

Analisis Kinerja Pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang (Studi Kasus Bidang Aset Daerah)

Oleh:

Maria Mega Ayu Novrilia, Nina Widowati, Dyah Hariani

**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

ABSTRACT

Performance is a resource management organization to achieve organizational goals. Good employee performance will directly affect the performance of the institution, and to improve employee performance certainly is a time consuming task and lengthy process.

Department of Finance and Asset Management Semarang City or better known DPKAD Semarang, a new organization is the incorporation of Semarang Regional Revenue Office (Receipt) to Semarang Regional Secretariat Finance Department should have an employee who has a good performance in order to achieve the objectives established organizations , in this case remains that the goal ultimately is to provide a better public service again.

Performance of employees in the Department of Finance and Asset Management Areas (DPKAD) Semarang is said not maximized because based on the dimensions that are used to analyze many problems. The dimensions that hinder the performance of employees in the Department of Finance and Asset Management Areas (DPKAD) Semarang is the quality of work, quantity of work, the use of time in work, and initiatives.

Keywords: *employee performance, supporting dimensions, dimensions inhibitors.*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era globalisasi konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki

kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang.

Kinerja pegawai negeri sipil merupakan suatu masalah yang cukup menarik untuk dibahas, karena akan sangat berguna bagi penegakan hukum yang juga bermanfaat baik bagi kepentingan individu, masyarakat, Bangsa dan Negara. Pada dasarnya pegawai negeri sipil memiliki peran dan fungsi sebagai pelaksana peraturan undang-undang yang telah ditetapkan oleh pemerintah, menjalankan fungsi pelayanan publik, dan sebagai pengelola pemerintahan. Peran dan fungsi tersebut sudah jelas bahwa pegawai negeri sipil sangatlah penting. Namun tidak semua

pegawai tersebut melakukan peran dan fungsinya dengan baik. Banyak pegawai yang bekerja semaunya sendiri, tidak memperhatikan hasil dari pekerjaan mereka. Untuk menciptakan pemerintahan yang baik, professional dan berwibawa, pengaruh kinerja pegawai negeri sipil yang baik akan menciptakan suasana yang aman dan nyaman karena hukum benar-benar dijadikan panglima.

Bidang Aset Daerah mempunyai tugas merencana, mengkoordinasi, membina, mengawasi dan mengendalikan serta mengevaluasi bidang administrasi aset, bidang pengamanan aset dan bidang penilaian aset. Di dalam tugasnya, bidang aset daerah memiliki fungsi melakukan penyusunan kebijaksanaan teknis berpedoman kepada aturan yang berada di atasnya, diantaranya Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 2008 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara / Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Barang Milik Negara / Daerah, Perda Kota Semarang Nomor 5 Tahun 2009 Tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah dan Peraturan Walikota Semarang Nomor 19 A tahun 2009 Tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah Kota Semarang. Berdasarkan penuturan Kepala Bidang Aset Daerah pada saat pra penelitian, beliau mengatakan bahwa para pegawai di bidang aset daerah masih kurang tepat waktu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dikarenakan:

1. Jumlah pegawai di bidang aset secara kualitas formal (Pendidikan formal) cukup baik, tapi kebanyakan dari pegawai kurang *capabilitas* (kemampuan) dalam menyelesaikan tugas, masih harus didikte/diperintah.
2. Belum mau dan mampu berkreasi, berinovasi dan berimprovisasi dalam melaksanakan tugas. Apalagi sikap staf yang kurang mau membaca dan mengikuti peraturan yang ada juga

akan memberikan andil dalam penyelesaian masalah. Kurang membaca akhirnya hanya akan menunggu perintah, sehingga secara tidak langsung akan berpengaruh dalam penyelesaian tugas. Padahal beban tugas bidang aset sangat banyak bahkan dapat dikatakan antara tugas pekerjaan dengan staf yang tersedia tidak sebanding.

Hal ini, menyebabkan kurangnya disiplin waktu dalam menyelesaikan tugas para pegawainya. Dari sinilah peneliti dapat mengetahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan/pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang di bidang aset daerah. Maka peneliti mengangkat judul “Analisis Kinerja Pegawai Di Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang (Studi Kasus Bidang Aset Daerah)”.

B. Tujuan

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang.
2. Untuk mengetahui dimensi-dimensi yang mendukung maupun menghambat kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang.

C. Teori

1. New Public Service

Inti dari paradigma NPS ini adalah bahwa birokrasi harus dibangun agar dapat memberi perhatian kepada pelayanan masyarakat sebagai warga Negara (bukan sebagai pelanggan), mengutamakan kepentingan umum, mengikut sertakan warga masyarakat, berfikir strategis, dan bertindak demokratis, memperhatikan norma, nilai, dan standart yang ada, dan menghargai masyarakat (dalam buku Yermias T. Keban 2008:247-248).

2. Pengertian Kinerja

Menurut Prof. Dr. Wibowo, S. E., M. Phil (2007:42) bahwa kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaannya, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Rummler dan Brache (dalam Sudarmanto, 2009:7-8) mengemukakan ada 3(tiga) level kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja proses, kinerja individu/pekerjaan.

3. Kinerja Individu

Kinerja individu menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerjasecara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan maupun instansi.

John Miner mengemukakan 4 aspek sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu: kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam bekerja, kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

Husein Umar (dalam A. A Anwar mangkunegara 2010: 17), membagi aspek-aspek kinerja mencakup sebagai berikut: mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.

D. Operasionalisasi Konsep

Berdasarkan kerangka teori diatas dimensi-dimensi yang digunakan yang diamati dalam penelitian yaitu:

1. Kualitas pekerjaan, yaitu tingkat kemampuan pegawai bidang aset daerah dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tupoksi yang ada dan sesuai dengan keahlian yang dimiliki.
2. Kuantitas pekerjaan, yaitu mengetahui target pekerjaan yang telah dikerjakan atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat keefektifan pegawai dalam bekerja (misalnya: ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang).
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja, yaitu bekerja sama bersama dengan pegawai yang lainnya apabila ada hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Inisiatif, yaitu kesadaran diri pegawai dalam mengerjakan tugasnya tanpa perintah dari pimpinannya.

E. Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini menganalisis kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang dibidang aset daerah.

2. Situs Penelitian

Lokasi dari penelitian ini adalah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang yang berada di Jalan Pemuda no.148.

3. Subyek Penelitian

Teknik pemilihan informan yang digunakan adalah teknik snowballing. Informan berasal dari Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang selaku Kepala Bidang Aset Daerah.

4. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teks atau tulisan, kata-kata tertulis, tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa dalam kehidupan sosial.

5. Sumber Data

Sumber data yang diperoleh dari sumber data primer yaitu data yang diperoleh diambil langsung dari sumbernya, sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh dari bahan kepustakaan yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam, dokumentasi, observasi.

7. Analisis dan Interpretasi Data

Teknik analisis data yang digunakan reduksi data, penyajian data, *conclusion Drawing/verification*.

PEMBAHASAN

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan maupun instansi. Noe, dkk (dalam Yeremias T. Keban 2008:224).

Melihat kinerja pegawai Dinas

Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang dengan menggunakan dimensi kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam bekerja, kerjasama dengan orang lain dalam bekerja, dan inisiatif merupakan cara yang dapat digunakan untuk dapat mendeskripsikan kinerja pegawai DPKAD Kota Semarang, sekaligus untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi ini menyebabkan kinerja DPKAD Kota Semarang tidak optimal.

Dengan adanya dimensi yang digunakan maka akan dapat dianalisis kinerja pegawai DPKAD Kota Semarang bidang aset daerah dapat sebagai berikut:

A. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang Bidang Aset Daerah masih kurang maksimal, hal ini dilihat berdasarkan kualifikasi para pegawai yang belum sesuai dengan jabatan yang diduduki serta kurangnya kemampuan maupun penguasaan teknologi yang ada.

B. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas Pekerjaan di Bidang Aset Daerah adalah belum tercapainya target pekerjaan dikarenakan jumlah pekerjaan yang banyak yang tidak diimbangi dengan kompetensi pegawainya. Dalam hal ini seharusnya jumlah SDM yang ada bukan dijadikan alasan dalam ketidak tercapaian target yang ditetapkan karena apabila SDM yang ada sudah sesuai dengan kompetensinya maka walaupun pekerjaan banyak tetap dapat ditangani. Sehingga disini kuantitas pekerjaan yang dapat dicapai masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan/ masih kurang maksimal.

C. Penggunaan Waktu dalam bekerja

Pada dimensi ini banyaknya pekerjaan menyebabkan faktor kejenuhan pegawai sehingga menimbulkan permasalahan seperti tidak tepatnya penyelesaian pekerjaan sampai pada ketidaktertanggungjawaban pegawai. Meskipun kepala Bidang Aset Daerah disini mengatakan sering melakukan lembur kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada namun apabila hal ini tidak dilakukan juga oleh pegawainya maka akan menimbulkan kurang maksimalnya waktu yang digunakan dalam bekerja.

D. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

Para pegawai telah melakukan kerjasama terutama dalam menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk. Sehingga dalam hal ini para pegawai di Bidang Aset Daerah telah melakukan kerjasama dalam rangka menyelesaikan pekerjaan yang dirasa sulit dan menumpuk.

E. Inisiatif

Tidak ada inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu atau bahkan sebelum *deadline*. Dalam hal pengukuran kinerja pegawai, inisiatif diperlukan untuk dapat mengetahui tingkat keefektifan pegawai tersebut. Padahal dalam hal ini terkait kompetensi pegawai dalam berinovasi memberikan ide maupun tindakan untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Dapat disimpulkan bahwa masih kurangnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

menunjukkan kurang maksimalnya kinerja pegawai di DPKAD Kota Semarang Bidang Aset Daerah.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan pada setiap dimensi-dimensi pengukuran kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang Bidang Aset Daerah maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Bidang Aset Daerah masih belum maksimal. Hal ini dikarenakan masih munculnya masalah-masalah pada setiap dimensi yang menjadi tolak ukur kinerja pegawai.

1. Kualitas Pekerjaan

- Kualifikasi Pegawai (-)
Pegawai yang ada masih belum sesuai dengan kualifikasi pekerjaan sehingga menyebabkan kurangnya kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Penguasaan Teknologi (-)
Masih terdapat pegawai yang belum menguasai penggunaan Ilmu Teknologi (IT) dengan baik, meskipun ada beberapa pegawai yang menyatakan sudah mengikuti perkembangan teknologi.
- Pengetahuan tentang Tupoksi (+)
Para pegawai sudah mengetahui tugas pokok dan fungsinya masing-masing sehingga mereka telah memahami prosedur pelaksanaan pekerjaan.

2. Kuantitas Pekerjaan

- Pekerjaan yang *Overload* (-)

Pegawai merasa banyaknya pekerjaan menyebabkan sulitnya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan. Selain itu banyaknya jumlah pekerjaan yang tidak diimbangi dengan kapasitas Sumber Daya Manusia yang ada.

- Pencapaian target (-)
Berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh kepala Bidang Aset Daerah, target yang ditetapkan belum tercapai secara maksimal hal ini dikarenakan permasalahan eksternal.

3. Penggunaan Waktu dalam Bekerja

- Estimasi Waktu Pekerjaan (-)
Berkaitan dengan dimensi kuantitas pekerjaan, para pegawai merasa estimasi waktu yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan masih kurang. Selain itu sering terjadi *overtime* dikarenakan banyaknya jumlah pekerjaan.
- Waktu yang hilang dalam bekerja (-)
Digunakan oleh pegawai untuk tugas keluar kantor. Namun ada juga pegawai yang merasa jenuh akan banyaknya pekerjaan yang diberikan sehingga menyebabkan terbuangnya waktu yang seharusnya merupakan jam kerja untuk bersantai-santai sejenak.
- Kedisiplinan (+)
Pegawai sudah mentaati kewajiban yang ada dengan mematuhi jam kerja yang diberikan.

4. Kerjasama dengan Orang Lain dalam Bekerja

- Kerjasama Pegawai (+)
Para pegawai sudah melakukan kerjasama dengan baik dalam rangka menyelesaikan tugas yang menumpuk dan dirasa sulit untuk diselesaikan sendiri.

5. Inisiatif

- Inisiatif Pegawai (-)
Masih kurangnya inisiatif pegawai di Bidang Aset Daerah dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Sehingga dalam mengerjakan pekerjaan masih harus menunggu perintah dari atasan. Hal ini menunjukkan masih kurangnya inovasi oleh para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sehingga menyebabkan belum optimalnya kinerja pegawai di Bidang Aset Daerah DPKAD Kota Semarang.

B. Saran

- Perbaiki kualifikasi pegawai agar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan pada posisi yang dijabatnya.
- Peningkatan kemampuan pegawai untuk menguasai teknologi yang canggih dengan bimbingan atau kursus ilmu teknologi (IT) sesuai dengan kebutuhan pegawai.
- Pengangkatan tenaga pekerja harian lepas yang ada di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sebagai pegawai baru yang sesuai kemampuannya untuk membantu pekerjaan yang *overload* atau terbebani.

- Perlu adanya pelatihan dan motivasi pegawai yang lebih dalam lagi sebelum melaksanakan pekerjaannya, agar dapat meningkatkan kompetensi pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- Pemberian dispensasi waktu kepada pegawai pegawai untuk beberapa pekerjaan yang dirasa banyak dan sulit.
- Pemberian sanksi kepada pegawai yang malas-malasan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai.
- Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi/berinisiatif memberikan ide-ide kreatif dalam rangka penyelesaian pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2005. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. PT RajaGrafindo Persada : Jakarta
- Denhardt, R. B. Dan J. V. Denhardt. 2000. "The New Public Service: Serving rather than Steering". *Public Administration Review*. Nov/Des. 60, 6. 549-559
- Denhardt, J. V., and R.B. Denhardt. 2003. *The New Public Service: Serving, not Steering*, New York: M.E. Sharpe
- Denhardt, J. V., and R.B. Denhardt. 2007. *The New Public Service: Serving, not Steering*, Expanded Edition, New York: M.E. Sharpe
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajahmada University Press
- Gibson. 2003. *Organisasi: Prilaku, Struktur dan Proses*. Erlangga, Jakarta
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Pubik Konsep, Teori, Dan Isu*. Gavamedia:Yogyakarta
- Mangkunegara, A. A Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama: Bandung
- Moleong, Lexy. J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Rivai, Veithzal M. B. A. 2005. *Performance Appraisal*. PT RajaGrafindo Persada: Jakarta
- Ruky, Achmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Simanjuntak, Prof. Dr. Payaman J. 2011. *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI : Jakarta
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. CV. Alfabeta: Bandung
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*.
PT Raja Grafindo Persada:

Jakarta