

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KABUPATEN CILACAP

Oleh

Diana Ayu Setyaningrum, Rihandoyo

Jurusan Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos
1269 Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

The purpose of this research is to analyze employee performance at the employee department of Cilacap regency. In analyzing the performance of employees, researcher use the employee performance assessment indicators and factors that may affect employee performance. This type of research is descriptive qualitative, then data collection through interviews, documentation and observation. The informant are the secretary, the head of the field and employees of the employee department of Cilacap regency. From the research results show that the employee performance of the employee department of Cilacap regency is not optimal, because still there are problems. Based on the quantity indicators, showed that there are still a target that has not been done and the work that exceeded the target thereby increasing the workload. In terms of quality, found many mistakes made in carrying out the work because of the less of accuracy and understanding. Based of the work time, it was discovered there are many employees who do not use work hours to be effective. Factors that influence employee performance used researcher from Wirawan theory. Internal employee factors indicate that personal problem can obstruct the performance. Based of the internal environmental organization factors, there are still some problems that less facilities and there are distrupction from trader coming into the room office. Based on the existing problems, there are some recomendations that can do that is to increase the amount of human resources, need to improve monitoring and evaluation, give the punishment for employees who violate the provisions and give reward system for employees who perform superior, need for development staff program routine, it is necessary to use finger print for attendance, need to complementary of office facilities and routine maintenance of the facilities and infrastructure.

Keywords: *employee performance, employee department of Cilacap regency*

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap. Di dalam menganalisis kinerja pegawai, peneliti menggunakan indikator penilaian kinerja pegawai dan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tipe penelitian yang digunakan ialah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Informan yang menjadi narasumber adalah sekretaris, kepala bidang dan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap belum optimal, karena masih ditemukan beberapa permasalahan. Berdasarkan indikator kuantitas, menunjukkan bahwa masih ada target yang belum terlaksana dan pekerjaan yang melebihi target sehingga menambah beban kerja. Dari segi kualitas, ditemukan banyak kesalahan yang dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan karena kurangnya kecermatan dan pemahaman. Dari segi penggunaan waktu, ditemukan masih banyaknya pegawai yang belum menggunakan jam kerja dengan efektif. Faktor pengaruh kinerja pegawai yang digunakan peneliti dari teori wirawan. Faktor internal pegawai menunjukkan bahwa permasalahan pribadi dapat menghambat kinerja. Dari faktor lingkungan internal organisasi masih terdapat beberapa permasalahan yakni ada beberapa fasilitas kantor yang kurang dan gangguan dari pedagang yang bebas keluar masuk kantor.

Berdasarkan permasalahan yang ada, terdapat beberapa saran yang dapat dilakukan yakni menambahkan jumlah SDM, perlunya peningkatan pengawasan, pemberian *punishment* bagi pegawai yang melanggar ketentuan dan pemberian *reward* bagi pegawai yang berkinerja unggul, perlunya program pengembangan pegawai yang rutin, perlu menggunakan *finger print* untuk absensi, serta penambahan fasilitas kantor yang kurang dan pemeliharaan rutin terhadap sarana dan prasarana.

Kata Kunci: Kinerja pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Tercapainya kinerja yang efektif merupakan perhatian utama dari reformasi sektor publik. Oleh karena itu, diperlukan penerapan sistem kinerja yang tepat dan jelas sehingga penyelenggaraan pemerintah berlangsung secara berdaya guna dan berhasil guna serta

bertanggung jawab. Pemerintahan sebagai organisasi sektor publik yang memegang tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, memiliki target kinerja yang telah ditetapkan.

Seorang pegawai dituntut untuk dapat menunjukkan *performance* yang terbaik dari dirinya dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Menurut Mangkunegara

(2010:9) kinerja pegawai adalah pencapaian hasil secara kualitas dan kuantitas dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Salah satu instansi pemerintah yang berada dalam naungan pemerintahan Negara Republik Indonesia yakni Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap No.14 Tahun 2010, tugas pokok BKD adalah melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang manajemen kepegawaian. Segala kondisi sumber daya aparatur pemerintahan daerah menjadi kewajiban dari Badan Kepegawaian Daerah untuk mengelolanya.

Melihat bahwa tercapainya tujuan organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai, maka perlu adanya penilaian untuk mengetahui kinerja yang dihasilkan. Beberapa ahli telah menyebutkan indikator – indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai. Dari beberapa indikator yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti merumuskan indikator – indikator yang digunakan dalam penelitian. Peneliti menggunakan empat indikator untuk mengukur kinerja pegawai yakni : kuantitas, kualitas, *job knowledge* dan penggunaan waktu dalam kerja.

Melalui pengamatan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap, ditemukan beberapa permasalahan yang terjadi terkait dengan kinerja pegawainya. Kondisi tersebut dapat diketahui ketika masih seringnya terjadi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, seperti surat atau laporan yang masuk untuk di alamatkan pada bidang yang

seharusnya dituju, namun masih terjadi salah alamat dan apabila terdapat dokumen yang perlu diketahui pimpinan, namun ternyata belum disampaikan. Selain itu juga pernah ditemukan kesalahan dalam mengarsipkan *file*. Pekerjaan yang seharusnya sudah selesai pada waktu yang telah ditentukan ternyata belum tercapai, misalnya dalam pembuatan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang tak kunjung selesai melewati batas waktu yang ditentukan. Padahal SKP merupakan penentuan target kinerja. Selanjutnya, masih ditemukan beberapa pegawai yang belum menggunakan jam kerja dengan efektif. Pegawai sering datang terlambat dengan berbagai alasan, dan tidak masuk kantor tanpa keterangan yang jelas. Selain itu, masih terdapat pegawai yang saat jam kerja melakukan kegiatan lain seperti hanya duduk santai bermain *handphone*, membuka *youtube* dan mengobrol dengan rekannya, bahkan ada pegawai yang pergi kekantin. Permasalahan lain adalah masih kekurangan pegawai dengan kapabilitas tertentu sehingga pengetahuan atas pekerjaan tersebut masih kurang.

Menurut Wirawan (2008:6) kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : faktor lingkungan internal organisasi, faktor internal pegawai dan faktor eksternal organisasi. Dari beberapa faktor pengaruh yang dapat menghambat dan mendukung kinerja pegawai, berdasarkan kondisi di BKD Kabupaten Cilacap, terdapat permasalahan pada faktor lingkungan internal organisasi dan faktor internal pegawai. Adanya kekurangan dari fasilitas kantor yang digunakan

dalam pelaksanaan pekerjaan dan gangguan dari pedagang yang keluar masuk kantor menyebabkan terganggunya kinerja. Selain itu, kondisi internal pegawai yang mempengaruhi konsentrasi ketika menyelesaikan pekerjaan karena dalam diri pegawai itulah yang akan menciptakan semangat kerja.

Beberapa Kenyataan yang terjadi tersebut, menunjukkan bahwa masih adanya permasalahan – permasalahan terkait kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap. Berdasarkan uraian kondisi yang telah disebutkan, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap”.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap ?
2. Apa sajakah faktor yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap ?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Mengetahui kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap.
2. Mengetahui faktor – faktor yang mendukung dan menghambat kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap.

D. KERANGKA TEORI

1. Administrasi Publik

Menurut David H. Rosenbloom (2005 dalam Pasalong, 2007:8) administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah di bidang legislatif, eksekutif, dalam rangka fungsi-fungsi pemerintahan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian. Terdapat pergeseran paradigma administrasi publik. Menurut Keban (2008:36) salah satu paradigmanya yakni dikenal dengan nama *New Public Management* (NPM). Hood (dalam keban, 2008:36) menyatakan paradigma ini mengutamakan pemanfaatan manajemen professional, menggunakan indikator kinerja, penekanan terhadap kontrol output, perhatian ke unit – unit yang lebih kecil kompetisi yang lebih tinggi, penekanan gaya sector swasta dalam manajemen dan penekanan disiplin dan penghematan sumber daya.

2. MANAJEMEN PUBLIK

Menurut Overman (dalam Pasalong, 2007:83) manajemen publik merupakan suatu studi dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen disatu sisi, dengan sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi dan politik disisi lain. Selanjutnya J. Steven Ott, Albert C. Hyde dan Jay M. Shafritz (1991 dalam Pasalong, 2007:83) berpendapat bahwa dalam tahun 1990 manajemen publik mengalami masa transisi dengan beberapa isu penting yaitu: privatisasi sebagai

suatu alternatif bagi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik, rasionalitas dan akuntabilitas, perencanaan dan kontrol, keuangan dan penganggaran, serta produktifitas sumber daya manusia.

3. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Moses N. Kiggundu (1998 dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2009:13) manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efisien. Bernadin & Russel (dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2009:36) menyatakan bahwa ruang lingkup yang menjadi bahasan dalam manajemen sumber daya manusia meliputi: rancangan organisasi, manajemen kinerja, *staffing*, pengembangan pegawai dan organisasi, sistem reward, tunjangan-tunjangan & pematuhan, komunikasi dan relasi publik

4. KINERJA

Moehariono (2012:95) mengatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Rummler dan Brache (1995 dalam Sudarmanto, 2009:7) menyatakan terdapat tiga level kinerja, yakni:

1. Kinerja organisasi
Adalah pencapaian hasil terkait dengan tujuan organisasi, rancangan

organisasi dan manajemen organisasi.

2. Kinerja proses
Adalah pencapaian hasil pada proses dalam menghasilkan suatu produk atau pelayanan.
3. Kinerja individu / pekerjaan
Adalah pencapaian hasil yang dilakukan oleh individu.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil satu pokok bahasan yakni kinerja pegawai. Peneliti akan menganalisis kinerja pegawai pada BKD Kabupaten Cilacap. Menganalisis kinerja pegawai berdasarkan pengukuran dengan menggunakan indikator – indikator penilaian kinerja pegawai dan faktor yang dapat mempengaruhi.

5. KINERJA PEGAWAI

Kusriyanto (dalam Mangkunegara, 2010:9) mendefinisikan bahwa kinerja pegawai adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dalam melaksanakan pekerjaan dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

Stajkovic, Bandura & Locke (2003 dalam jurnal Jacob dan Jolly 2013) memaparkan beberapa cara untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu:

- 1) Pegawai harus diberikan rincian tugas yang jelas
- 2) Manajer harus menjelaskan tentang keterampilan teknis yang diperlukan dalam mencapai kinerja yang sukses
- 3) Manajer harus menjaga lingkungan kerja agar terhindar dari gangguan. Selain juga diperlukan adanya pelatihan agar pegawai dapat

menyelesaian tugas – tugas yang kompleks

5.1 PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

Baik buruknya kinerja pegawai dapat dilihat melalui penilaian yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator. Menurut Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara, 2010:10) penilaian kinerja pegawai adalah evaluasi yang sistematis atas pekerjaan yang dihasilkan dengan menilai beberapa hal yang menjadi obyek penilaian.

Dari beberapa indikator yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti menggunakan indikator untuk menilai kinerja pegawai di BKD Kabupaten Cilacap, yaitu:

1. Kuantitas : jumlah kerja dalam suatu periode waktu
2. Kualitas : kualitas kerja yang dicapai oleh pegawai
3. *Job knowledge*: pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan
4. Penggunaan waktu dalam kerja: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang yang dilakukan pegawai.

5.2 FAKTOR PENGARUH KINERJA PEGAWAI

Menurut Wirawan (2008:6), kinerja pegawai merupakan hubungan dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya yakni internal pegawai, lingkungan internal organisasi, dan lingkungan eksternal organisasi. Ketiga faktor pengaruh kinerja dijabarkan sebagai berikut:

- a) Faktor internal pegawai
Faktor internal pegawai adalah faktor – faktor yang berasal dari dalam diri individu. Faktor – faktor tersebut meliputi : bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, dan keadaan psikologi.
- b) Faktor lingkungan internal organisasi
Faktor lingkungan internal organisasi ialah faktor – faktor yang berasal dari lingkungan organisasi tempat bekerja. Faktor – faktor tersebut diantaranya meliputi : visi, misi, dan tujuan organisasi; kebijakan organisasi; teknologi ; sistem manajemen; kompensasi ; kepemimpinan; budaya organisasi; iklim organisasi ; teman sekerja
- c) Faktor lingkungan eksternal organisasi
faktor lingkungan eksternal adalah faktor – faktor di luar lingkungan organisasi baik keadaan ataupun situasi yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor – faktor tersebut meliputi: kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

Stup (2003 dalam jurnal Nina Munira 2013) memaparkan bahwa terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu:

- a) Lingkungan fisik kerja: merupakan keadaan dan

- kondisi tempat kerja yang layak untuk para pegawai
- b) Peralatan kerja: jumlah peralatan kerja yang sesuai dan memadai untuk digunakan
 - c) Pekerjaan: kejelasan tentang tugas – tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai
 - d) Ekspektasi kinerja : merupakan harapan yang ingin dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya
 - e) Umpan balik pada kinerja : merupakan *feed back* yang diperoleh atas hasil yang dicapai baik ataupun buruk.
 - f) Sistem penghargaan : penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang memenuhi atau diatas standar kinerja
 - g) Standar prosedur operasi : adalah standar prosedur yang ditetapkan organisasi untuk melaksanakan pekerjaan.
 - h) Pengetahuan : luasnya pengetahuan pegawai mengenai pekerjaan
 - i) Keterampilan dan sikap : ialah kecakapan dan sikap seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Dale Timple (dalam Mangkunegara, 2010:15) terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor internal dan faktor eksternal. faktor internal adalah faktor yang berasal dari sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar individu yakni lingkungannya.

Berdasarkan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut para ahli tersebut, peneliti mengambil dua faktor penting untuk meneliti kinerja pegawai di BKD Kabupaten Cilacap. Dua faktor tersebut yakni faktor internal pegawai dan faktor lingkungan internal organisasi.

E. METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah penelitian deskriptif kualitatif. Pada penelitian ini, peneliti mendeskripsikan capaian kinerja pegawai BKD Kabupaten Cilacap dan faktor pengaruh yang dapat mendukung dan menghambat kinerja pegawai BKD Kabupaten Cilacap. Situs penelitian atau tempat penelitian yang diambil dalam penelitian ini yakni Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah teknik *purposive sampling* yang merupakan teknik pengampilan sampel dengan mempertimbangkan pertimbangan tertentu. informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah Sekretaris BKD Kabupaten Cilacap, tiga kepala bidang, dan tiga pegawai BKD Kabupaten Cilacap.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi untuk menguji kualitas data.

PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Analisis Kinerja Pegawai BKD Kabupaten Cilacap

Pada penelitian ini, penulis menilai tingkat kinerja pegawai

dengan menggunakan empat indikator yakni kuantitas, kualitas, *job knowledge*, dan penggunaan waktu dalam kerja.

1) Kuantitas

Kuantitas pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh pegawai disusun terlebih dahulu terkait dengan sasaran dan target yang harus dicapai. Sesuai dengan pasal 4 PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, maka setiap PNS diwajibkan untuk menyusun SKP (Sasaran Kerja Pegawai). SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Masih ada keterlambatan untuk penetapan SKP, karena pegawai belum selesai dalam menyusunnya. Selanjutnya, diketahui bahwa target yang telah ditetapkan tidak sesuai dengan realisasi kerja. Pada kenyataannya, pekerjaan yang menjadi tugas – tugas pegawai pada satu tahun anggaran tersebut ada yang tidak tercapai atau tidak terlaksana dari target yang ditetapkan dan juga sering melebihi batas target. Hal itu tentunya membuat pekerjaan menjadi lebih banyak sehingga beban kerja pegawai lebih besar dan tidak terselesaikan dengan optimal. Melihat berdasarkan kuantitas kerja yang dicapai pegawai dan permasalahan yang terjadi, maka masih perlu adanya pembenahan oleh BKD Kabupaten Cilacap terkait dengan banyaknya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para pegawai.

2) Kualitas

Di BKD Kabupaten Cilacap tidak terlepas dari permasalahan yang timbul akibat kurangnya pemahaman pegawai terkait dengan pekerjaannya. Peraturan yang tidak tetap dan dapat berubah kapan saja, membuat pegawai kesulitan dalam memahami apa yang menjadi pedoman dalam menjalankan pekerjaannya karena prosedur dan metode juga berubah. diketahui bahwa para pegawai tidak luput dari kesalahan – kesalahan karena kurangnya pemahaman atau ketidak tahuan terhadap ketentuan yang baru. Pada proses mencapai kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap tidak selalu berjalan dengan lancar. Tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat kendala – kendala yang muncul untuk menghasilkan kualitas kerja yang maksimal. Seringnya terjadi kesalahan – kesalahan yang dilakukan pegawai. Beberapa kesalahan yang sering terjadi adalah ketika input data dan mengarsipkan *file* yang tidak pada tempat yang benar. Ketidacermatan tidak hanya dilakukan oleh pegawai saja, melainkan juga atasan bidang pernah melakukan kesalahan dalam mengoreksi dokumen yang diusulkan. Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, maka dapat diketahui bahwa kualitas kerja BKD Kabupten Cilacap belum dicapai dengan optimal. Kesalahan – kesalahan yang terjadi

menunjukkan bahwa pegawai belum dapat memenuhi ketentuan yang ada dengan baik.

3) *Job Knowledge*

Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap, posisi pekerjaan pegawai yang diduduki saat ini belum semua sesuai dengan keahlian yang mereka miliki. Walaupun demikian, sebelum melaksanakan pekerjaan, para pegawai mempelajari terlebih dahulu pekerjaan yang menjadi tugas pokok mereka. Pimpinan juga mengarahkan dengan baik atas pekerjaan yang diberikan sehingga pegawai dapat memahami mekanisme yang harus dijalankan.

Pengetahuan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap dirasa sudah cukup mampu untuk menyelesaikan pekerjaan. Adanya keterbatasan dari keahlian dasar pegawai yang tidak sesuai dengan pekerjaan, tidak menjadi alasan untuk tidak mengembangkan pengetahuan terkait dengan tuntutan tugas pokok mereka. Adapun program pengembangan pegawai dalam upaya meningkatkan pengetahuan kerja yang diikuti oleh pegawai BKD Kabupaten Cilacap yakni melalui Pendidikan dan Pelatihan, BIMTEK, kursus dan sosialisasi. Program – program tersebut sangat membantu pegawai untuk mendukung kinerja.

4) **Penggunaan Waktu dalam Kerja**

Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap belum menggunakan jam kerja dengan efektif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Beberapa pegawai melakukan kegiatan – kegiatan diluar urusan pekerjaan. Hal itu dapat dilihat saat jam kerja terdapat pegawai yang membuka youtube, mengobrol dengan rekan kerja, duduk santai sibuk dengan *handphone* - nya pergi ke kantin dan adapula yang keluar kantor saat jam kerja di luar urusan pekerjaan mereka. Selain itu, masih banyaknya pegawai yang datang terlambat ke kantor. Terdapat permasalahan lain yang ditemukan, yakni beberapa pegawai BKD Kabupaten Cilacap masih menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Terdapat beberapa penyebab penundaan pekerjaan yang dilakukan pegawai yakni: kejenuhan pegawai terhadap pekerjaannya, banyaknya beban kerja yang ada sehingga membuat salah satu pekerjaan menjadi tertunda, koordinasi yang kurang antara pelaksana dengan atasan langsung, dan belum adanya petunjuk yang jelas mengenai pekerjaan yang diberikan.

2. **Faktor Pengaruh Kinerja Pegawai BKD Kabupaten Cilacap**

Penulis melihat Faktor pengaruh yang dapat mendukung dan menghambat kinerja pegawai di BKD Kabupaten Cilacap

menggunakan dua faktor yaitu faktor internal pegawai dan faktor lingkungan internal organisasi.

1) Faktor Internal Pegawai

Para pegawai bersedia mengikuti instruksi pimpinan atas pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta mengikuti ketentuan terkait dengan prosedur kerja sebagai dasarnya. Pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai juga cukup mumpuni dalam melaksanakan tupoksi yang menjadi tanggung jawab masing – masing pegawai. Walaupun jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan keahlian dasar, tidak menjadi suatu kendala besar karena para pegawai diwajibkan untuk mempelajari terlebih dahulu ketentuan – ketentuan yang menjadi dasar dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga diikutkan dalam program pendidikan dan pelatihan, BIMTEK, kursus dan sosialisasi yang disesuaikan dengan jabatan.

Dalam realisasi kerja tidak dipungkiri pernah terjadi beberapa permasalahan seperti diantaranya miss komunikasi dan miss koordinasi baik antar pegawai atau dengan pimpinan. Adapun permasalahan lain seperti ada pegawai yang sedang mengalami permasalahan pribadi, sehingga menyebabkan pegawai tersebut kurang berkonsentrasi dalam bekerja dan sering sekali datang ke kantor terlambat.

Permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan harus

dapat diminimalisir sekecil mungkin agar tidak mengganggu pencapaian tujuan. Memiliki sikap dan perilaku yang baik adalah modal utama bagi setiap pegawai untuk mencapai kinerja optimal. sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh pegawai yakni profesional, bertanggung jawab, disiplin dan bermoral.

2) Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan internal Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap yang dalam hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai masih terdapat kekurangan - kekurangan. Kondisi tersebut dapat diketahui dari adanya ruangan yang dirasa kurang luas, salah satunya pada bidang pengembangan pegawai sehingga terasa sumpek karena tidak sebanding dengan jumlah pegawai dan dokumen – dokumen yang ada diruangan tersebut. Kemudian dari segi fasilitas kantor untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan, masih kurang terutama untuk penyediaan komputer dan lemari penyimpanan dokumen.

Selain dari kondisi fisik internal organisasi, kondisi non fisik juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap telah tercipta hubungan yang baik diantara semua sumber daya manusia baik pegawai dan pimpinan. Kondisi tersebut dapat dilihat dari komunikasi dan relasi yang terjalin dengan baik. Hubungan yang tercipta dari semua sumber daya manusia,

baik diantara pegawai maupun dengan pimpinan seperti keluarga tidak terbatas dengan strukturalisasi.

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Analisis Kinerja Pegawai BKD Kabupaten Cilacap

1) Kuantitas

Kuantitas pekerjaan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Penyusunan target kerja yang tercantun Di SKP (Sasaran Kerja Pegawai) tidak tepat dengan realisasi kerja. Seringkali yang terjadi ialah pekerjaan yang melebihi batas target karena tidak bisa dipastikan dengan jelas banyaknya usulan yang disampaikan oleh SKPD wilayah Kabupaten Cilacap. Banyaknya pekerjaan yang tidak terduga, mengakibatkan tidak dapat terselesaikan dengan optimal karena sumber daya manusia yang terbatas. Selain itu, terdapat juga hasil kuantitas kerja yang kurang atau tidak terlaksana dari target, misalnya mengenai penerimaan CPNS.

2) Kualitas

Kualitas kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap diketahui belum optimal. Kondisi tersebut dapat diketahui karena masih sering ditemukan kesalahan – kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kesalahan yang sering terjadi ketika input data dan mengarsipkan *file*. Kesalahan – kesalahan yang dilakukan terjadi karena kurangnya ketelitian atau kecermatan, ketidaktahuan pegawai terhadap ketentuan

baru serta kurangnya pemahaman pegawai terhadap pekerjaan serta ketentuan – ketentuan yang ada. Tidak hanya pegawai yang melakukan kesalahan, namun atasan juga pernah melakukannya. Hal itu terjadi karena kurang cermatnya atasan dalam meneliti surat atau dokumen yang menjadi tanggungjawabnya.

3) Job Knowledge

Job knowledge atau pengetahuan pegawai mengenai pekerjaan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap sudah cukup mumpuni dalam menyelesaikan pekerjaan. Walaupun posisi jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan keahlian dasar pegawai, hal tersebut tidak menjadi kendala yang berarti. Para pegawai mempelajari terlebih dahulu ketentuan – ketentuan yang menjadi dasar tugas pokok mereka dan mengikuti program pengembangan pegawai seperti pendidikan dan pelatihan, BIMTEK, kursus serta sosialisasi.

4) Penggunaan Waktu dalam Kerja

Para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap belum menggunakan waktu kerja secara efektif sesuai dengan peraturan yang berlaku. Permasalahan tersebut dapat terlihat ketika jam kerja masih ada beberapa pegawai yang tidak menggunakan waktu dengan baik untuk melaksanakan tugasnya, melainkan melakukan hal lain di luar pekerjaan mereka. Kondisi yang sering terjadi terkait dengan penggunaan waktu kerja ialah, banyaknya pegawai yang

terlambat datang ke kantor karena berbagai macam alasan. Selain itu, masih ditemukan pegawai yang menunda pekerjaannya sehingga mengakibatkan penumpukan dan tidak dapat terselesaikan dengan optimal.

2. Faktor Pengaruh Kinerja Pegawai BKD Kabupaten Cilacap

1) Faktor Internal Pegawai

Para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap telah bersedia mengikuti instruksi dari pimpinan dan ketentuan – ketentuan yang berlaku. Pegawai sudah paham atas tanggungjawabnya sebagai tenaga kerja untuk melaksanakan semua pekerjaan yang diberikan kantor sesuai dengan TUPOKSI. Pada proses pelaksanaan pekerjaan, tidak terlepas dari kendala – kendala yang dapat mengganggu konsentrasi bekerja seperti ketika pegawai sedang mengalami permasalahan pribadi. Untuk mendukung kinerja yang optimal dan meminimalisir permasalahan yang muncul, maka harus profesional, bertanggungjawab, disiplin dan bermoral. Keempat aspek tersebut, dapat membantu pegawai dalam mengemban tugas dan untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Di lingkungan internal Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap masih ditemukan beberapa kekurangan yang dapat menghambat kinerja

pegawai. Kekurangan – kekurangan tersebut terutama dari segi fasilitas yakni penyediaan komputer dan lemari dokumen. Jumlah komputer di BKD Kabupaten Cilacap diketahui masih kurang, baik kuantitas dan kualitasnya. Masih adanya komputer yang lama dan rusak yang menghambat penyelesaian pekerjaan. Lemari untuk menyimpan dokumen dari seluruh pegawai Kabupaten Cilacap termasuk Pegawai BKD Kabupaten Cilacap juga masih kurang. Kondisi tersebut mengakibatkan dokumen – dokumen tidak tertata dengan rapi. Selain itu, gangguan datang dari adanya pedagang yang keluar masuk kantor setiap harinya, sehingga terkadang mengganggu konsentrasi pegawai.

B. SARAN

1. Kuantitas

Untuk meningkatkan kuantitas kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap agar lebih optimal, maka perlu ditambahkan sumber daya manusia agar lebih sesuai dengan jumlah pekerjaan yang ada sehingga semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Kemudian dalam menyusun target kerja, sebaiknya pegawai lebih belajar dari kesalahan – kesalahan yang pernah terjadi, sehingga prediksi yang tercantun dalam SKP akan lebih tepat dengan realisasi kerja. Pimpinan juga harus meneliti dengan lebih baik untuk setiap SKP yang akan ditetapkan.

2. Kualitas

Untuk meningkatkan kualitas kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap, sebaiknya pimpinan melakukan pengawasan yang ketat dan evaluasi secara rutin agar dapat meminimalisir tingkat kesalahan yang terjadi. Pimpinan juga harus dapat meningkatkan kontrolnya dalam meneliti setiap dokumen yang diusulkan. Selain itu, perlu ditekankan kepada pegawai untuk dapat selalu mengikuti standar yang ada dalam melaksanakan setiap pekerjaan, dan apabila terdapat pelanggaran maka sangat disarankan untuk memberikan *punishment* yang sesuai.

3. Job Knowledge

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai mengenai pengetahuan terhadap pekerjaan, maka diperlukan program pengembangan pegawai yang rutin untuk diikuti seperti pendidikan dan pelatihan, BIMTEK, kursus serta sosialisasi. Sebaiknya dalam mengikuti program tersebut, disesuaikan dengan jabatan pegawai. Selain itu, sebaiknya posisi jabatan disesuaikan dengan keahlian pegawai agar lebih berkompeten dalam melaksanakan pekerjaannya. Misalnya SDM dengan kapabilitas akuntan, ditempatkan pada posisi bendahara.

4. Penggunaan Waktu dalam Kerja

Untuk mengoptimalkan penggunaan waktu kerja efektif, maka perlu adanya ketegasan dalam mengelola para pegawai yang tidak mengikuti aturan dengan memberikan sanksi yang sesuai kepada pegawai yang melanggar. Selain itu, sangat disarankan untuk menggunakan alat absensi yang canggih seperti *finger print* agar seluruh sumber daya manusia di BKD Kabupaten Cilacap lebih menaati ketepatan waktu.

5. Faktor Pengaruh Kinerja Pegawai

Untuk dapat meminimalisir faktor – faktor yang dapat menghambat kinerja pegawai Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Cilacap, maka pimpinan harus tegas dalam mengatasi pegawai yang tidak menaati ketentuan dengan memberikan *punishment*. Sedangkan untuk pegawai yang selalu menghasilkan kinerja unggul dan tidak pernah melanggar ketentuan, dapat diberikan *reward* sehingga lebih termotivasi untuk lebih meningkatkan produktivitasnya. Selanjutnya, dari segi fasilitas sebaiknya ditambahkan penyediaan komputer karena sebagian besar pekerjaan memerlukan komputer. Diperlukan juga penambahan lemari dokumen serta melakukan pemeliharaan rutin terhadap sarana dan prasarana kantor agar dapat tetap terjaga kondisinya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Mangkunegara, A. Prabu. (2010). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja GrafindoPersada.

Moleong, J. Lexy. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Pasolong, Harbani. (2012). *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Pasolong, Harbani. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sulistiyani, A. Teguh dan Rosidah . (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Wirawan. (2008). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat

Yeremias T. Keban. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gaya Media.

Regulasi :

Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap No. 14 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja.

Jurnal dan Website:

Cherian, Jacob dan Jacob Jolly. (2013). *Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees*. Journal of Business and management, Vol. 8, No. 14.

Munira, Nina. (2013). *Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia*. Journal of Independent Research and Studies, Vol. 2, No. 2.

<http://bkd.cilacapkab.go.id>. Diakses pada 23 November 2015, pukul 08.51 WIB