

# **Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Kota Gorontalo**

**Luciana Djafar**

## **Abstrak**

Kualitas dan kuantitas pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan, sasaran, dan eksistensi unit kerja dengan pencapaian tugas pokok dan fungsi Pemerintah Daerah dalam hal ini Kantor Sekretariat Kota Gorontalo. Pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dijelaskan “Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan Nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri”.

Sehingga ini membuktikan bahwa keberhasilan lembaga pemerintahan dalam melaksanakan kewajibannya tergantung pada upaya dan aktivitas sumber daya aparat/pegawai. Selain itu juga faktor sumber daya yang dimiliki daerah baik sumber daya manusia, sumber daya alam, serta faktor eksternal (seperti daerah tetangga, kebijakan pusat dsb) adalah faktor-faktor yang turut mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan serta harapan-harapan dimaksud. Pembinaan kinerja aparatur pemerintah diarahkan pada kemampuan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki dengan memanfaatkan sumber daya/faktor pendukung yang tersedia seefektif mungkin.

**Kata Kunci :** *Lembaga, Pemerintah, Pegawai, Tugas Pokok.*

## **Latar Belakang**

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan, sasaran, dan eksistensi unit kerja yang pada akhirnya secara keseluruhan akan berhubungan terhadap pencapaian tugas pokok dan fungsi Pemerintah Daerah dalam hal ini Kantor Sekretariat Kota Gorontalo.

Dalam Penjelasan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dijelaskan bahwa “Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan Nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri. Keberhasilan lembaga pemerintahan dalam melaksanakan kewajibannya sangat tergantung pada upaya dan aktivitas sumber daya aparat/pegawai dan oleh karenanya tidak salah jika dikatakan bahwa kualitas kinerja pemerintah sangat dipengaruhi oleh tingkat kualitas kinerja aparat/pegawainya. Selain itu juga faktor sumber daya yang dimiliki daerah baik sumber daya manusia, sumber daya alam, serta faktor eksternal (seperti daerah tetangga, kebijakan pusat dsb) adalah faktor-faktor yang turut mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan serta harapan-harapan dimaksud.

Pembinaan kinerja aparatur pemerintah adalah suatu keniscayaan dan hendaknya

diarahkan pada kemampuan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki dengan memanfaatkan sumber daya/faktor pendukung yang tersedia seefektif mungkin. Sehubungan dengan hal ini menurut Towakit (200: 1) bahwa Tingkat keberhasilan implementasi berbagai kebijakan pemerintah di antaranya sangat dipengaruhi oleh sumber daya aparatur yang ada. Kuantitas dan kualitas aparatur dalam proses pelayanan masyarakat secara serius harus lebih diperhatikan sehingga mekanisme yang telah ditetapkan dapat dilakukan dan tentu saja terdapat akuntabilitas publik berdasarkan karakteristik tampilan Sumber Daya Aparatur Pembangunan.

Tentang bagaimana idealnya peran Aparatur/pegawai pemerintah menurut Hamire, (2002: 2) mengatakan bahwa dalam pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintahan, pegawai negeri berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta bebas dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal ini semakin aktual di mana bangsa kita saat ini sedang menghadapi berbagai tantangan sebagai akibat arus globalisasi yang dihadapi. Oleh karenanya, dituntut profesionalisme yang tinggi sehingga mampu bersaing dan dapat meningkatkan pelayanan yang lebih baik (pelayanan prima).

Seorang pegawai negeri sipil dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik atau optimal apabila pegawai yang bersangkutan mempunyai kemampuan dan dibarengi dengan motivasi kerja yang tinggi, sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang memenuhi kriteria yaitu: ketepatan waktu penyelesaian, kualitas dan kuantitas pekerjaan. Pada pengamatan dan wawancara peneliti di lapangan diketahui Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo masih rendah dan hal ini dilihat dari: Pertama, adanya kecenderungan pegawai untuk menunda waktu penyelesaian pekerjaan. Kedua, tugas-tugas yang belum memenuhi harapan. Ketiga, kuantitas serta kualitas hasil pekerjaan kurang memenuhi harapan. Keempat, tingkat disiplin pegawai yang masih rendah yang ditunjukkan oleh kurangnya pegawai disetiap ruangan kerja pada jam kerja. Kelima, Pegawai lebih banyak reaktif terhadap permasalahan yang dihadapi dan jarang yang proaktif mengantisipasi yang mungkin terjadi di masa depan yang sangat dinamis. Keenam, masih kurangnya minat pegawai terhadap pekerjaan tersebut.

## **Pendekatan Teori**

Kinerja pada hakekatnya merupakan suatu hasil kerja, baik dilihat dari segi ketepatan waktu penyelesaian tugas, kualitas maupun kuantitas hasil pelaksanaan tugas. Untuk membahas masalah kinerja hal pertama yang perlu diperhatikan dan dibahas adalah pengertian kinerja.

Berdasarkan Lembaga Administrasi negara (1999;13) Pengertian kinerja menurut Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas adalah Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Menurut Kamus besar Bahasa Indonesia (1991:12) bahwa kinerja diartikan sebagai suatu yang dicapai, prestasi yang diperhatikan dan kemampuan kerja. Berdasarkan pengertian kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, sedangkan Menurut Sastrohadiwiryono, (2002: 235) Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seorang tenaga kerja tersebut antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil, mengartikan bahwa Prestasi kerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya Menurut Prawirosetono (1999: 11) Performance atau kinerja adalah Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Irawan (1997:1) kinerja atau “performance” adalah Hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan dibuktinya secara konkrit dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan.

Berdasarkan rumusan mengenai pengertian kinerja/prestasi kerja tersebut terdapat persamaan pengertian pertama, prestasi kerja merupakan hasil kerja; kedua, hasil kerja dilihat baik segi kuantitatif maupun dari segi kualitas; ketiga, hasil pelaksanaan tugas sesuai yang diberikan kepada pegawai yang bersangkutan. Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator untuk mengukur kinerja atau prestasi

kerja adalah hasil pekerjaan pegawai, baik dilihat dari segi kuantitas dan kualitas sesuai dengan beban tugas dan ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian maka dikalangan Pegawai Negeri Sipil pada umumnya perbaikan atas gaji, kondisi kerja, keamanan dan lain-lainnya tersebut tidak akan dapat menjadi tolak ukur semata dalam menilai hasil kinerja pegawai.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Salah satu sasaran penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi bersangkutan yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja/prestasi kerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivasion), hal ini sesuai dengan Teori Harapan yang dikemukakan oleh victor H Vroom (Hasibuan 1996: 116), yang menyatakan bahwa Kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaan tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan. Apabila konsep-konsep penting dari Teori harapan disatupadukan maka akan muncullah tiga prinsip utama yang dirumuskan sebagai berikut:

1.  $P = F ( M \times A )$
2.  $M = F ( V$
3.  $V = F ( V \times I)$

Keterangan :

P = Performance

M = Motivation

A = Ability

V = Valence

E= Expectancy

I = Instrumentality

1.  $P = f Mx A)$

Performance (P = Prestasi) adalah Fungsi (f) perkalian antara Motivasi (m) yakni kekuatan dan kemampuan (A)

2.  $M = f (V \times E)$

Motivasi adalah fungsi (F) perkalian antara Valensi (V) dan Expectancy (E = harapan) bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh suatu perolehan tingakt pertama. Jika harapan itu rendah maka motivasinya kecil

3.  $V = F (V \times I)$  Valensi yang berhubungan dengan berbagai macam perolehan tingkat pertama (V) merupakan fungsi (F) perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat kedua (V) dan instrumentality (I) atau pertautan anatar pencapaian perolehan tingkat kedua.

Berdasarkan teori harapan dari Vroom maka kami dalam hal ini menggunakan konsep yang pertama untuk meneliti performance/perestasi kerja atau kinerja pegawai yang ada pada Kantor Sekretariat Kota Gorontalo, dimana Performance (P = Prestasi) adalah fungsi (f) perkalian antara motivasi (M) yakni kekuatan dan kemampuan (A).

Untuk lebih memperjelas akan dikemukakan faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) terhadap kinerja pegawai yaitu:

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) seperti tingkat pendidikan, kemampuan emosional (*EQ*) seperti kreativitas dan nalar dan kemampuan spiritual (*SQ*) seperti moral, sikap dan mental dari pegawai. Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari serta menunjukkan sikap dan moral yang baik maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja atau kinerja secara maksimal.

Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja atau kinerja pegawai, maka setiap organisasi harus dapat menimbulkan faktor dorongan dari dalam diri pegawai atau motivasi instristik yaitu tanggung jawab, pengakuan, pengembangan diri, menjalin hubungan dan keinginan berprestasi. Artinya faktor-faktor tersebut dapat mendorong setiap pegawai harus siap mental maupun secara fisik untuk dapat memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai oleh organisasi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*individu performance*) menurut Prawirosentono, (1999: 3) Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan yang baik. Mengenai gaji

dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan.

Foster & Seeker, (2001: 38), mengemukakan “Alasan (atau penyebab) kinerja yang buruk sering disebut sebagai “*defisien*”. Defisiensi biasanya cenderung masuk dalam salah satu dari kategori ini: Pertama, Kurangnya Pengetahuan. Kedua, Kurangnya Keterampilan. Ketiga, Kurangnya motivasi. Keempat, Kurangnya keyakinan diri.

Pendapat pertama (Prawirosentono) menekankan pada faktor “keahlian” sebagai padanan kata dari skill (maka yang dimaksudkan adalah keterampilan) dan faktor yang lain adalah “motivasi”. Keterampilan hanyalah merupakan salah satu aspek dari faktor “kemampuan” (*ability*) yang ada pada seseorang disamping aspek pengetahuan. Oleh karenanya kurang tepat jika dikatakan bahwa kinerja hanya berkaitan dengan faktor keterampilan (*skill*) dan motivasi dengan mengabaikan faktor pengetahuan (*knowledge*).

Pendapat kedua (Foster & Seeker) menambahkan faktor “keyakinan diri” (yang dimaksud adalah rasa percaya diri) disamping pengetahuan, keterampilan dan motivasi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Berbagai literatur tentang kinerja kecuali Foster & Seeker, tak satupun yang menyinggung tentang keyakinan diri. Ini dapat dimaklumi mengingat keyakinan diri adalah sikap individu sebenarnya merupakan bagian yang turut mempengaruhi faktor motivasi. Oleh sebab itu peneliti berpendapat bahwa aspek keyakinan diri kurang tepat jika dianggap sebagai salah satu faktor (variabel) yang mempengaruhi kinerja, akan tetapi lebih tepat jika ditempatkan sebagai bagian (sub variabel) dari faktor motivasi. Jelas bahwa terdapat dua faktor (variabel) utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni tingkat pendidikan dan motivasi (*motivation*) kerja yang dimiliki individu tersebut.

### **Evaluasi Kinerja (*Performance Appraisal*)**

Evaluasi kinerja seharusnya dilakukan terhadap peningkatan kinerja suatu organisasi/lembaga secara keseluruhan. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi kinerja unit-unit organisasi dan terakhir evaluasi kinerja individu-individu pelaku organisasi/lembaga tersebut. Tentang pengertian penilaian kinerja, Minangkuprawira, (2002: 223) mengemukakan Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Bagaimana proses tersebut dilakukan, Dessler (Ndraha, 2003: 201-202), mendefinisikan *performance to the standards that have been set*”. Prawirosentono, (1999: 217), mendefinisikan evaluasi kinerja individu sebagai suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang yang dilakukan oleh seorang penilai.

Adapun manfaat evaluasi (penilaian) kinerja karyawan menurut Mangkuprawira, (2002: 224-225), adalah sebagai berikut: Pertama, Perbaikan kinerja. Umpan balik kinerja bermamfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja. Kedua, Penyesuaian Kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem jasa. Ketiga, Keputusan Penempatan. Promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif misalnya dalam bentuk penghargaan. Keempat, Perencanaan dan Pengembangan karir. Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan. Kelima, Kebutuhan Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri. Keenam, Defisiensi Proses Penempatan Staf. Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam hal prosedur penempatan staf departemen Sumber Daya Manusia. Ketujuh, Ketidakakuratan Informasi. Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana Sumber Daya Manusia (SDM) atau hal dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling. Kedelapan, Kesalahan Rencana Pekerjaan. Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut. Kesembilan, Kesempatan Kerja yang Sama. Penilaian kerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi. Kesepuluh, Tantangan-tantangan Eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan seperti keluarga, finansial, kesehatan atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen Sumber Daya Manusia (SDM) mungkin mampu menyediakan bantuannya. Kesebelas, Umpan Balik pada Sumber Daya Manusia (SDM). Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi sikan bagaimana baiknya fungsi departemen Sumber Daya Manusia (SDM) diterapkan.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja pegawai di Sekertariat Daerah Kota Gorontalo masih rendah, ini dilihat dari sering pegawai tersebut bersikap acuh tak acuh

terhadap tugasnya dan suka menunda pekerjaan sehingga hasil kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Demikian pula dalam melaksanakan pekerjaan pegawai lebih mengutamakan tugas luar yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan kantor demi untuk mencari tambahan penghasilan dalam membantu perekonomian keluarga sehingga sering pegawai tersebut meminta bantuan temannya untuk menyelesaikan tugasnya.

Sikap pimpinan yang selalu menempatkan pegawai hanya berdasarkan suka dan tidak suka untuk menduduki jabatan yang ada, demikian juga dalam hal pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan untuk mengembangkan keahlian hanya berdasarkan kedekatan dengan pimpinan sehingga kadangkala seorang pegawai beberapa kali mengikuti kursus-kursus dan pelatihan yang sama padahal tidak sesuai dengan bidang dan keahlian pegawai tersebut.

Kondisi lainnya yang diperoleh dari hasil penelitian adalah pimpinan jarang mengadakan rotasi jabatan dalam rangka pengembangan diri pegawai dan ini akan menimbulkan adanya saling kurang menghargai dan kurang mengakui kualitas kerja antara pegawai. Di samping itu, ketidakpercayaan pimpinan terhadap kemampuan kerja pegawai menyebabkan pegawai kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sehingga membuat kinerja pegawai rendah.

## Daftar Pustaka

- Faisal Sanapiah, 1990. *Penelitian Kualitatif. Dasar dan Aplikasi* Malang: YA3.
- Foster, Bill & Seeker, Karen R, 2001. *Pembinaan Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan*, Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit PMM
- Hamire. 2000, *Kinerja Pegawai Administrasi Pada kantor Wilayah Departemen Pendidikan Nasional Propinsi Sulawesi selatan*, Makassar : PPS-UNHAS
- Hasibuan, S.P. Malayu.,1966, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : Bumi Aksara
- Irawan, P.1997. *Analisis Kinerja:Panduan Praktis Untuk Menganalisis Kinerja Organisasi,Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai*, Jakarta : LAN RI.
- Mangkuprawira Syafri.,2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, cet.pertama, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. Jakarta : UI Press
- Moleong, Lexy. 2001. *Metodelogi Penelitian Kualitatif* Bandung: Remaja Rosdakarya
- Prawirosentono, Suryadi, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto.,2002, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*, Yakarta: Bumi Aksara
- Towakit, Jethan. 2001, *Analisis Hubungan Antara Pengembangan Aparatur dengan Peningkatan Kinerja pada Sekertariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah*, Makassar: PPS-UNHAS
- Undang-Undang nomor 10 tahun 1979 tentang *penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*
- Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang *Pejabat Aparatur Negara*
- Lembaga Administrasi Negara, 2003, *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Unstansi Pemerintah*, Jakarta : LAN