

KINERJA PEGAWAI ASN DALAM MENJALANKAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI (TUPOKSI) BAPPEDA KOTA PEKANBARU

Oleh : Wulandari Muchtar

Email : wulandari.muchtar@student.unri.ac.id

Pembimbing : Abdul Sadad, S.Sos, M.Si

Program Studi Administrasi Publik – Jurusan Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Simp. Baru, Pekanbaru 28293

Telp/Fax. 0761632777

Abstract

The Pekanbaru City Regional Development Planning Agency is a supporting element of the Pekanbaru City Government in the planning field. The importance of employee performance at the Pekanbaru City Planning and Development Agency (Bappeda) which has the main task of assisting the Mayor in administering Pekanbaru City Government in the field of development planning, and play a role as a regional technical institution that is responsible for development planning as mandated in Article 14 paragraph 1 of Law Number 32 Year 2004 concerning Regional Government. The purpose of this study was to determine and analyze the performance of ASN employees in carrying out the main tasks and functions of Pekanbaru City Bappeda and to identify and analyze the factors inhibiting the performance of ASN employees in carrying out the main duties and functions of the Pekanbaru City Bappeda. Employee performance appraisal indicators consist of quantity, quality, time and cost. The results of this study indicate that employee performance based on the output aspect in the aspect of work quantity is good enough, but what is targeted has not been achieved so it is still necessary to improve management and organizational communication. In the aspect of work quality it is still not satisfactory because the quality of work results is still low, in the aspect of employee consistency it shows that employees are still not consistent in carrying out their work, and in the aspect of employee attitudes, they are also still not satisfied which is reflected in the lack of discipline towards time.

Keywords: *Performance, Employees, Bappeda.*

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Implementasi reformasi birokrasi merupakan suatu keharusan mengingat penyelenggaraan pemerintah saat ini dihadapkan dengan tingginya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kinerja pemerintah. Untuk memberikan landasan hukum bagi manajemen pengembangan sumber daya aparatur negara tersebut diperlukan perubahan terhadap Undang-undang No 8/ 1974 dan Undang-undang No 43/ 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang telah digantikan pada 15 Januari 2014 dengan diundangkannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Pegawai sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan suatu birokrasi dan sebagai unsur terpenting penyelenggara pemerintahan sering pula menimbulkan masalah. Hal ini disebabkan setiap manusia mempunyai tingkat kebutuhan, harapan dan latar belakang sosial, serta masalah yang berbeda. Masalah kinerja dalam suatu birokrasi merupakan hal yang penting untuk diperbaiki, terutama bila dihubungkan dengan masalah penggunaan sumber daya input.

Kinerja pegawai berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan harus dapat menghasilkan sesuatu sesuai dengan tujuan instansi yaitu hasil optimal yang dapat dicapai. Dalam perkembangan pertumbuhan birokrasi pemerintahan masa sekarang dan masa yang akan datang, birokrasi mengambil langkah untuk meningkatkan kinerja pegawai agar mendapat kinerja yang efektif dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu sejumlah pegawai akan merasa

memiliki tanggung jawab yang kuat sesuai dengan harapan birokrasi.

Pentingnya kinerja pegawai yang ada di Badan Perencanaan dan Pembangunan (Bappeda) Kota Pekanbaru yang mempunyai tugas pokok membantu Walikota dalam menyelenggarakan Pemerintah Kota Pekanbaru di bidang perencanaan pembangunan, dan berperan sebagai lembaga teknis daerah yang bertanggung jawab terhadap perencanaan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam pasal 14 ayat 1 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, bahwa salah satu urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah adalah urusan perencanaan dan pengendalian pembangunan. Salah satunya adalah melaksanakan musrenbang Jangka Panjang Daerah oleh karna itu sangat berpengaruh terhadap tujuan instansi, yaitu untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat terutama dalam proses perencanaan pembangunan agar tercapainya suatu target yang diharapkan.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru merupakan unsur penunjang Pemerintah Kota Pekanbaru dibidang perencanaan. Bappeda Kota Pekanbaru mempunyai tugas dan fungsi menyusun perencanaan pembangunan daerah yang berkualitas, meningkatkan pengendalian evaluasi kinerja rencana pembangunan daerah sebagai data pendukung untuk proses perencanaan berikutnya dan atau untuk perumusan kebijakan pembangunan dan meningkatkan kompetensi ASN perencana serta kapasitas kelembagaan.

Beranjak dari pada itu, berdasarkan hal di atas maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru mengadakan evaluasi Sasaran Kerja

Pegawai (SKP) Aparatur Sipil Negaradilingkungan Bappeda Kota Pekanbaru. SKP adalah satu dari dua komponen dalam menilai Prestasi Kerja Pegawai sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara (PPK ASN).

Hasil evaluasi kinerja Pegawai Bappeda Kota Pekanbaru mengalami penurunan dari tahun 2017 ke tahun 2018 bahwa rata-rata sasaran kinerja pegawai pada tahun 2017 sebesar 81,40 dan mengalami penurunan pada tahun 2018 sebesar 80,08. Colquitt, Lepine dan Jason (2009:37) mengatakan bahwa kinerja merupakan nilai dari sekumpulan perilaku pegawai yang memberi kontribusi baik positif maupun negatif. Penurunan hasil pencapaian kinerja Pegawai Sekda Provinsi Riau pada 2 tahun terakhir mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum optimal, dimana diantara unsur-unsur yang menjadi bagian dari rata-rata penilaian kinerja masih terdapat nilai yang mendekati kearah cukup baik dan rata-rata capaian sasaran kerja belum memenuhi target secara keseluruhan.

Adapun permasalahan yang dihadapi berdasarkan tugas dan fungsi Bappeda Kota Pekanbaru berdasarkan rencana strategis yang telah dibuat adalah:

1. Masih kurangnya kuantitas dan kualitas aparatur perencanaan
2. Belum optimalnya reward dan punishment
3. Kurang lengkapnya data dan informasi yang akurat untuk mendukung proses perencanaan
4. Belum optimalnya koordinasi perencanaan pembangunan
5. Belum optimalnya pengendalian dan evaluasi

program atau rencana pembangunan

6. Belum optimalnya penerapan perencanaan partisipatif

Salah satu permasalahan kompetensi pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru adalah masih terdapatnya beberapa pegawai yang tidak dapat menguasai pekerjaan seperti yang diharapkan sebagaimana dalam deskripsi pekerjaan, adanya perbedaan jenis tugas atau pekerjaan, maka masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang memahami proses kerja secara teknis ataupun administrasi sehingga terjadi berbagai kesalahan dan keterlambatan proses kerja, masih terlihat sebagian pegawai yang kurang melibatkan diri secara aktif dalam aktivitas kerja sehari-hari serta kurangnya bekerja keras dalam melaksanakan tugasnya.

Selain kompetensi, ternyata disiplin kerja juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kota Pekanbaru. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robert Bacal (2009) yang menyatakan bahwa yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu salah satunya kedisiplinan.

Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja hal ini ditunjukkan dengan sangat erat kaitannya dengan peraturan yang diciptakan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, sehingga kedisiplinan dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Berarti variabel kedisiplinan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Bappeda Provinsi Riau. Penelitian sejalan dengan yang dilakukan oleh Mamik (2009) yang menyimpulkan bahwa kedisiplinan mempengaruhi kinerja pegawai. Kedisiplinan merupakan sikap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah atasan dan berinisiatif

untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah tersebut (Rivai, 2009).

Berdasarkan fenomena atau permasalahan di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Kinerja Pegawai ASN dalam Menjalankan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) BAPPEDA Kota Pekanbaru”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut “

1. Bagaimana kinerja pegawai ASN dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi Bappeda Kota Pekanbaru?
2. Apa faktor-faktor penghambat kinerja pegawai ASN dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi Bappeda Kota Pekanbaru.

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai ASN dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi Bappeda Kota Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor penghambat kinerja pegawai ASN dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi Bappeda Kota Pekanbaru.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka kegunaan atau manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Secara Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu administrasi publik

dan menambah kajian ilmu tentang kinerja pegawai.

2. Secara Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak Bappeda Kota Pekanbaru dan para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja pegawai yaitu melakukan, menyelenggarakan, memainkan atau menampilkan. Menurut Fathoni (2009:4) kinerja pegawai adalah ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Pengertian kinerja di sini mengandung maksud sebagai kemampuan atau kecakapan seseorang yang dilandasi dari suatu pengetahuan atau knowledge, attitude, skill motivation untuk menghasilkan suatu hal yang sudah ditetapkan yakni suatu tujuan.

Menurut Siagian (2008:47) pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "succesfull role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Dessler (2011) adalah mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar tugas yang diberikan dan dapat dicapai sesuai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Bagi pegawai yang kurang memiliki kinerja yang baik, biasanya diberikan pelatihan untuk pengembangan pegawai. Selain pelatihan, biasanya organisasi dapat memberikan *reward* dan *punishment* kepada pegawai agar kinerja pegawai lebih terpacu lebih baik lagi dalam bekerja dan mencapai target yang telah ditentukan organisasi.

Permasalahan kinerja tidak dapat diabaikan begitu saja oleh organisasi. Oleh karena itu, peran manajemen organisasi yang baik sangat dibutuhkan. Kinerja tidak selalu dihubungkan dengan baik atau tidaknya penyelesaian tugas yang diberikan atasan kepada bawahannya. Terkadang kinerja juga dapat dihubungkan dengan disiplin kerja, ketepatan waktu, maupun etos kerja.

1.1.5 Indikator Penilaian Kinerja

Adapun indikator penilaian kinerja pegawai menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara adalah:

1. Kuantitas dari hasil kerja
2. Kualitas dari hasil kerja
3. Waktu penyelesaian hasil kerja
4. Biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan output/hasil kerja/outcome.

Jenis indikator di atas disesuaikan dengan tingkat pentingnya (urgensi) indikator tersebut terhadap tugas atau peran jabatan tersebut dalam organisasi.

Sedangkan indikator kinerja pegawai menurut Riduwan (2008:67) diantaranya:

1. Kualitas Kerja

Kualitas Kerja adalah mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik dan memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas Kerja adalah hasil kerja yang sangat memuaskan dan mendapat target yang diinginkan.

3. Konsistensi Pegawai

Konsistensi Pegawai adalah selalu mempertahankan apa yang telah dicapai dan tetap pada pendirian tentang apa yang telah dilakukan.

4. Sikap Pegawai

Sikap Pegawai adalah menjaga tingkah laku dalam bekerja dan dapat memberikan contoh tauladan yang baik kepada yang lain.

Sedangkan indikator kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2008:35) diantaranya adalah:

1. Kualitas kerja

Kualitas Kerja adalah mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik dan memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas Kerja adalah hasil kerja yang sangat memuaskan dan mendapat target yang diinginkan

3. Pencapaian target kerja

Pencapaian dari rencana yang sudah disusun secara terukur yang akan dicapai secara nyata dalam jangka waktu tertentu.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran pegawai akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun yang tidak disengaja.

5. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku

yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

Berdasarkan pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011 penilaian kinerja PNS dibagi dalam dua unsur yaitu:

1. Sasaran kinerja pegawai
 - a. Kuantitas
 - b. Kualitas
 - c. Waktu
 - d. Biaya.
2. Perilaku kerja
 - a. Orientasi pelayanan
 - b. Integritas
 - c. Komitmen
 - d. Disiplin
 - e. Kerja sama
 - f. Kepemimpinan.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Bogdan & Taylor dalam Moeloeng (2007:4) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Dengan cara memberikan gambaran yang jelas dan terperinci berdasarkan kenyataan yang ditemukan dilapangan melalui hasil wawancara yang kemudian ditarik suatu kesimpulan agar memberikan jawaban atas permasalahan yang dikemukakan untuk mendapatkan solusi terkait Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Bappeda Kota Pekanbaru Provinsi Riau. Dipilihnya daerah ini sebagai lokasi penelitian disebabkan karena Bappeda Kota Pekanbaru merupakan instansi

pemerintah yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan pemerintah daerah kota dalam bidang perencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan serta statistik.

3.3 Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan *sample* didasarkan atas tujuan tertentu (orang yang dipilih sangat memiliki kriteria sebagai *sample*). Pemilihan informan ini juga didasari oleh tugas dan fungsi masing-masing informan yang telah dituangkan dalam Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 93 tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Bappeda Kota Pekanbaru. Adapun informan dalam penelitian ini adalah:

1. Sekretaris Bappeda Kota Pekanbaru
2. Subbagian Kepegawaian, Umum, dan Perlengkapan
3. Subbidang sumber daya manusia

Dalam penelitian ini mereka dijadikan sebagai *key informan*. Alasan peneliti mengambil mereka sebagai informan karena mereka merupakan Stakeholder yang berperan dan terlibat terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara Bappeda Kota Pekanbaru.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan sumber datanya adalah sebagai berikut:

3.4.1 Data Primer

Menurut Siyoto & Sodik (2015:67) data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data yang diperoleh langsung dari responden yang akan dianalisa dalam hasil penelitian nantinya melalui wawancara yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti tentang

kinerja pegawai Bappeda Kota Pekanbaru Provinsi Riau.

3.4.2 Data Sekunder

Menurut Siyoto & Sodik (2015:68) data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada, posisi peneliti sebagai tangan kedua. Data sekunder dapat diperoleh dari buku, laporan, jurnal, dan sumber lainnya yang relevan dengan penelitian sebagai penunjang kelengkapan dalam penelitian ini, seperti:

1. Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara
2. Peraturan daerah Kota Pekanbaru nomor 9 tahun 2016
3. Peraturan menteri dan pendayagunaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi republik Indonesia nomor 38 tahun 2017 tentang kompetensi jabatan aparatur sipil Negara
4. Peraturan walikota Kota Pekanbaru
5. Peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja ASN
6. Rencana strategis Bappeda Kota Pekanbaru
7. Tugas pokok dan fungsi Bappeda Kota Pekanbaru
8. Laporan kinerja pegawai Bappeda Kota Pekanbaru

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang di gunakan diantaranya:

3.5.1 Wawancara (*interview*)

Menurut Arikunto(2010:198) wawancara atau interview merupakan dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Sedangkan menurut Esterberg (2002) dalam Sugiono (2017:114) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar

informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Adapun metode wawancara yang penulis lakukan dalam penelitian ini adalah metode wawancara semi-terstruktur dengan mengajukan pertanyaan terbuka kepada informan yaitu pegawai Bappeda Kota Pekanbaru

3.5.2 Observasi (Pengamatan)

Menurut Sanafiah Faisal (1990) dalam Sugiono (2017:106) mengklasifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipasi, observasi secara terang-terangan dan tersamar, serta observasi yang tak berstruktur. Dalam penelitian ini menggunakan observasi terang-terangan atau tersamar dengan pengumpulan sumber data yang dalam hal ini pegawai Bappeda Kota Pekanbaru. Teknik pengumpulan data dalam kegiatan observasi pada penelitian ini adalah dengan observasi nonpartisipan. Di dalam penelitian mengenai kinerja pegawai, peneliti tidak terlibat sepenuhnya dalam kegiatan pelaksanaan kerja pegawai, peneliti hanya sebagai pengamat dalam kegiatan kerja pegawai Bappeda Kota Pekanbaru Provinsi Riau.

3.5.3 Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yaitu laporan-laporan yang didapatkan yang berbentuk materi audio maupun visual yang dapat menunjukkan apa yang sebenarnya terjadi dilapangan. Data audio dan visual dapat berbentuk rekaman hasil wawancara, foto dokumentasi dan hal lainnya yang dapat mendukung hasil penelitian ini.

3.6 Analisis Data

Dalam menganalisis data yang sudah di peroleh dari informan serta untuk meningkatkan tingkat devaliditas terhadap data penelitian penulis menggunakan model interaktif. Analisis

data dilakukan ketika data dari informan ataupun sumber lainnya yang telah didapatkan.

Hubberman dan Miles (1992) dalam Idrus (2009: 147-148) mengajukan model analisis data yang disebutnya sebagai model interaktif. Model ini terdiri dari tiga hal utama, yaitu (1) reduksi data; (2) penyajian data; dan (3) penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru Berdasarkan Aspek Output

Ada beberapa indikator dalam penilaian kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru berdasarkan aspek output yang akan dijelaskan dalam penelitan ini yaitu:

1. Kuantitas Kerja

Dalam penilaian kuantitas pekerjaan ini, masing-masing pegawai dinilai seberapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dalam tugas dan jabatannya selama satu tahun. Tugas dan pekerjaan tersebut dibagi menjadi tugas dan pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu satu bulan, trimester, caturwulan, semester ataupun dalam kurun waktu satu tahun. Berdasarkan data yang diperoleh dengan melihat target output pekerjaan dan hasil yang dapat direalisasikan oleh pegawai maka dapat dilihat bahwa tidak semua pegawai bisa menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sesuai target yang telah ditetapkan. Ini menunjukkan bahwa untuk kuantitas dari beban pekerjaan yang diberikan terhadap masing-masing pegawai terdapat masalah dan kendala-kendala atau hambatan sehingga tidak mampu diselesaikan dengan baik dan tepat waktu sesuai target yang telah ditentukan oleh para pegawai. Namun lebih jauh dalam mengukur aspek

kuantitas ini, tentunya tidak hanya dilihat dari seberapa banyak ataupun seberapa besar beban kerja yang dibebankan dan diselesaikan oleh pegawai setiap tahunnya, dalam mengukur aspek kuantitas tentunya harus dikaitkan dengan beberapa aspek lain seperti aspek kualitas, waktu dan biaya sehingga pada akhirnya dapat disimpulkan apakah pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing pegawai dapat dikatakan telah memenuhi harapan dan menunjang pencapaian tujuan organisasi atau sebaliknya belum memenuhi harapan dan belum dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi dalam hal ini dan Badan Perencanaan Pembangunan Kota Pekanbaru (BAPPEDA Kota Pekanbaru).

Kuantitas kerja merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang ditentukan, berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti dilapangan bahwa jumlah target pekerjaan yang harus dilakukan dan diselesaikan antara lain berupa penyediaan dokumen perencanaan RPJPD yang telah ditetapkan dengan PERDA, penyediaan dokumen perencanaan RPJMD yang telah ditetapkan dengan PERDA/PERKADA, penyediaan dokumen perencanaan RKPD yang telah ditetapkan dengan PERDA dan penjabaran program RPJMD kedalam RKPD. Dalam hal ini pegawai masih kurang cekatan dan kurang bisa menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditentukan oleh organisasi yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru. Sehingga hal ini menjadi faktor penghambat dalam menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.

Kemudian dalam pelaksanaan program-program semua pegawai harus mampu berkerjasama dengan baik guna

mencapai tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat. Para pemegang jabatan-jabatan strategis yaitu seperti kepala badan bersama kepala sub bagian harus mampu menjalankan fungsi kontrol yang baik terhadap pegawai dalam menjalankan tugasnya. Artinya tidak hanya menilai kinerja pegawai saja namun juga mengontrol dalam pelaksanaan tugasnya dan akhirnya akan dibuat tahap evaluasi yaitu penilaian kinerja pegawai bulanan, trisemester hingga setahun masa kerja.

Dalam memberikan tugas untuk menjalankan program-program yang telah dibuat pimpinan harus mampu mengkomunikasikan perencanaan program dengan baik kepada para pegawai dengan menjelaskan teknis pelaksanaan hingga sasaran atau target yang akan dicapai. Komunikasi sangat penting selama pelaksanaan tugas baik pimpinan dan pegawai maupun antar pegawai agar tidak terjadi miskomunikasi. Apabila terjadi kesalahan dalam berkomunikasi terkait program yang akan dilaksanakan maka akan menimbulkan kesalahan-kesalahan lain yang dapat menghambat dalam pencapaian tujuan.

Dalam penelitian ini sesuai dengan hasil wawancara bahwa target pencapaian pekerjaan masih belum sesuai karena masih banyaknya pekerjaan yang tertunda atau terbengkalai penyelesaiannya ini akan berdampak kepada target pencapaian hasil kerja setiap harinya. Contohnya saja seperti hal membuat dokumen-dokumen untuk perencanaan pembangunan, pegawai kadang kala ada yang mengabaikan ataupun menunda pekerjaan yang seharusnya bersifat harus cepat selesai karena pemerintah membutuhkannya namun terkadang kesalahan juga bersal dari data yang terlambat diperoleh atau kesalahan-

kesalahan dan hambatan-hambatan yang terjadi diluar perkiraan . Akibat banyaknya penyusunan dokumen yang sering mengalami keterlambatan akan sangat berpengaruh terhadap hasil kerja atau kinerja dari pegawai tersebut dan berakibat pula pada pencapaian target Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru.

2. Kualitas Kerja

Pengukuran kualitas pekerjaan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru dilakukan dengan melibatkan semua individu yang terkait dalam pekerjaan tersebut yang dapat menjadi sumber informasi untuk menilai proses pelaksanaan pekerjaan tersebut. Dengan melibatkan semua individu yang terkait, dapat dikatakan bersifat partisipatif dan memungkinkan kualitas pekerjaan dapat akurat. Dalam mengukur kualitas pekerjaan ini dilakukan dalam tiga proses yaitu pada tingkat proses, tingkat output dan tingkat outcome, sehingga dalam mengukur kualitas pekerjaan pegawai tidak hanya terpaku pada outputnya saja. Tetapi bagaimana proses penyelesaian pekerjaan itu dan bagaimana tingkat outcomenya apakah memberikan manfaat kedepannya ataupun tidak.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap kualitas pekerjaan pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru menggambarkan bahwa hasil pekerjaan pegawai masih kurang memuaskan karena masih terdapat kesalahan-kesalahan hal tersebut disebabkan oleh pekerjaan dilakukan dalam kurun waktu yang singkat dan terburu-buru karena pekerjaan dilakukan ketika sudah mendekati deadline yang telah ditentukan dan bahkan melewati batas waktu yang telah ditentukan. Ini sesuai dengan hasil wawancara dimana pegawai

mengabaikan atau menunda-nunda pekerjaan mereka hingga diperlukan pengawasan oleh para atasan dan perbaikan atas dokumen-dokumen. Artinya, disini pimpinan dituntut untuk lebih ketat dalam pengawasan, harusnya pegawai tidak melakukan kesalahan yang berulang dalam penyusunan dokumen karena Instansi tentunya sudah memiliki SOP yang harus diterapkan, para pegawai hanya tinggal mengikuti SOP penulisan dokumen yang sudah ada.

3. Konsistensi Pegawai

Konsistensi pegawai adalah prosedur yang ada harus diterapkan secara konsisten antar individu dan terjadi sepanjang waktu. Seorang pegawai dituntut untuk konsisten dalam menjalankan pekerjaannya sepanjang pegawai tersebut bekerja di instansi. Hal ini menekankan kepada tuntutan agar pegawai dalam setiap pekerjaan yang dilakukan mengerahkan segala kemampuannya secara maksimal.

Demikian juga pegawai yang bekerja di BAPPEDA Kota Pekanbaru, pegawai harus senantiasa konsisten dalam menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap konsistensi pegawai dalam bekerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru menggambarkan bahwa hasil pegawai masih kurang konsisten dalam melakukan pekerjaannya. Hasil yang baik dalam satu waktu, tidak muncul lagi di waktu yang berikutnya dalam bekerja. Sehingga mengurangi kinerja pegawai di BAPPEDA.

Berkaitan dengan konsistensi pegawai dalam bekerja dapat dinilai dari kinerja pegawai yang fluktuatif yang menandakan pegawai belum dapat bekerja secara konsisten.

Konsistensi pegawai merupakan suatu bentuk pengabdian seorang

pegawai dalam mengerahkan seluruh kemampuannya secara maksimal sehingga bisa mendapatkan hasil yang optimal dalam bekerja dan hasil tersebut dapat terus ditingkatkan setiap waktunya. Penurunan konsistensi dapat dilihat dari penurunan kinerja pegawai. Pegawai yang tidak konsisten akan menunjukkan hasil kerja yang cenderung rendah setiap tahunnya. Maka dari itu penting bagi pegawai untuk selalu menjaga konsistensi dalam bekerja.

4. Sikap Pegawai

Sikap kepuasan pegawai dalam bekerja dapat dilihat dari masalah waktu mengumpulkan pekerjaan. Dari hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan dilapangan, dapat dilihat bahwa sebenarnya sebagian besar para pegawai sudah memiliki tingkat disiplin yang baik dalam menjalankan tugasnya namun dengan begitu tetap masih ada juga sebagian pegawai yang mempunyai tingkatan kedisiplinan yang rendah. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa pegawai yang kurang menghargai waktu dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang diberikan dimana sering terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan pada setiap harinya atau jika pekerjaan sedang menumpuk dan harus diselesaikan pada tanggal-tanggal tertentu.

Adapula dari faktor kehadiran pegawai yang dimana ada beberapa pegawai yang absen di pagi hari namun pada saat jam kerja keluar dari kantor dan kembali ke kantor mendekati jam selesai kantor. Ini jelas akan sangat mempengaruhi produktivitas pegawai terkait dengan kualitas dan kuantitas pekerjaannya akan terlihat kurang baik bahkan bisa dikatakan akan memiliki produktivitas rendah. Ini tentu saja harus diperbaiki demi kelangsungan produktivitas yang dihasilkan

kelak. Dalam hal ini pengawasan ketat dari pimpinan sangat dibutuhkan.

Harusnya pimpinan harus tegas kepada pegawai-pegawai yang kurang disiplin dengan memberikan sanksi-sanksi dengan tujuan akan didapatkan efek jera kepada yang melanggarnya sehingga dengan adanya hal tersebut dapat meningkatkan tingkat kedisiplinan pegawai terutama disiplin waktu sehingga dapat meningkatkan produktivitas para pegawai hingga didapatkan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi. Tentunya dalam mengukur tinggi-rendahnya produktivitas pegawai menggunakan indikator-indikator yang dijadikan sebagai acuan pengukuran. Namun berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti keterlambatan pembuatan dokumen-dokumen tidak sepenuhnya kesalahan tersebut berasal dari para pegawai namun juga terkadang disebabkan oleh hal lain yang terkait dalam penyediaan data yang akan diolah menjadi informasi didalam dokumen yang akan dibuat, sehingga pegawai harus menunggu terlebih dahulu sebelum menyelesaikan dokumen-dokumen yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Nilai sikap kerja pegawai yang belum dapat dikatakan baik, maka Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru harus menjaga meningkatkan sikap kerja pegawainya agar tidak semakin mengalami penurunan dan selalu mengusahakan untuk terus meningkatkan nilai sikap kerja pegawainya agar terus mengalami peningkatan sehingga dapat menimbulkan kepuasan kepada masyarakat atau instansi yang dilayaninya dan dapat menimbulkan kepuasan tersendiri bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru karena

dapat mencapai tujuannya serta mendapat nilai positif dari masyarakat maupun instansi terkait yang dilayaninya

5.2 Hambatan Dalam Pencapaian

Kinerja Pegawai

Faktor – faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu adalah sebagai berikut :

1. Faktor Individu Secara Psikologis

Individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dari hasil pengamatan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru, kinerja pegawai secara individu bahwa setiap pegawai harus memenuhi standar kemampuan individu sehingga tugas dan pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Kemampuan tersebut meliputi kualitas individu, kepercayaan, kreatifitas dan inisiatif yang kesemuanya merupakan bagian dari perilaku kerja. Sebagian pegawai masih memiliki keegoisan yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan yang diberikan. Dan masih bersifat tidak peduli akan adanya kerjasama tim yang baik antar sesama pegawai.

Masalah kurangnya kerja sama ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Dalam hal ini tentu peran pemimpin sangat penting untuk dapat memberikan motivasi-motivasi kepada para pegawainya. Pemimpin harus bisa mengarahkan pegawai untuk memiliki lingkungan kerja yang nyaman dengan saling peduli dan saling menghargai, menerapkan budaya organisasi yang dapat mengeratkan persaudaraan antar pegawai serta dapat memajemen konflik antar pegawai yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi atau instansi dalam hal ini yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru.

Karena semua hal tersebut dapat mempengaruhi psikis individu seorang pegawai baik itu emosi, *mood* maupun semangat pada diri individu pegawai.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai. Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa lingkungan kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPEDDA) Kota Pekanbaru kurang kondusif dalam menunjang terlaksananya tugas-tugas dan pekerjaan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai dimana hal ini terlihat dari kemampuan *teamwork* antara atasan dan bawahan serta antar sesama pegawai yang kurang baik, dan terlihat dari nilai sasaran kerja pegawai yang meliputi kuantitas pekerjaan yang diberikan, kualitas pekerjaan yang diharapkan, efektifitas dan efisiensi biaya yang ditargetkan telah menunjukkan hasil yang belum maksimal. Lingkungan kerja menjadi hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena jika lingkungan kerja dari suatu organisasi atau instansi memiliki persaingan yang tidak sehat kemudian terdapat konflik yang bersifat disfungsiional dapat membuat penurunan kinerja pegawai. Namun sebaliknya jika lingkungan kerja yang diciptakan oleh sebuah organisasi atau instansi nyaman serta persaingan yang sehat, saling mendukung dan saling menghargai maka pegawai akan nyaman dalam bekerja hingga berdampak pada kinerja yang diberikannya akan baik pula.

3. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Upaya memotivasi pegawai disini mengacu kepada program-program seperti diadakannya pembinaan pegawai yang dilaksanakan sebulan sekali, seminar dan workshop yang dilakukan untuk pegawai – pegawai yang belum memiliki produktivitas yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sebenarnya sudah banyak pegawai yang telah termotivasi namun karena faktor individu yang ada masih memiliki tingkat keegoisan yang tinggi maka bisa menghambat kinerjanya. Dalam melaksanakan program pembinaan sebenarnya diharapkan bisa memotivasi pegawainya agar bekerja dengan lebih baik dan harapan bahwa upaya ini akan berdampak positif yang berupa peningkatan kinerja pegawai.

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu Kinerja Pegawai ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru bahwa Kinerja Pegawai berdasarkan aspek output pada aspek kuantitas kerja sudah cukup baik namun apa yang ditargetkan belum tercapai sehingga masih perlu memperbaiki manajemen dan komunikasi organisasi. Pada aspek kualitas kerja masih kurang memuaskan karena kualitas hasil pekerjaan yang masih rendah, pada aspek konsistensi pegawai menunjukkan pegawai masih kurang konsisten dalam melaksanakan pekerjaannya, dan pada aspek sikap pegawai juga masih kurang puas yang tergambar dari kurangnya disiplin terhadap waktu.

Faktor-faktor penghambat Kinerja Pegawai ASN pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru diantaranya yaitu faktor individu yaitu sifat dan karakter pada diri masing-masing pegawai, seperti masih sering mengedepankan ego masing-masing dan tidak bisa bekerjasama dengan tim. Faktor lingkungan organisasi seperti iklim kerja yang kurang bagus karena adanya hubungan yang kurang baik antara pegawai satu dengan yang lainnya. Faktor Motivasi yaitu kurangnya motivasi kerja pada diri pegawai.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian dan pembahasan mengenai Kinerja Pegawai ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru, peneliti memberi saran sebagai berikut :

1. Para pimpinan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru harus lebih tegas dalam menerapkan aturan dengan memberlakukan *Reward* dan *Funishman* sehingga pegawai dapat termotivasi dalam bekerja dan tercipta kinerja yang baik sesuai keinginan organisasi. Pimpinan juga sebaiknya membuat *gathering* yang terjadwal untuk membangun iklim kerja yang baik, harus ketat dalam *controlling* harus meningkatkan manajemen yang baik dan komunikasi organisasi yang baik kepada para pegawainya.
2. Pegawai ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Pekanbaru juga harus lebih patuh akan peraturan yang telah dibuat dan diberlakukan, lebih disiplin, bekerjasama dengan baik, tidak saling mengedepankan ego masing-masing berusaha menciptakan kinerja yang baik demi terwujudnya tujuan

organisasi. Menjadikan tujuan organisasi menjadi tujuan bersama yang ingin dicapai dengan sekuat tenaga tidak hanya menjadi tujuan pimpinan, pribadi atau sekelompok orang.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad, Mohammad. 2009. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri.. Edisi IV*. Yogyakarta: Liberty. Cahyana
- Bacal. Robert. 2008. *Performance Management. Terjemahan Surya Dharma. Yanuar Irawan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Boulter. N. M. Dalziel. N Jackie. 2008. *People and Competencies. The Route to Competitive Advantage*. New York. John Wiley & Sons. Inc
- Colquitt. Jason A. Jeffery A. LePine. and Michael J. Wesson. 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Desler Garry. 2011. *Manajemen Personalial. Edisi Ketiga*. Erlangga. Jakarta
- Fahtoni. Abdurahmant. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta
- Handoko. T. Tani. 2011. *Manajemen Personalial Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Hasibuan. H. Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia*. Jakarta Penerbit: Bumi Aksara
- Heidjrachman. Ranupandojo dan Husnan. Suad. 2012. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Herdiansyah, H. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara. A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT. Rosda Karya. Bandung
- Moeloeng, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mulyasa. 2009. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Notoatmodjo S. 2011. *Promosi kesehatan dan ilmu perilaku*. Rineka cipta: Jakarta
- Riduwan. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka. Jakarta
- Rivai. H. Veithzal dan Jauvani. Ella Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* Edisi 2. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Siagian. Sodang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Sulistiyani dan Rosidah. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sutrisno Edy. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta
- Siyoto, Sandu dan Sodik, Ali. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Penerbit: Rajagrafindo Persada
- Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Salemba Empat, 2009)
- Jurnal :**
- Ezra. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Bank Bri Kantor Cabang Tuban)*. Jurnal
- Lidiawati. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank Bjb Syariah Cabang Bandung*. Jurnal
- Nenny Anggraeni. 2011. *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung*. Jurnal
- Muhammad Ras Muis. J. Jufrizen. Muhammad Fahmi 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal
- Puspita Sari. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Bank Bii (Studi Terhadap Pegawai Pt. Bank Bii Cabang Malang Di Jl. Basukirahmat No. 9193 Malang)*. Jurnal
- Rahmatia. 2019. *Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mamuju Utara*. Jurnal