinerja PNS. Banyak pemerintah daerah menganggarkan dana

yang berbasis “kinerja”. Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) merupakan suatu pendekatan dalam sistem penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan, serta memperhatikan efisiensi dalam pencapaian kinerja tersebut.

Yang dimaksud kinerja adalah prestasi kerja yang berupa keluaran dari suatu Kegiatan atau hasil dari suatu Program dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Secara implisit dapat kita ketahui bahwa peluang untuk kreativitas pegawai saat penyusunan RKA sangat terbuka lebar, asalkan dasar-dasar perhitungannya tepat dan dapat dipertanggungjawabkan. Peluang dengan label “berbasis kinerja” ini menjadi pembuka jalan terhadap kreativitas pegawai. Lalu, apakah rutinitas yang selalu menjadi “kambing hitam” karena dianggap penghambat kreativitas PNS masih dapat dijadikan alasan?.

Reformasi birokrasi jelas memberikan peluang terhadap pengembangan kreativitas pegawai. Jiwa *entrepreneur* saat ini masih dipandang relevan dalam usaha peningkatan kemampuan aparatur birokrasi. Jika memang kondisi rutinitas yang selama ini dianggap sebagai penghambat pengembangan kreativitas pegawai sudah bukan lagi menjadi alasan, lalu apa yang menyebabkan seorang PNS yang mungkin saat mengenyam pendidikan, dia termasuk yang berprestasi, tetapi ketika dalam lingkungan PNS, prestasinya seakan-akan lenyap tertelan kondisi lingkungan. Lulusan terbaik dari sebuah sekolah, ketika masuk ke lingkungan PNS seakan-akan prestasinya lenyap tanpa pengakuan dan penghargaan. Melihat kondisi ini berarti masih ada sesuatu yang salah. Apakah berkaitan dengan penghasilan? atau apakah asas *reward and punishment* yang belum berjalan?

Mudah-mudahan ini menjadi renungan bagi kita semua. Gaji PNS dibayar dengan uang rakyat, sementara masih banyak rakyat kita hidup dalam keprihatinan. PNS adalah abdi negara dan abdi masyarakat, apakah kita sudah melakukan pengabdian kita? Mari kita coba memahami posisi kita. Mari berpikir kreatif demi terwujudnya kualitas pelayanan yang prima bagi masyarakat. Mengabdikan dan berbuat demi rakyat yang telah membayar gaji kita selaku PNS.

Meskipun kreativitas dan inovasi sangat dihargai di banyak perusahaan, namun hal tersebut tidak selalu dikomunikasikan kepada para pegawainya. Perusahaan bahkan seringkali tidak memberikan ruang gerak bagi para pekerjanya untuk berkreasi dan berinovasi. Banyak perusahaan di Indonesia merupakan contoh dimana ide-ide kreatif hanya berakhir diruang-ruang rapat semata.

Hambatan lain yang mengganggu kreativitas adalah jika pekerjaan yang kita jalani tidak sesuai dengan minat dan bakat yang kita miliki. Selain itu gaya kreativitas yang dimiliki tidak “*match*” dengan tuntutan pekerjaan sehari-hari. Contoh: gaya kreativitas Anda adalah sebagai “*agent of change*” tetapi pekerjaan Anda lebih bersifat rutin, mekanistik dan menuntut anda untuk melakukannya sesuai dengan aturan atau prosedur yang sudah baku. Hambatan lain datang dari unsur psikologis. Untuk menjadi kreatif seseorang harus berani untuk dinilai aneh oleh orang lain. Lihat saja para penemu dan seniman-seniman besar yang pada saat menciptakan karyanya seringkali dianggap “*gila*”. Nah, karena itu tidak semua pegawai siap untuk berbeda pendapat/ide dengan orang lain meskipun ide tersebut kemudian terbukti benar. Pola pendidikan kita yang kurang mendorong

adanya variasi atau perbedaan pendapat juga sangat mendukung kurangnya kreativitas pegawai.

b. Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai ditinjau dari Aspek Kualitas Pekerjaan

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia (Matutina,2001:205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada :

1. Pengetahuan (Knowledge) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (Skill), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Hasibuan (2007:87) menyatakan : "Penilaian adalah kegiatan manajemen untuk mengevaluasi perilaku dan hasil kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya."Dua hal yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan berdasarkan definisi diatas yaitu perilaku dan kualitas kerja karyawan.Yang dimaksud dengan penilaian perilaku yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan.Sedangkan kualitas kerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya.

Flippo (1995:28) berpendapat tentang kualitas kerja sebagai berikut: “Meskipun setiap organisasi berbeda pandangan tentang standar dari kualitas kerja pegawai, tetapi pada intinya efektifitas dan efisiensi menjadi ukuran yang umum.” Bertitik tolak dari definisi yang diberikan oleh Flippo (1995:28) tersebut maka dapat dikatakan bahwa inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Kualitas sumber daya manusia memiliki manfaat ditinjau dari pengembangan perusahaan yaitu: Perbaikan kinerja, enyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, Kebutuhan pelatihan, Perencanaan dan pengembangan karier, Efisiensi proses penempatan staf, Kesempatan kerja yang sama.

Bitner dan Zeithaml (dalam Riorini, 2004:22) menyatakan untuk dapat meningkatkan performance quality (kualitas kerja) ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan pelatihan atau training, memberikan insentive atau bonus dan mengaplikasikan atau menerapkan teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja. Sunu (dalam Flippo, 1995:91) menyatakan bahwa penting untuk menciptakan lingkungan untuk meningkatkan kualitas kerja, yaitu:

1. Tanggung jawab dan kepentingan pimpinan untuk menciptakan lingkungan peningkatan kualitas.
2. Nilai, sikap dan perilaku yang disetujui bersama diperlukan untuk meningkatkan mutu.

3. Sasaran peningkatan kualitas yang diterapkan oleh organisasi.
4. Komunikasi terbuka dan kerja sama tim baik.
5. Pengakuan dapat mendorong tindakan yang sesuai dengan nilai, sikap dan perilaku untuk meningkatkan mutu.

Adapun gambaran analisis kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai ditinjau dari aspek Pengetahuan Tentang Pekerjaan, dapat diketahui dari tanggapan responden penelitian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat tabel berikut ini :

Tabel 6 : Distribusi Responden Menurut Tanggapannya atas kualitas kerja pegawai

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	5	10
2	Baik	12	23
3	Cukup Baik	18	34,6
4	Tidak Baik	16	30,7
5	Sangat Tidak Baik	1	1,9
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat tanggapan responden terhadap kualitas kerja pegawai pada BKD Kota Tanjungbalai yang menjawab "Sangat Baik" sebanyak 5 orang (10%), responden yang menjawab "Baik" sebanyak 12 orang (23%), dan yang menjawab "Cukup Baik" sebanyak 18 orang (34,6%), kemudian responden yang menjawab " Tidak Baik" sebanyak 16 orang (30,7%), dan yang menjawab "Sangat Tidak Baik" hanya 1 orang (1,9%). Dari hasil

penelitian menunjukkan bahwa responden lebih dominan menjawab cukup baik yaitu sebanyak 18 orang (34,6%). Dengan demikian dapat dianalisa bahwa pegawai belum mampu sepenuhnya memahami tugas yang telah diberikan kepadanya. Hal ini sejalan dengan hasil observasi yang terlihat dimana pegawai masih kebingungan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karena masih ada sebagian pegawai sering bertanya mengenai tugas yang diberikan, seperti dalam membuat pelaporan pelaksanaan tugas. Ini akan berdampak pada proses penyelesaian tugas menjadi lamban dan lewat dari batas waktu yang telah ditentukan. Sebaiknya pegawai harus bisa memahami tugas yang diberikan kepadanya, agar pekerjaan tersebut dapat dikerjakan tanpa harus memahami tugas terlebih dahulu. Jadi, proses penyelesaian tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.



Gambar 1: Penjelasan Wawancara dengan Kabid Mutasi Dan Kependidikan Pada Tanggal 19 Maret 2018

Tabel 7 : Distribusi Responden Menurut Tanggapannya atas pengetahuannya dalam menggunakan peralatan yang mendukung tercapainya tujuan

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	7	13,4
2	Baik	11	21,1
3	Cukup Baik	25	48,0
4	Tidak Baik	9	17,3
5	Sangat Tidak Baik	0	0
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat tanggapan responden yang menjawab “Sangat Baik” sebanyak 7 orang (13,4%), responden yang menjawab “Baik” sebanyak 11 orang (21,1%), yang menjawab “Cukup Baik” sebanyak 25 orang (48%), yang menjawab “Tidak Baik” sebanyak 9 orang (17,3%), dan tidak ada responden yang menjawab “Sangat Baik” (0%) mengenai pengetahuan dalam menggunakan peralatan pendukung yang ada didalam kantor.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dominan responden yang menjawab cukup baik, yaitu sebanyak 25 orang (48%). Dengan demikian dapat dianalisa bahwa pegawai belum sepenuhnya memiliki pengetahuan dalam hal menggunakan peralatan pendukung perkantoran seperti komputer, khususnya microsoft excel ataupun microsoft words. Kebanyakan dari mereka hanya mampu mengetik dokumen dengan format yang telah tersedia dibanding dengan membuat dokumen baru yang belum ada formatnya. Hal ini mengakibatkan proses penyelesaian tugas menjadi lamban dan tahap pencapaian tujuan belum sesuai

dengan target yang telah ditentukan. Seharusnya seorang pegawai memiliki pengetahuan dalam mengoperasikan peralatan pendukung yang ada pada instansi tersebut.

c. Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai ditinjau dari Aspek Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan ini berhubungan dengan jumlah / volume tugas (pekerjaan) yang diselesaikan pada waktu yang ditentukan. Kuantitas pekerjaan dapat diperoleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipatif. Penetapan kuantitas kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara atasan dengan para bawahannya, dimana materi pembahasan mencakup sasaran-sasaran pekerjaan, peranannya dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan-persyaratan organisasi dan kebutuhan pegawai. Dengan demikian kuantitas ini bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang pegawai. Dalam menentukan kualitas pekerjaan yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang baik dalam suatu organisasi, salah satu unsur yang harus diperhatikan adalah pihak organisasi harus mampu mengatur antara jumlah / volume pekerjaan dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Hal ini dilakukan agar antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya dapat selesai sesuai dengan waktu/ jadwal yang telah ditentukan dengan kata lain tugas yang lainnya tidak saling mengganggu.

Hal ini juga dibenarkan oleh Kabid Pengembangan ,Evaluasi Kinerja dan Penghargaan BKD Kota Tanjungbalai yaitu Bapak AZHAR S.pd tanggal 13 Maret 2018 yang menyatakan bahwa:

“Dengan *job analysis* yang ada sangat membantu kita dalam menyelesaikan pekerjaan dengan jadwal yang ditentukan karna disitu sudah tercantum jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan berdasarkan jadwal yang ada sehingga dari semuanya itu banyak program kerja yang terlaksana”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan Jumlah pekerjaan pegawai diselesaikan berdasarkan jadwal yang telah ditetapkan yang mana pekerjaan-pekerjaan tersebut tidak saling berbenturan jadwal karena sudah tercantum dalam beban kerja setiap pegawai sehingga lebih banyak program kerja yang terlaksana. Dan tidak terlepas dari jumlah pegawai yang sudah ditetapkan untuk mengerjakan setiap sasaran kerja yang dibagi berdasarkan bidang masing-masing, sehingga jumlah beban kerja dengan jumlah pegawai yang bekerja dapat berimbang agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal. Dengan demikian diharapkan dapat mendukung pengembangan kinerja dari pegawai negeri sipil di BKD Kota Tanjungbalai mencapai target sasaran kerja yang lebih maksimal lagi sehingga kinerja instansi lebih meningkat lagi.

Produktifitas merupakan hal yang sangat penting dalam menciptakan perusahaan yang sehat dan kuat. Bila para karyawan mampu bekerja untuk kuantitas yang maksimal dan kualitas yang prima, maka perusahaan akan menjadi semakin efektif dalam operasionalnya. Perilaku kerja yang mampu mendorong produktifitas adalah perilaku kerja yang cerdas untuk berkolaborasi, berkomunikasi, bersinergi, berkoordinasi, dan fokus pada prestasi. Berkolaborasi

artinya selalu siap bekerja sama dengan siapa pun tanpa memiliki perasaan suka atau tidak suka terhadap pihak-pihak terkait.

Berkomunikasi artinya mampu mencair bersama irama kerja sama yang saling memahami dalam satu bahasa persepsi. Bersinergi artinya selalu siap melakukan kegiatan bersama atau kerja gabungan untuk mencapai sasaran dan target. Berkoordinasi artinya selalu menyatukan persepsi terhadap setiap aturan, peraturan, kebijakan agar setiap tindakan dapat berjalan sempurna dan tidak saling bertentangan atau simpang siur. Perilaku kerja di atas tersebut haruslah menjadi karakter kerja yang membatin dalam diri. Sebab, tanpa kerja sama yang baik, tanpa saling pengertian, dan tanpa saling membantu, maka setiap upaya untuk menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja terbaik akan mengalami kegagalan. Kuantitas kerja berarti karyawan harus berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target. Artinya, karyawan harus selalu menyiapkan kondisi tubuh yang kuat dan sehat; kondisi perasaan dan emosi yang penuh semangat; kondisi pikiran yang jernih, tenang, dan kreatif. Kualitas kerja berarti karyawan harus memiliki mind set, keterampilan, pengetahuan, dan niat baik untuk bekerja dengan berkualitas, rapi, bersih, teliti, dan indah.

Keberhasilan mengoptimalkan kualitas kerja dan kuantitas kerja sangat tergantung kepada niat dan kemauan karyawan untuk berprestasi. Bila karyawan memiliki motivasi yang kuat untuk menjadikan diri sendiri sebagai pribadi yang produktif, maka mereka pasti memfokuskan diri untuk kuantitas dan kualitas kerja yang prima. Setiap orang dilahirkan untuk mencapai apa yang diinginkan. Setiap orang diberi kesempatan oleh kehidupan untuk mencapai semua harapan dan keinginan. Setiap orang memiliki hak untuk menjadi sukses dan menghasilkan keberhasilan dalam hidupnya. Setiap orang hanya bisa sukses bila dia bekerja

untuk kuantitas dan kualitas terbaik. Jadi, sekaranglah waktunya untuk mulai bekerja secara cerdas buat kuantitas dan kualitas terbaik.

Tabel 8 : Tanggapan respondententang kecermatan Pegawai dalam melakukan pekerjaan

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	3	5,7
2	Baik	12	23,0
3	Cukup Baik	9	17,3
4	Tidak Baik	28	53,0
5	Sangat Tidak Baik	0	0
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dominan responden yang menjawab tidak baik yaitu sebanyak 28 orang (53,8%). Dengan demikian dapat dianalisa bahwa kurangnya kecermatan pegawai dalam melakukan pekerjaan sehingga masih terdapat kesalahan-kesalahan yang terjadi pada saat melakukan pekerjaan, seperti pengetikan surat-surat dinas. Sejalan dengan hasil observasi terlihat dimana masih ada kesalahan pegawai dalam melakukan pekerjaan yangdikerjakannya. Hal ini akan berdampak pada kualitas kerja yang dihasilkan kurang maksimal, sebaiknya pegawai harus memperhatikan dan teliti pada saat melakukan pekerjaan. Sehingga pada saat bekerja tidak ada terjadi kesalahan yang membuat kualitas hasil pekerjaan kurang maksimal.

Namun dari hasil wawancara dengan dengan Bapak Drs. ABU HANIFAH selaku kepala Kepala Badan Kepegawaian daerah Kota Tanjungbalai (14 Maret , 2018) mengatakan bahwa :

Kualitas dan kuantitas Pekerjaan Pegawai Badan Kepegawain Daerah Kota Tanjungbalai sudah lumayan bagus karena terdapat beberapa pegawai dilihat dari pendidikan yang sarjana sehingga kualitas pekerjaan sudah meningkat pegawai sangat cermat dalam mengerjakan pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang membuat pekerjaan menjadi kurang maksimal hasilnya.

Disini jelas terlihat bahwa pimpinan kuarng memperhatikan dan menekankan pada kualitas kerja dalam bekerja, sehingga pegawai mengerjakan pekerjaan kurang teliti dan cermat dalam mengerjakan pekerjaannya. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatankegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya



Wawancara dengan Kepala BKD kota Tanjungbalai pada Tanggal 14 maret 2018

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kualitas perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan (Syafaruddin Alwi, 2001). Disamping itu juga motivasi dan kesempatan (Robbins, 2001). Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Bernadin H. John Joyce E A Russel (1993), bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja

karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja. Sementara Seymour (1991), kinerja sebagai pelaksanaan tugas yang diukur; sedangkan Byors dan Rue (1998), kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang yang seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. Kinerja diartikan sebagai tingkatan pekerjaan aktual yang dilaksanakan oleh para karyawan (Shore, Newton, dan Thornton 1990). Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan (Bain dalam McNeese-Smith, 1996) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Belcher dalam McNeese-Smith, 1996). Maka pengembangan instrument dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti out put, pencapaian tujuan, pemenuhan deadline, penggunaan jam kerja dan ijin sakit (Sukarno, 2002).

Bass dan Avolio (1990) menjelaskan bahwa dalam organisasi formal, kinerja karyawan secara individual atau kelompok tergantung pada usaha mereka dan arah serta kompetensi dan motivasi untuk menunjukkan performansi sesuai yang diharapkan untuk mencapai sasaran berdasarkan posisi mereka di dalam sistem (Alimuddin, 2002). Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Menurut Stout (BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (mission accomplishment) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan

keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintahan akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Dari pengertian-pengertian kinerja diatas, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/penilaian kinerja karyawan merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Namun hingga saat ini belum ada satupun yang dapat dianggap sebagai teori umum tentang kinerja tersebut (Guest, 1997). Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan memberikan suatu peramalan dan mengendalikan kinerja di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada saat ini kerap kali dikaitkan dengan masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolok ukur untuk dikatakan suatu aktifitas berjalan sesuai rencana atau tidak.

Dalam pengukuran kinerja (performance measurement) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner (Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu:

(1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai;

(2) berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai; dan

(3) berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya.

Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan didalam implementasi mereka melayani program sosial. Memfokuskan pada asumsi mutu bahwa perilaku beberapa orang yang lain lebih pandai daripada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur. Aspek dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Proaktif dalam pendekatan pekerjaan
- b. Bermanfaat dari pengawasan
- c. Merasa terikat dalam melayani klien
- d. Berhubungan baik dengan staff lain
- e. menunjukkan ketrampilan dan pengetahuan inti bekerja aktivitas
- f. Menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik
- g. Mempunyai sikap positif dalam pekerjaan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bias meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992). Kinerja karyawan pada dasarnya

merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tabel 9 : Tanggapan respondententang membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaanpekerjaan

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	8	15,4
2	Baik	15	28,8
3	Cukup Baik	10	19,2
4	Tidak Baik	18	34,6
5	Sangat Tidak Baik	1	1,9
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat tanggapan dari responden yang menjawab “Sangat Baik” sebanyak 8 orang (15,3%), responden yang menjawab “Baik” sebanyak 15 orang (28,8%), responden yang menjawab “Cukup Baik” sebanyak 10 orang (19,2%), kemudian responden yang menjawab “Tidak Baik” sebanyak 18 orang (34,6%), dan yang menjawab “Sangat Tidak Baik” sebanyak 1 orang (1,9%).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dominan responden yang menjawab tidak baik yaitu sebanyak 18 orang (34,6%). Dengan demikian dapat dianalisa bahwa kurangnya pengetahuan pegawaitentang pekerjaan dalam menguasai dan memahami pekerjaansehingga pada saat pegawai membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan kurang tepat sasaran dan belum efektif. Sebaiknya seorang pegawai harus mampu membuat keputusan yang tepat

didalam pekerjaan agar pada saat terjadi masalah pada pekerjaan pegawai bisa membuat keputusan guna menyelesaikan permasalahan yang terjadi di dalam pekerjaan

Tabel 10 : Tanggapan respondententang mengambil tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	5	9,6
2	Baik	14	26,9
3	Cukup Baik	16	30,8
4	Tidak Baik	17	32,7
5	Sangat Tidak Baik	0	0,0
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui tanggapan responden yang menyatakan “Sangat Baik” sebanyak 5 orang (9,6%), responden yang menjawab “Baik” sebanyak 14 orang (26,9%), responden yang menjawab “Cukup Baik” sebanyak 16 orang (30,7%), kemudian yang menjawab “Tidak Baik” sebanyak 17 orang (32,6%), dan tidak ada responden yang menjawab “Sangat Tidak Baik” (0%). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dominan responden yang menjawab tidak baik yaitu sebanyak 17 orang (32,6%). Dengan demikian dapat dianalisa bahwa kurangnya inisiatif dan ide-ide yang diberikan pegawai, sehingga pada saat pegawai mengambil tindakan yang dapat mempercepat penyelesaian tugas tidak tepat sasaran dan proses penyelesaian tugas menjadi tidak tepat waktu. Sebaiknya seorang pegawai harus memiliki inisiatif yang tinggi dan ide-ide yang kreatif agar dapat mempercepat proses penyelesaian tugas.

a. Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Tanjungbalai ditinjau dari Aspek Ketepatan waktu

Guna mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi, maka kinerja karyawan mutlak dinilai. Kriteria penilaian kinerja harus ditetapkan dengan mempertimbangkan tujuan dari penilaian kinerja itu sendiri serta dilakukan secara objektif, karena penilaian kinerja hakekatnya berorientasi pada kemampuan pelaksanaan kerja karyawan. Sebenarnya kriteria tentang kinerja sangat beragam, tetapi penulis menurunkan teori yang relevan dengan penelitian ini, yakni pendapat Miner (dikutip dalam Sutrisno, 2010: 172-173) berikut :

- a. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan.
- c. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
- d. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Konsekuensinya setiap karyawan harus memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi. Cormick dan Tiffin dikuti dalam Sutrisno (2010: 172) menyatakan “kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauhmana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya yakni menyangkut banyak kesalahan yang dibuat,

kedisiplinan dan ketepatan. Waktu adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa jabatan dalam tahun yang dijalani”

Demikian konsepsi kinerja yang merupakan salah satu sasaran dari pelaksanaan tugas karyawan, artinya setiap pelaksanaan tugas melahirkan suatu hasil kerja (kinerja) yang dinilai guna mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Arti pentingnya penilaian kinerja tidak saja untuk memperbaiki pelaksanaan tugas karyawan, tetapi berorientasi pada pengembangan karier. Dalam hal ini Rachmawati (2008: 123) menyatakan “evaluasi kinerja sering dipakai sebagai dasar penggajian, promosi atau pelatihan yang diperlukan”.

kriteria ketiga adalah ketepatan waktu yaitu kesesuaian antara pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan. Apabila sebuah pekerjaan ditargetnya untuk selesai dalam waktu 3 hari, maka seorang pegawai atau karyawan harus bisa menyelesaikannya sesuai target dan jika melebihi targetnya maka tidak ada ketepatan waktu.

Tabel 10. Tanggapan respondententang ketepatan waktu dalam bekrja

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	7	13,5
2	Baik	13	25,0
3	Cukup Baik	12	23,1
4	Tidak Baik	20	38,5
5	Sangat Tidak Baik	0	0,0
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat tanggapan responden terhadap ketepatan waktu dalam bekerja yang menyatakan “Sangat Baik” sebanyak 7 orang (13,4%), responden yang menyatakan “Baik” sebanyak 13 orang (25%), responden yang menyatakan “Cukup Baik” sebanyak 12 orang (23%), kemudian responden yang menyatakan “Tidak Baik” sebanyak 20 orang (38,4%), dan tidak ada responden yang menjawab “Sangat Tidak Baik” (0%). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dominan responden yang menjawab tidak baik yaitu sebanyak 20 orang (38,4%).

Dengan demikian dapat dianalisa bahwa minimnya kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugas, sehingga kualitas yang dihasilkan oleh pegawai tidak maksimal. Hal ini sejalan dengan hasil observasi dimana pada saat pegawai menyelesaikan suatu pekerjaan, bahwa pekerjaan yang dikerjakan kurang maksimal dimana keluhan masyarakat atas kesalahan yang dilakukan oleh pegawai dalam urusan administrasi. Sebaiknya pegawai harus memiliki kemampuan yang baik dalam melakukan suatu pekerjaan agar kualitas yang dihasilkan lebih maksimal. Disini jelas terlihat bahwa kurangnya pimpinan dalam mengontrol kualitas kerja pegawai dan memperhatikan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan, sehingga pegawai dalam mengerjakan pekerjaan kurang memperhatikan kualitasnya.

Tabel 11 : Tanggapan respondententang menyelesaikan tugas dengan tepat waktu

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	6	11,5
2	Baik	11	21,2
3	Cukup Baik	14	26,9
4	Tidak Baik	21	40,4
5	Sangat Tidak Baik	0	0,0
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat tanggapan responden yang menjawab “Sangat Tepat” sebanyak 6 orang (11,5%), responden yang menjawab “Tepat” sebanyak 11 orang (21,1%), yang menjawab “Cukup Tepat” sebanyak 14 orang (26,9%), kemudian responden yang menjawab “Tidak Tepat” sebanyak 21 orang (40,3%), dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Tepat” sebanyak (0%). Dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa lebih dominan responden yang menjawab tidak tepat yaitu sebanyak 21 orang (40,3%) dari 52 orang responden.

Dengan demikian dapat dianalisa bahwa masih ada beberapa pegawai yang belum bisa menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, sehingga pekerjaan yang diselesaikan tidak tepat waktu dan pengerjaan tugas menjadi terburu-buru karena waktu yang diberikan sudah lewat dari batas yang telah ditentukan. Hal ini mengakibatkan pekerjaan yang dihasilkan kurang maksimal dan kurang cermat dalam pengerjaannya. Namun dari hasil wawancara dengan Bapak Drs. ABU HANIFAH (14 Maret 2018) mengatakan bahwa pegawai sudah cukup baik dalam

menyelesaikan tugasnya secara tepat waktu, walaupun masih ada beberapa pegawai yang belum bisa menyelesaikan dengan tepat waktu. Disini jelas terlihat bahwa kurangnya pimpinan dalam menekankan pada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan harus dengan tepat waktu, sehingga pekerjaan yang dikerjakan pegawai diselesaikan dengan waktu yang lewat dari batas waktu yang telah ditentukan atau kurang tepat waktu dalam tahap penyelesaian pekerjaannya. Sebaiknya pegawai harus bisa mengerjakan pekerjaan dengan baik, walaupun waktu yang diberikan sangat terbatas agar pekerjaan yang dihasilkan baik.

Tabel 12 : Tanggapan respondent tentang pekerjaan dikerjakan dengan waktu seefisien mungkin

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	12	23,1
2	Baik	8	15,4
3	Cukup Baik	10	19,2
4	Tidak Baik	22	42,3
5	Sangat Tidak Baik	0	0,0
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat tanggapan responden yang menjawab “Sangat Baik” sebanyak 12 orang (23%), responden yang menjawab “Baik” sebanyak 8 orang (15,3%), responden yang menjawab “Cukup Baik” sebanyak 10 orang (19,2%), kemudian responden yang menjawab “Tidak Baik” sebanyak 22 orang (42,3%), dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Baik” (0%). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dominan responden

yang menjawab tidak baik yaitu sebanyak 22 orang (42,3%) dari 52 orang responden. Dengan demikian dapat dianalisa bahwa pegawai tidak bisa memanfaatkan waktu dengan seefisien mungkin, sehingga tingkat pengerjaan pekerjaan mengulur-ulur waktu yang seharusnya selesai dengan tepat waktu dan tidak bisa mengerjakan pekerjaan yang selanjutnya. Sebaiknya seorang pegawai dapat mengerjakan pekerjaan dengan memanfaatkan waktu seefisien mungkin agar pekerjaan tersebut terselesaikan dengan tepat waktu dan dapat mengerjakan pekerjaan selanjutnya.

Tabel 13 : Tanggapan respondent tentang membagi waktu dalam mengutamakan prioritas pekerjaan, meskipun memiliki kesibukan lain

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	4	7,7
2	Baik	13	25,0
3	Cukup Baik	15	28,8
4	Tidak Baik	20	38,5
5	Sangat Tidak Baik	0	0,0
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui tanggapan responden yang menjawab “Sangat Baik” sebanyak 4 orang (7,6%), responden yang menjawab “Baik” sebanyak 13 orang (25%), responden yang menjawab “Cukup Baik” sebanyak 15 orang (28,8%), kemudian responden yang menjawab “Tidak Baik” sebanyak 20 orang (38,4%), dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Baik” sebanyak 0 orang (0%). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dominan responden yang menjawab tidak baik yaitu sebanyak 20 orang (38,4%) dari 52

orang responden. Dengan demikian dapat dianalisa bahwa terkadang kesibukan diluar dari pekerjaan yang bukan seharusnya menjadi prioritas justru didahulukan. Sehingga pekerjaan yang wajib dikerjakan menjadi terhambat oleh pekerjaan yang bukan menjadi prioritasnya. Sebaiknya kesibukan lain yang bukan menjadi prioritas jangan didahulukan, agar tidak mengganggu pekerjaan yang harus diprioritaskan terlebih dahulu. Karena seorang pegawai harus bisa bersikap profesional terhadap pekerjaan yang seharusnya diprioritaskan terlebih dahulu.

Tabel 14 : Tanggapan respondententang memberikan hasil pekerjaan secara optimal

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	4	7,7
2	Baik	13	25,0
3	Cukup Baik	15	28,8
4	Tidak Baik	20	38,5
5	Sangat Tidak Baik	0	0,0
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari tanggapan responden yang menjawab “Sangat Baik” sebanyak 7 orang (13,4%), responden yang menjawab “Baik” sebanyak 10 orang (19,2%), responden yang menjawab “Cukup Baik” sebanyak 16 orang (30,7%), kemudian responden yang menjawab “Tidak Baik” sebanyak 19 orang (36,5%), dan yang menjawab “Sangat Tidak Baik” sebanyak(0%). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dominan responden yang menjawab tidak baik yaitu sebanyak 19 orang (36,5%) dari 52 orang responden. Dengan demikian dapat dianalisa bahwa kurangnya penguasaan

pekerjaan yang diberikan kepada pegawai mengakibatkan pekerjaan yang dihasilkan kurang optimal, sehingga pegawai harus butuh waktu untuk menguasai pekerjaannya terlebih dahulu. Dari observasi peneliti juga terlihat, dimana pegawai belum bisa memberikan hasil yang optimal dengan pekerjaan yang belum dikuasainya, pegawai masih merasa kebingungan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sebaiknya pegawai diharapkan bisa memberikan hasil pekerjaan secara optimal dengan pekerjaan yang dikerjakannya serta pegawai harus siap dengan tugas yang diberikan kepadanya, walaupun pekerjaan tersebut belum dikuasainya.

Tabel 15 : Tanggapan respondent tentang pekerjaan yang dikerjakan sudah sesuai dengan hasil yang diinginkan

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	5	9,6
2	Baik	14	26,9
3	Cukup Baik	18	34,6
4	Tidak Baik	13	25,0
5	Sangat Tidak Baik	2	3,8
Jumlah		52	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat tanggapan responden yang menyatakan “Sangat Sesuai” sebanyak 5 orang (9,6%), responden yang menjawab “Sesuai” sebanyak 14 orang (26,9%), responden yang menjawab “Cukup Sesuai” sebanyak 18 orang (34,5%), kemudian responden yang menjawab “Tidak Sesuai” sebanyak 13 orang (25%), dan yang menjawab “Sangat Tidak Sesuai” sebanyak 2 orang (3,8%). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih dominan responden yang menjawab cukup sesuai yaitu sebanyak 18 orang (34,5%) dari 52 orang responden. Dengan demikian dapat dianalisa bahwa pegawai cukup baik dalam

memberikan hasil yang sesuai diinginkan, walaupun masih ada beberapa pegawai yang belum sepenuhnya mampu memberikan hasil kerja sesuai yang diinginkan. Namun hal ini menggambarkan sudah bahwa pegawai cukup baik dalam hal memberikan hasil kerja sesuai yang diinginkan, sebaiknya pegawai lebih meningkatkan lagi produktivitas pekerjaan dengan cermat dan penuh denganketelitian, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan hasil yang diinginkan.

Tingkat pendidikan pada dasarnya berkaitan erat dengan kinerja yang dihasilkan, hal ini dikarenakan semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin besar pengetahuan yang ia miliki terutama teoritis. Tingkat pendidikan seseorang pada umumnya menentukan sikap dan tindakan seseorang dalam melakukan kegiatan yang dijalani. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin cepat seseorang mengerti atau memahami kondisi dan pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya. Pegawai yang dibekali pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaannya dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan dengan adanya pengetahuan yang dimiliki berdasarkan tugas masing-masing akan mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara professional dan dengan pengetahuan yang luas seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif. Karena dengan adanya pengetahuan yang sesuai dengan bidang dan pekerjaan yang dikerjakan oleh para pegawai dapat membantu dalam proses penyelesaian pekerjaan. Dimana pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan, baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi kepada seseorang

didalam pemecahan masalah, daya cipta termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.

Hal tersebut dibenarkan oleh Sekretaris BKD Kota Tanjungbalai dari hasil wawancara tanggal 25 Maret 2018 yaitu :

“Pengaruh tingkat pendidikan sangat besar, lebih mudah untuk menunjuk siapa pegawai yang akan saya berikan tugas dan pemberian pengetahuan yang sesuai dengan bidang pendidikan dan pengetahuan yang dilaksanakan sangat menunjang serta mendukung peningkatan kinerja instansi ini sebagai perencanaan pembangunan BKD Kota Tanjungbalai secara komprehensif dan para pegawai juga dapat mengerjakan tugasnya dengan sebaik-baiknya, selain itu tingkat pendidikan menjadi salah satu tolak ukur saya menunjuk salah satu pejabat di Dinas misalnya Bendahara Pengeluaran dimana ada peraturan pusat yang menyatakan harus Sarjana Ekonomi (SE), bertolak ukur bahwa Sarjana Ekonomi lebih memahami dan mengetahui mengenai manajemen keuangan, operator inti pada Dinas ini pun Sarjana Komputer karna pengetahuannya lebih mendalam mengenai computer, maka dari itu saya mengatakan tingkat pendidikan mempunyai pengaruh besar dalam kinerja pegawai, mereka sangat membantu dalam hal meningkatkan kinerja di BKD Kota Tanjungbalai”.

Dapat disimpulkan bahwa Pendidikan dan pelatihan juga merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia, semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan semakin tinggi kemampuan atau kompetensi serta pengetahuan dalam melakukan pekerjaan dan dengan demikian semakin tinggi kinerja dalam suatu organisasi/instansi.

Ketepatan waktu ini juga merupakan salah satu factor suatu pekerjaan dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah direncanakan sebelumnya. Berkaitan dengan hal itu, dalam suatu organisasi harus kita ketahui bagaimana suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh para pegawai dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Berdasarkan hasil wawancara mengenai ketepatan waktu dengan

Bapak Ahmad Suangkupon, Kabid Mutasi dan Kepangkatan BKD Kota Tanjungbalai tanggal 18 Maret 2018 yaitu sebagai berikut:

“...Setiap pegawai disini dek, itu telah memahami tugasnya masing-masing karena setiap pegawai sudah memiliki job description masing-masing, dan dengan adanya hal yang seperti itu maka diharapkan para pegawai dengan mudah menyelesaikan setiap pekerjaan mereka tepat pada waktunya sehingga pekerjaan yang lain tidak saling berbenturan akibat penyelesaian tugas yang terlambat”.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai BKD Kota Tanjungbalai sudah cukup serius dalam mengerjakan pekerjaan mereka dan berusaha untuk menyelesaikannya tepat pada waktunya karena setiap pegawai/Individu sudah memiliki job description yang didalamnya berisi mengenai kewajiban dan pertanggungjawaban para pegawai terhadap tugas dan fungsi yang harus mereka kerjakan walaupun masih ada beberapa pegawai yang kurang serius dalam menyelesaikan tugasnya. Untuk itu perlu ditingkatkan disiplin pegawai dalam hal menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya bahkan sebelum dibutuhkan pekerjaan tersebut sehingga bisa mencapai target kerja organisasi yang telah ditetapkan menuju efektivitas kerja pegawai.

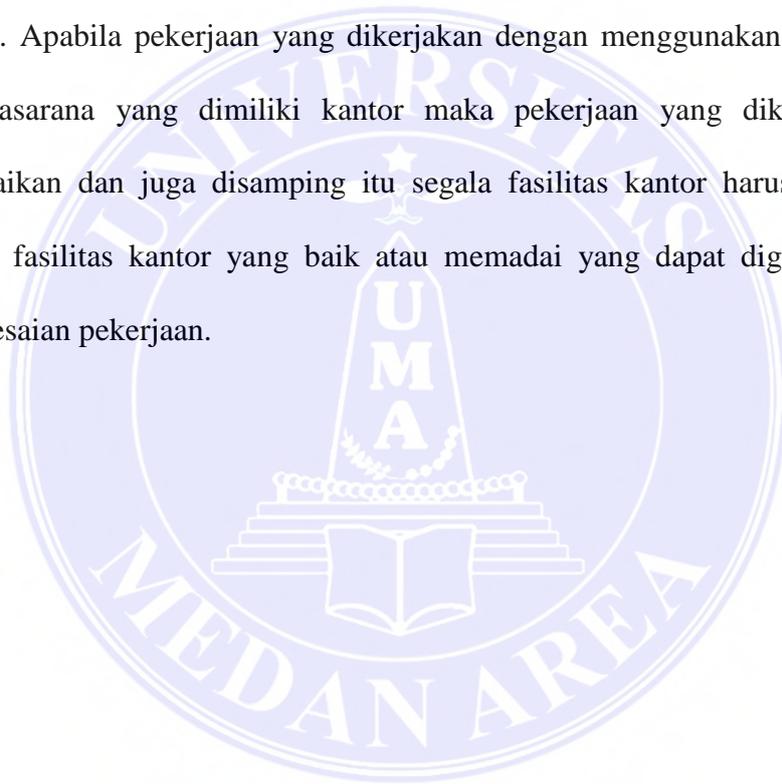
Efektivitas disini mengenai tingkatan dimana penggunaan sumber daya organisasi yang mana didalamnya menyangkut penggunaan fasilitas kantor yang berupa manusia, teknologi dan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. Didalamnya melaksanakan tugasnya para pegawai diharapkan untuk dapat memberdayakan/menggunakan segala sumber daya yang ada didalam organisasi yang bersangkutan guna membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil

kerja. Penggunaan fasilitas kantor dalam bekerja sangat membantu proses penyelesaian pekerjaan dengan mudah dan cepat sehingga dapat terselesaikan baik dari segi waktu dan hasil kerja. Seperti yang dikatakan oleh Bapak AZHAR S.pd sebagai Kabid Pengembangan ,Evaluasi Kinerja dan Penghargaan BKD Kota Tanjungbalai pada saat wawancara dengan penulis pada tanggal 25 Maret 2018 bahwa :

“...pegawai dalam bekerja memang sudah menguasai fasilitas kantor dimana dalam penggunaan fasilitas tersebut sangat membantu mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka namun adapun sebagian kecil pegawai yang masih kurang dalam menggunakan fasilitas atau sarana kantor tersebut dikarenakan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh setiap pegawai”

Berdasarkan informasi yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa pegawai menguasai penggunaan fasilitas kantor dengan baik karena dengan sarana dan prasarana yang disediakan oleh kantor maka dengan mudah para pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses sehingga dapat mengefesienkan waktu dalam bekerja, walaupun masih ada sebagian kecil pegawai yang kurang menguasai fasilitas kantor tersebut. Dengan demikian kinerja organisasi dapat ditingkatkan semaksimal mungkin, untuk itu para pegawai diharapkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan teknis dalam hal mengefektivaskan penggunaan sarana kantor semata-mata untuk organisasi bukan untuk kepentingan pribadi sehingga hasil kerja yang dihasilkan dapat maksimal karena didukung oleh penguasaan fasilitas kerja sebagai penunjang proses penyelesaian pekerjaan. Kinerja perusahaan/lembaga/instansi juga sangat dipengaruhi oleh penggunaan teknologi yang paling mutakhir bukan saja untuk mempercepat proses produksi

dan meningkatkan kualitasnya, akan tetapi dalam rangka memenangkan persaingan. Namun harus disadari bahwa teknologi maju tersebut dapat dimanfaatkan hanya bila didukung oleh sumber daya manusia berkualitas yang mampu mengoperasionalkannya secara optimal. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bekerja. Apabila pekerjaan yang dikerjakan dengan menggunakan segala sarana dan prasarana yang dimiliki kantor maka pekerjaan yang dikerjakan dapat diselesaikan dan juga disamping itu segala fasilitas kantor haruslah didukung dengan fasilitas kantor yang baik atau memadai yang dapat digunakan dalam penyelesaian pekerjaan.



4.3.. Pembahasan

a. Penilaian Kinerja Pegawai (PKP)

Penilaian Kinerja di Pemerintah Kota Tanjungbalai selama 30 tahun dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah No 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang lebih dikenal dengan sebutan DP3. Pelaksanaan DP3 banyak menimbulkan keluhan dan ketidakpuasan. Instrument DP3 masih abstrak, tidak ada alat ukur secara obyektif dan bias yang sering muncul dalam pengukuran kinerja pegawai berdasarkan DP3. Banyaknya kelemahan Penilaian kinerja melalui DP3 menyebabkan Pemkot Tanjungbalai mengeluarkan Peraturan Walikota Tanjungbalai no 23 Tahun 2007 tentang Penilaian Kinerja Pegawai (PKP). Penilaian kinerja ini sering disebut dengan penilaian 360 derajat karena melibatkan atasan, teman sejawat dan bawahan dalam melakukan penilaian.

Penilaian Kinerja Pegawai (PKP) dipandang lebih mampu menggambarkan kondisi sesungguhnya dari pegawai karena alat ukur penilaian lebih jelas yaitu kinerja terdiri dari: prestasi kerja, perilaku dan kedisiplinan. Prestasi kerja meliputi kepemimpinan, keterampilan, prakarsa, dan capaian kinerja. Penilaian perilaku meliputi unsur kerjasama, ketaatan dan hubungan kemasyarakatan. Sedangkan kedisiplinan penilaian berdasarkan pada tingkat kehadiran. Selain itu, penilaian kinerja pegawai (PKP) juga dihubungkan dengan tahap MSDM lainnya yaitu kompensasi karena penilaian kinerja ini dihubungkan dengan tambahan penghasilan sesuai dengan prestasi yang diraih oleh pegawai tersebut. Berdasarkan PP No.46 Tahun 2011, DP3 yang banyak biasanya

disempurnakan dengan Penilaian Prestasi Kerja PNS yang secara sistematis menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) dengan penilaian perilaku kerja. Dengan mengingat adanya berbagai kelemahan dalam penilaian kinerja pegawai, maka Pemerintah Kota Tanjungbalai dalam melakukan penilaian kinerja PNS menggunakan dua macam/jenis penilaian yaitu PKP dan SKP. Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa semakin tinggi nilai yang diperoleh masing-masing pegawai, maka semakin baik sebutan yang diberikan oleh pegawai tersebut. Meskipun terdapat dua jenis penilaian pegawai, akan tetapi keduanya dilakukan tidak secara bersamaan sehingga tidak terjadi benturan. Penilaian SKP dilaksanakan dalam satu kali dalam satu tahun sedangkan untuk penilaian PKP dilaksanakan dua kali dalam satu tahun. Unsur atau aspek-aspek yang dinilai dalam SKP dan PKP terdapat satu dua persamaan, tetapi sesungguhnya keduanya berbeda. Penilaian SKP merupakan perubahan dari DP3, dan dibandingkan dengan DP3,

SKP lebih rasional karena memiliki ukuran-ukuran yang jelas dan terdapat penilaian terhadap capaian tugas sehingga SKP obyektivitas lebih terjamin dibandingkan DP3 yang sangat subyektif. SKP menggunakan unsur-unsur yang dinilai berdasarkan kontrak kinerja dan pengamatan sedangkan PKP hanya pengamatan saja. Pemerintah Kota Tanjungbalai dalam melakukan penilaian kinerja pegawai dilaksanakan di unit SKPD masing-masing dan dalam 1 (satu) tahun dilaksanakan dua periode penilaian, periode penilaian I dilaksanakan pada bulan Juni, dan periode penilaian II dilaksanakan pada bulan Desember, penilaian akhir adalah gabungan dari penilaian periode I dan II yang dituangkan dalam

blangko penilaian akhir Penilaian Kinerja Pegawai. Pejabat penilai wajib melaksanakan penilaian kinerja pegawai terhadap pegawai yang menjadi bawahannya.

b. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Landasan dari penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil ini adalah Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Kemudian penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

- a. Objektif adalah penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.
- b. Terukur adalah penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.
- c. Akuntabel adalah seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.
- d. Partisipatif adalah seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.
- e. Transparan adalah seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai Pemerintah Kota Tanjungbalai tidak dipersiapkan secara khusus. Waktu penilaian dilakukan pada saat pegawai yang bersangkutan sudah selesai mengentri uraian dan target kinerja sesuai SKP yang telah ditanda tangani pada awal tahun (Bulan Januari), tempatnya di lingkup Pemkot Tanjungbalai. Dan penilaian berakhir di akhir tahun (Bulan Desember).

Dalam melaksanakan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan pegawai untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian pegawai Pemerintah Kota Tanjungbalai. Dengan mencermati gambar tersebut dapat diketahui bahwa terdapat dua aspek dalam penilaian kinerja yaitu sasaran kerja PNS dan perilaku kerja. Selain penilaian kinerja pegawai dan presatsasi kerja pegawai, Pemerintah Kota Tanjungbalai melakukan penilaian tugas tambahan kepada PNS. PNS yang melakukan tugas tambahan dari atasannya akan mendapat penilaian tambahan dengan cara mencantumkan bukti surat keterangan. Semakin sering pegawai melakukan tugas tambahan yang diberikan atasannya maka semakin besar nilai yang diperoleh pegawai tersebut. Dalam pelaksanaanya tidak jarang terjadi PNS yang pindah/mutasi dari instansi pemerintah yang satu ke instansi yang lain, jika terjadi hal seperti itu maka buku catatan penilaian perilaku kerja dikirimkan oleh pimpinan instansi lama kepada pimpinan instansi baru.

Jika seorang PNS pindah unit organisasi tetapi masih tetap dalam instansi yang sama, maka hanya buku catatan penilaian perilaku kerja saja yang dikirimkan oleh pimpinan unit organisasi yang lama kepada pimpinan unit organisasi yang baru. Berdasarkan penilaian yang terjadi selama ini hasil penilaian pegawai Pemerintah Kota Tanjungbalai rata rata mendapatkan B dalam pencapaian target. Hal tersebut wajar karena untuk mencapai A tentu saja sulit karena manusia tidak ada yang sempurna. Dan hasil ini sudah benar-benar mencerminkan kualitasnya kinerja sesungguhnya karena terdapat instrumen yang menjamin keotentikan hasil penilaian. Masih sering terjadi kendala dalam pelaksanaan penilaian SKP pada pemerintah kota Tanjungbalai yaitu pada kesalahan pemahaman terhadap pedoman pelaksanaan penilaian prestasi kerja, seperti kesalahan dalam pengisian SKP yang seharusnya diisi dengan tugas pokok pegawai, namun oleh pegawai dituliskan tugas apa saja dilakukan yang bukan termasuk tugas pokok. Kendala Utama dalam penilaian Kinerja SKP yaitu:

- 1) Kurang jelasnya uraian tugas dalam dokumen analisis jabatan menyulitkan pegawai menuangkannya dalam SKP (kegiatan tugas jabatan)
- 2) Muncul kesulitan dalam penyusunan SKP terutama terkait kegiatan tugas jabatan apa saja yang harus dituangkan dalam SKP dan yang menjadi tugas tambahan
- 3) Kesulitan dalam menentukan Target (kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya) yang sesuai dengan standard atau tujuan organisasi
- 4) Belum ada Penata Pelaksana Kepegawaian di SKPD yang menangani SKP
- 5) Waktu, penilaian dari atasan karena terkendala dengan kesibukan lainnya.

Pendampingan, bimbingan teknis dan workshop kepada seluruh pegawai di lingkup Pemerintah Kota Tanjungbalai merupakan cara untuk mengatasi kendala-kendala dalam penilaian kinerja yang terjadi selama ini. Realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya dinilai dengan baik. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian dilakukan oleh atasan PNS yang bersangkutan (pejabat penilai) dan divalidasi oleh atasan pejabat penilai. Pejabat penilai wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap PNS di lingkungan unit kerjanya.

Pejabat pembina kepegawaian sebagai pejabat penilai dan/atau atasan pejabat penilai yang tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing. Hasil penilaian kinerja pegawai dituangkan dalam Blangko Penilaian Kinerja Pegawai. Blangko penilaian kinerja pegawai ini disiapkan oleh Penatalaksana Kepegawaian. Penatalaksana kepegawaian akan menyampaikan kepada pejabat penilai maupun staf yang ditunjuk untuk menilai. Untuk menjamin keotentikan hasil penilaian maka terdapat tahapan verifikasi dokumen hasil pelaksanaan kinerja pegawai. Untuk tahap verifikasi ini maka terdapat blangko. Blangko ini berisi rincian bukti fisik dari masing-masing uraian tugas jabatan yang telah disusun sedari awal sesuai SOTK. Setelah blangko penilaian kinerja diisi oleh pejabat atau staf yang ditunjuk kemudian masing-masing unsur kinerja pegawai dipindahkan dalam Daftar Nilai Kinerja Pegawai yang jumlah rangkap 2 diberikan kepada instansi dan BKD.