

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA APARATUR DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH KOTA BOGOR

MODEL OF PERFORMANCE IMPROVEMENT OF PERSONAL RESOURCE AT THE LOCAL LEVEL THE CITY OF BOGOR

I Purnamasari^{1a} dan E Salbiah¹

¹ Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Djuanda, Jl. Tol Ciawi
Kotak Pos 35 Bogor 16720

^a Korespondensi: Irma Purnamasari, Email: irma.p.adn.@unida.ac.id
(Diterima: 20-05-2015; Ditelaah: 24-05-2015; Disetujui: 28-05-2015)

ABSTRACT

Currently, there is a tendency that the Civil Servant (PNS) in almost all government agencies at the central and local levels has a lower level of performance. As described in The Presidential Decree No. 81 of 2010 on the Grand Design of Bureaucracy Reforms that the main problem is the human resources allocation in terms of quantity, quality, and distribution of civil servants according to the territorial (regional) are not proportionate, as well as civil servants are still low in productivity level. The data was analyzed by the interactive model analysis from Milles and Huberman (1992) to make it more meaningful and understandable. Based on the result, the performance of civil servants in Bogor City Government is in moderate level based on the assessment criteria, it is seen by: (a) the existing condition of the civil servants performance in bogor city government with dp3 result, attendance morning assembly and work attendance, completion of duty and professionalism of employees as the indicators of assessment; (b) there is still an inappropriate between task and the civil servants competency; (c) the training program is considered not effective in improving employee performance.

Key words: competency, employee procurement, performance.

ABSTRAK

Saat ini terdapat kecenderungan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) di hampir semua instansi pemerintah baik pusat maupun daerah memiliki tingkat kinerja yang rendah. Seperti yang dijelaskan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi bahwa masalah utama SDM aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS masih rendah. Analisis data menggunakan *interactive model analysis* dari Miles dan Huberman (1992) agar lebih bermakna dan mudah dipahami. Berdasarkan hasil penelitian kinerja sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor ber kriteria penilaian sedang, hal ini dilihat berdasarkan: (a) kondisi eksisting kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan kota bogor, dengan indikator hasil penilaian dp3, kehadiran apel pagi dan kehadiran kerja, penyelesaian pekerjaan serta profesionalisme pegawai; (b) masih terdapat ketidaksesuaian tugas PNS dengan kompetensi yang dimiliki; (c) program diklat dinilai belum efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari program diklat yang diselenggarakan belum sesuai dengan kebutuhan pengembangan pegawai di masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Kata kunci: kinerja, kompetensi, pengadaan pegawai.

PENDAHULUAN

Profesionalisme Sumber Daya Aparatur atau Pegawai Negeri Sipil sering dikumandangkan oleh berbagai kalangan yang menghendaki bahwa setiap Sumber Daya Aparatur harus memiliki kemampuan dalam mewujudkan pelayanan masyarakat dengan cepat, berkualitas, dan tidak diskriminatif. Sumber Daya Aparatur juga diharapkan senantiasa berorientasi pada peningkatan kinerja dan sekaligus meningkatkan pemberdayaan potensi masyarakat, guna mendorong pertumbuhan perekonomian nasional, meningkatkan keunggulan kompetitif, serta berupaya meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada birokrasi.

Harapan terhadap profesionalisme Sumber Daya Aparatur ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara kinerja yang diharapkan (*intended performance*) dengan kinerja nyata yang dihasilkan (*actual performance*). Sebagai contoh, masih banyaknya tingkat inefisiensi dalam pelaksanaan tugas merupakan bukti nyata kompetensi yang masih rendah. Sumber Daya Aparatur yang kurang profesional dan kurang memiliki kesadaran moral cenderung melakukan penyalahgunaan wewenang atau penyalahgunaan keuangan negara. Perilaku yang menyimpang tersebut akan menjadi permasalahan yang rumit, manakala Sumber Daya Aparatur belum mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan termasuk kurang peka menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sulit untuk memperbaiki kinerjanya.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi bahwa masalah utama SDM aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS masih rendah. Manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi.

Dalam upaya memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat dan dalam rangka menjalankan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, Pemerintah Daerah Kota Bogor sangat membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik agar dapat mendukung proses

penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan tersebut. Kompetensi dan kinerja yang handal merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan dalam keberhasilan Pemerintah Daerah Kota Bogor dalam mencapai tujuan organisasinya.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme sumber daya aparatur negara, khususnya Pemerintah Daerah Kota Bogor melalui sistem perekrutan pegawai berbasis kompetensi.

Kajian Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2010), kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kustriyanto dalam Mangkunegara (2010) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Selanjutnya, Uno dan Lamatenggo (2012) mengungkapkan bahwa kinerja adalah gambaran tentang hasil kerja seseorang berkaitan dengan tugas yang diembannya dan didasarkan pada tanggung jawab profesional yang dimiliki seseorang.

Menurut Amins (2012), kinerja adalah ekspresi potensi berupa perilaku atau cara seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau tugas sehingga menghasilkan suatu produk yang merupakan wujud dari semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Oleh sebab itu, kinerja dapat diukur berdasarkan tiga aspek, yaitu perilaku dalam melaksanakan tugas, kegiatan atau cara untuk menghasilkan suatu hasil kerja, dan hasil kerja. Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil, baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kata kinerja (*performance*) dalam konteks tugas sama dengan prestasi kerja. Para pakar banyak memberikan definisi tentang kinerja secara umum sebagai berikut:

1. kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan

atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu;

2. kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (Kustriyanto dalam Mangkunegara 2010).

Kinerja mengandung dua komponen penting yaitu:

1. kompetensi berarti individu atau organisasi yang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya;
2. produktivitas yaitu kompetensi tersebut dapat diterjemahkan ke dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (*outcomes*).

MATERI DAN METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode ini berusaha mendeskripsikan atau melukiskan secara terperinci model peningkatan kinerja sumber daya aparatur di lingkungan Pemda Kota Bogor. Dengan pemilihan rancangan deskriptif kualitatif melalui teknik wawancara, selanjutnya diinterpretasikan makna yang tersurat dan tersirat dari penjelasan yang diberikan informan, hasil observasi lapangan, dan catatan pribadi.

Fenomena Pengamatan

Fenomena pengamatan dalam penelitian ini dikembangkan dari pengertian kinerja sumber daya aparatur. Adapun fenomena pengamatan dalam penelitian ini adalah:

1. kondisi eksisting kinerja pegawai di lingkungan Pemerintahan Kota Bogor;
2. kesesuaian tugas PNS dengan kompetensi yang dimiliki;
3. instrumen penilaian kinerja pegawai;
4. program atau kegiatan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pemilihan Informan

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, serta harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian (Moleong 2006). Oleh karena itu, seorang informan harus benar-benar tahu atau pelaku terlibat langsung dengan permasalahan penelitian (Bogdewic dalam Puspo 2006).

Berikut adalah beberapa informan yang menjadi sumber data dalam penelitian ini.

1. Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bogor;
2. Pegawai Sub Bidang Formasi dan Pengadaan pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bogor;
3. Kasubag Kepegawaian Dinas Bina Marga;
4. Kasubag Umum Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal;
5. Kasubag Tata Usaha Kantor Kesbangpol;
6. Sekretaris Kecamatan Tanah Sareal.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Wawancara semi struktur

Jenis wawancara ini termasuk dalam kategori *in-depth interview* karena pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak yang diwawancarai diminta pendapat serta ide-idenya (Sugiyono 2012).

2. Observasi

Observasi atau biasa dikenal dengan pengamatan adalah salah satu metode untuk melihat bagaimana suatu peristiwa, kejadian, dan hal-hal tertentu terjadi. Observasi menyajikan gambaran rinci tentang aktivitas program, proses, dan peserta. Penelitian ini menggunakan metode observasi partisipasi pasip yaitu peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data ini menguraikan, menafsirkan, dan menggambarkan data yang terkumpul secara sistemik dan sistematis. Untuk menyajikan data tersebut agar lebih bermakna dan mudah dipahami digunakan *interactive model analysis* dari Milles dan Huberman (1992). Kegiatan analisis dalam model ini dibagi menjadi tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan.

1. Tahap reduksi data
Reduksi data yaitu proses pemilihan data kasar dan masih mentah yang berlangsung terus-menerus selama penelitian melalui tahapan pembuatan ringkasan, memberi kode, menelusuri tema, dan menyusun ringkasan.
2. Tahap penyajian data
Seperangkat hasil reduksi data kemudian diorganisasikan ke dalam bentuk matriks (*display data*) sehingga terlihat gambarannya secara lebih utuh. Penyajian data dilakukan dengan cara penyampaian informasi berdasarkan data yang dimiliki dan disusun secara runtut dan baik dalam bentuk naratif sehingga mudah dipahami.
3. Tahap verifikasi data atau penarikan simpulan
Verifikasi data penelitian yaitu menarik simpulan berdasarkan data yang diperoleh dari berbagai sumber, kemudian peneliti mengambil simpulan yang bersifat sementara sambil mencari data pendukung atau menolak simpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam menjalankan roda pemerintahannya, Kota Bogor memiliki 12 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang berbentuk Dinas, 6 OPD yang berbentuk Kantor, 6 OPD yang berbentuk Badan, 1 Inspektorat Kota bogor, 6 Kecamatan, KPU, Satuan Polisi Pamong Praja, Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Pengurus Kopri, dan Sekretariat DPRD. Pada saat ini, jumlah pegawai Pemerintahan Daerah Kota Bogor yang tercatat berdasarkan data nominatif pegawai Pemerintahan Daerah Kota Bogor bulan Juni 2014 sebanyak 8.902 orang. Berdasarkan tempat kerjanya, pegawai Pemerintahan Daerah Kota Bogor tersebar diberbagai OPD seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi data pegawai PNS Kota Bogor per Juni 2014

No	SKPD	Jumlah (Orang)
1	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	57
2	Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal	58

3	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana	110
4	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	61
5	Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup	33
6	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	59
7	Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air	108
8	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	493
9	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	34
10	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	57
11	Dinas Kesehatan	671
12	Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan	320
13	Dinas Pendapatan Daerah	118
14	Dinas Pendidikan	4.805
15	Dinas Pengawasan Bangunan dan Pemukiman	161
16	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	73
17	Dinas Pertanian	65
18	Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi	75
19	Inspektorat Kota Bogor	40
20	Kantor Arsip dan Perpustakaan Daerah	30
21	Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik	21
22	Kantor Ketahanan Pangan	23
23	Kantor Komunikasi dan Informatika	21
24	Kantor Koperasi dan UMKM	22
25	Kantor Pemuda dan Olahraga	37
26	Kecamatan Bogor Barat	193
27	Kecamatan Bogor Selatan	186
28	Kecamatan Bogor Tengah	120
29	Kecamatan Bogor Timur	72
30	Kecamatan Bogor Utara	107
31	Kecamatan Tanah Sareal	127
32	KPU	11
33	Satuan Polisi Pamong Praja	244
34	Sekretariat Daerah	227

35	Sekretariat Dewan Pengurus Kopri	11
36	Sekretariat DPRD	52
	Jumlah	8.902

Sumber: BKPP bulan Juni 2014.

Jumlah tersebut memberikan gambaran bahwa 4,25% pegawai berada pada SKPD yang berbentuk badan, 78,4% pegawai berada pada SKPD yang berbentuk dinas, 0,45% pegawai berada di Inspektorat Kota Bogor, 1,73% pegawai berada pada SKPD yang berbentuk kantor, 9,05% pegawai tersebar di 6 kecamatan, 0,12% pegawai berada di KPU Kota Bogor, 2,74% pegawai berada di Satuan Polisi Pamong Praja, 2,55% pegawai berada di Sekretariat Daerah, 0,12% pegawai berada di Sekretariat Dewan Pengurus Kopri, dan 0,58% pegawai berada di Sekretariat DPRD.

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, didapatkan keranekaragam temuan terkait kinerja pegawai di lingkungan Pemda Kota Bogor. Kinerja sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor dijelaskan melalui fenomena pengamatan berikut: (1) kondisi eksisting kinerja pegawai di lingkungan Pemerintahan Kota Bogor dengan indikator hasil penilaian DP3, kehadiran apel pagi dan kehadiran kerja, penyelesaian pekerjaan dan profesionalisme dalam bekerja; (2) kesesuaian tugas PNS dengan kompetensi yang dimiliki; (3) instrumen penilaian kinerja pegawai; (4) program atau kegiatan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kondisi Eksisting Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kota Bogor

Kinerja pegawai di lingkungan Pemda Kota Bogor dinilai berdasarkan hasil penilaian DP3, kehadiran apel pagi dan kehadiran kerja, penyelesaian pekerjaan, dan profesionalisme dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu informan, diperoleh informasi bahwa bila dilihat dari penilaian DP3, kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor termasuk dalam kategori sedang. Artinya, pegawai di setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) telah melakukan pekerjaan sesuai dengan tugasnya meskipun belum dilaksanakan secara maksimal. Selain itu, kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor beragam, mulai dari pegawai yang memiliki kinerja rendah, kinerja sedang, dan kinerja tinggi. Namun, bila dirata-ratakan kinerja pegawai tersebut masuk dalam kategori

sedang. Selain menggunakan penilaian DP3, kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dinilai berdasarkan tingkat disiplin kerja pegawai dalam bentuk kehadiran yaitu kehadiran apel pagi yang dimulai jam 07.30 wib setiap hari kerja dan diberi bobot penilaian sebanyak 50%, kehadiran pada jam kerja yaitu jam 08.00 wib sampai dengan jam 16.00 wib dengan penilaian bobot 20%, serta efektivitas kerja dengan bobot 30%. Berkurangnya disiplin pegawai atas ketiga poin tersebut akan berpengaruh terhadap jumlah tunjangan yang diterima oleh pegawai yang bersangkutan. Ketidakhadiran pegawai dalam apel pagi akan mengurangi jumlah tunjangan yang akan diterima oleh pegawai tersebut. Informan juga menjelaskan bahwa persentase kehadiran apel pagi bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bogor di atas 50%, begitu juga kehadiran pegawai pada jam kerja mencapai angka di atas 50%. Mulai 1 Januari 2014, penilaian kinerja pegawai di lingkungan Pemda Kota Bogor menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS dan Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan PP No. 46 Tahun 2011.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, di salah satu SKPD tingkat kedisiplinan pegawai dalam apel pagi rendah yaitu di bawah 50%, sehingga SKPD tersebut mendapat teguran dari BKPP. Begitu juga yang terjadi di SKPD yang berbeda, dari 27 orang pegawai (PNS) hanya 10 orang saja yang rajin ikut apel pagi jam 07.30 wib. Namun, ada pula SKPD yang penilaian disiplin kehadiran apel paginya bagus, mencapai 95% pegawai selalu melaksanakan apel pagi, sedangkan sisanya 5% datang terlambat.

Penilaian profesionalisme aparatur di lingkungan Pemda Kota Bogor cukup baik. Profesionalisme pada dasarnya merupakan sikap mental pegawai negeri sipil yang tercermin pada sikap dan perilakunya dalam menjalani status, pekerjaan, dan tanggung jawab. Oleh karena itu, guna melihat dimensi profesionalisme ini, terdapat banyak indikator yang dapat digunakan dan tiga di antaranya digunakan dalam penelitian ini guna memetakan kondisi eksisting profesionalisme pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor yaitu indikator yang pertama berkaitan dengan pemahaman tugas pokok dan fungsi (tupoksi), indikator yang kedua berkaitan

dengan ketertiban dan kecermatan, serta indikator yang ketiga mengutamakan pekerjaan. Beberapa informan mengemukakan bahwa pemahaman tupoksi pegawai, ketertiban, dan kecermatan dinilai cukup baik, namun pada umumnya masih mengalami kesulitan dalam kerja. Oleh karena itu, perlu adanya sosialisasi dan internalisasi guna meningkatkan pemahaman tupoksi pekerjaan dan pemahaman akan statusnya sebagai PNS.

Kesesuaian Tugas PNS dengan Kompetensi yang Dimiliki

Berdasarkan temuan lapang, ditemukan kondisi bahwa masih terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi dengan pekerjaan yang diemban. Berdasarkan penuturan para informan, hal ini terjadi karena SKPD kesulitan mendapatkan pegawai yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan. Permasalahan ini juga muncul antara lain disebabkan pada saat rekrutmen, kebutuhan yang diinginkan oleh pemerintah daerah tidak sesuai dengan lowongan pekerjaan yang ada sehingga prinsip *the right man in the right place* belum terwujud. Seperti yang dibutuhkan oleh salah satu SKPD yaitu tambahan pegawai sebanyak lima orang, dua orang tenaga pelaporan komputer dan tiga orang pegawai yang ahli di bidang *information dan technology* (IT) hingga saat ini kebutuhan tersebut belum terpenuhi. SKPD yang lain mengusulkan penambahan pegawai karena ada beberapa jabatan yang lowong, namun usulan tidak ditindaklanjuti, sehingga banyak pegawai yang merangkap jabatan. Seperti jabatan bendahara gaji merangkap juga sebagai pengelola keuangan juga merangkap sebagai pengelola kepegawaian. Artinya, pegawai tersebut merangkap tiga jabatan sekaligus.

Instrumen Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai amat penting bagi suatu organisasi baik di sektor swasta maupun publik. Dengan penilaian kinerja, suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana para pegawai yang ada dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara objektif. Penilaian kinerja juga bermanfaat bagi pendidikan dan pengembangan pegawai atau karyawan. Selain itu, hasil penilaian kinerja dapat pula digunakan

sebagai dasar bagi organisasi untuk memberikan kompensasi secara proporsional.

Instrumen penilaian kinerja yang berlaku pada saat ini di kalangan PNS pada umumnya masih didasarkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang lebih dikenal dengan istilah DP3. Instrumen ini lebih menekankan penilaian pada karakteristik yang harus dipenuhi oleh pegawai, misalnya kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan (bagi yang mempunyai bawahan). Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu aspek yang banyak disoroti oleh informan di lapangan. Sistem dan implementasi pengukuran kinerja pegawai yang dilakukan secara objektif, valid, dan terukur memberikan banyak manfaat bagi proses pengambilan keputusan di bidang kepegawaian. Namun, hal ini kurang disadari oleh para pengambil kebijakan di bidang pengelolaan kepegawaian.

Menurut penuturan informan, penilaian DP3 yang berlaku sampai akhir 2013 pada dasarnya tidak memiliki arti yang nyata terhadap pengukuran kinerja pegawai. Penilaian DP3 sangat subjektif karena kelemahan-kelemahan aspek, mekanisme, dan sifat pengukurannya. Hasil penilaian DP3 tidak dapat membedakan seorang pegawai yang mempunyai kinerja tinggi dengan yang rendah. Berdasarkan hasil penilaian DP3 tersebut, nilai rata-rata kinerja pegawai atau SDM aparatur di lingkungan Pemda Kota Bogor masuk dalam kategori sedang. Tidak hanya itu, instrumen penilaian kinerja pegawai di lingkungan Pemda Kota Bogor juga didasarkan kepada kehadiran pegawai dalam kegiatan apel pagi dan kehadiran kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan terkait penilaian kehadiran di masing-masing SKPD menunjukkan bahwa 50% pegawai sudah memenuhi kehadiran apel pagi dan kehadiran kerja yang dimulai pukul 08.00 wib sampai dengan pukul 16.00 wib. Namun, ketetapan jam masuk kerja dan pulang kerja ada yang berbeda di beberapa SKPD, seperti di Dinas Bina Marga. Untuk pegawai teknis lapangan jam kerja tidak seperti yang dijelaskan di atas, namun sangat tergantung pada kegiatan di lapangan sehingga untuk kehadiran apel pagi dinilai rendah, karena biasanya pegawai lapangan langsung menuju lokasi tanpa hadir apel pagi di kantor.

Program atau Kegiatan untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

Untuk mempersiapkan pegawai atau sumber daya aparatur yang mampu mewujudkan kinerja yang profesional, serta untuk mengatasi pegawai yang kurang kompeten dalam menyelesaikan tugasnya, Pemerintah Daerah Kota Bogor menyelenggarakan kegiatan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui program diklat. Ada beberapa program yang dikembangkan di antaranya: (1) program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur yaitu mengirimkan pegawai menjadi peserta sosialisasi, seminar, lokakarya, rapat koordinasi, rapat teknis, bimbingan teknis, kunjungan kerja, pemberian beasiswa bagi PNS yang mengikuti tugas belajar serta pemberian bantuan pembuatan skripsi dan tesis; (2) program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur, seperti Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan Tingkat II dan III, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, Diklat Fungsional, dan Teknis Umum. Namun, berdasarkan penjelasan informan, program diklat dinilai belum efektif untuk

meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dilihat dari beberapa program diklat yang diselenggarakan belum sesuai dengan kebutuhan pengembangan pegawai di masing-masing SKPD, seperti di BPPT yang membutuhkan pengembangan pegawai di bidang teknologi informasi atau diklat teknis yang dibutuhkan pegawai di Dinas Bina Marga.

Sebagian informan mengidentifikasi kondisi kinerja yang tidak maksimal disebabkan lemahnya penerapan prinsip *reward and punishment* dalam memotivasi peningkatan kinerja pegawai negeri sipil sekaligus mencegah terjadinya penyimpangan dan demotivasi pegawai negeri sipil. Menurut beberapa informan, sistem kenaikan pangkat yang diberlakukan selama ini masih bersifat administrasi dan masih belum dikaitkan dengan prestasi kerja yang dihasilkan pegawai. Penyebab lainnya adalah kelemahan sistem pengukuran kinerja sehingga pegawai yang berprestasi kurang mendapat perhatian dan penghargaan yang adil. Pegawai yang prestasi kerjanya kurang baik masih memungkinkan untuk naik pangkat atau golongan. Hal ini menyebabkan menurunnya motivasi pegawai yang prestasi kerjanya tinggi.



Gambar 1. Model peningkatan kinerja sumber daya aparatur negara melalui sistem pengadaan pegawai berbasis kompetensi di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor.

Sebagian besar informan mengemukakan bahwa belum optimalnya kinerja juga disebabkan belum terwujudnya sistem pengadaan pegawai yang berbasis kompetensi sehingga terdapat ketidaksesuaian kompetensi dengan tugas yang diemban pegawai. Hal ini banyak ditemui di beberapa SKPD yang menjadi sampel penelitian. Sistem pengadaan pegawai yang digunakan Pemda Kota Bogor saat ini belum berbasis kompetensi, salah satu cirinya adalah Pemda Kota Bogor belum menyusun Standar Kompetensi Jabatan, artinya Pemda

Kota Bogor belum memiliki persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan di lingkungan Pemda Kota Bogor. Hal ini yang menjadi salah satu penyebab konsep *the right man on the right place* belum terwujud sehingga Pemda Kota Bogor perlu melakukan penelusuran kompetensi PNS guna memperoleh informasi yang komprehensif dalam rangka peningkatan kinerja PNS. Berikut model peningkatan kinerja sumber daya aparatur di lingkungan Pemda Kota Bogor.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kinerja sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor dinilai dengan kriteria penilaian sedang. Hal ini dilihat berdasarkan: (a) kondisi eksisting kinerja pegawai di lingkungan Pemerintahan Kota Bogor dengan indikator hasil penilaian DP3, kehadiran apel pagi dan kehadiran kerja, serta penyelesaian pekerjaan dan profesionalisme; (b) kompetensi yang dimiliki pegawai belum sesuai dengan tugas yang diemban, hal ini disebabkan belum adanya standar kompetensi jabatan yang dijadikan sebagai persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan; (c) instrumen penilaian kinerja pegawai tahun 2013 didasarkan pada penilaian DP3 dan jumlah kehadiran pegawai yang dinilai sedang; (d) program diklat dinilai belum efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dilihat dari beberapa program diklat yang diselenggarakan belum sesuai dengan kebutuhan pengembangan pegawai di masing-masing SKPD.

DAFTAR PUSTAKA

- Amins A. 2012. Manajemen kinerja pemerintah daerah. Laksbang Pressindo, Yogyakarta.
- Mangkunegara AAAA. 2010. Evaluasi kinerja sumber daya manusia. Refika Aditama, Bandung.
- Milles MB dan Huberman AM. 1992. Analisis data kualitatif. Terjemahan: Tjetjep Rohidi dan mulyarto. UI Percetakan, Jakarta.
- Moleong L. 2006. Metodologi penelitian kualitatif. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Peraturan Kepala BKN No.1 tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011.
- Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi.
- Puspo B. 2006. Bahan ajar metodologi penelitian kualitatif. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sugiyono. 2012. Metode penelitian administrasi. Alfabeta, Bandung.
- Uno B dan Lamatenggo N. 2012. Teori kinerja dan pengukurannya. Bumi Aksara, Jakarta.