

KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN CIAMIS

Oleh :

Ahmad Juliarso

ajuliarso@gmail.com

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh

Jln. R.E. Martadinata No.150 Ciamis

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kinerja pegawai belum optimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka peneliti mencoba mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimana kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?; 2) Bagaimana hambatan-hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?; 3) Bagaimana upaya-upaya dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis? Dalam penelitian ini penulis memakai metode deskriptif dengan cara menggambarkan keadaan objek penelitian. Informan dalam penelitian ini sebanyak 15 orang. Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui studi kepustakaan dan studi lapangan dengan cara observasi, dan wawancara. Berdasarkan pembahasan hasil penelitian maka penulis menyimpulkan sebagai berikut : 1) Kinerja pegawai belum optimal, seperti pegawai belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan, masih ada sebagian pegawai yang kurang memperhatikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Sedangkan berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini sebagian pegawai belum mampu memaksimalkan waktu kerja, masih adanya pegawai masih kurang mendapat kepercayaan untuk dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaannya. 2) Adanya hambatan-hambatan seperti kurangnya pegawai menerima berbagai pengarahan yang telah diberikan, kurangnya pegawai memahami ketentuan yang telah ditetapkan dalam bekerja, pegawai kurang memiliki kesadaran dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Begitupula dengan hasil observasi sulitnya mengajak peran aktif semua pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawabnya. 3) Adanya upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan seperti lebih aktif menyampaikan pengarahan yang telah diberikan, mengajak peran aktif dari semua pihak untuk terlibat dalam proses penyelesaian pekerjaan, pegawai dapat mengambil keputusan. Begitupula dengan hasil observasi mengajak peran aktif pegawai dalam memperhatikan petunjuk yang sebelumnya telah diberikan kepada pegawai, memberikan pekerjaan yang sekiranya mampu diselesaikan oleh pegawai, memberikan perhatian kepada pegawai sehingga pegawai dapat memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif dalam bekerja, mengajak pegawai dapat memanfaatkan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan, pegawai kurang memperhatikan SOP yang telah ditetapkan, meningkatkan pemahaman yang baik dalam bekerja.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai

A. PENDAHULUAN

Peranan *Sumber Daya Manusia* (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam perkembangan suatu organisasi. Organisasi dikatakan berhasil apabila SDM yang ada bekerja dengan maksimal. Dengan kata lain, kekuatan organisasi ditentukan oleh orang-orang yang mendukung organisasi tersebut, baik pada tingkat *top*, *middle* maupun *lower*. Pada dasarnya organisasi bukan saja mengharapkan SDM yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting adalah bagai mana mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan,

kecakapan, dan ketrampilan SDM tidak akan ada artinya, jika SDM yang ada tidak bekerja dengan maksimal. sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

Kinerja pegawai bisa digunakan sebagai suatu tolak ukur suatu organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari perspektif masyarakat dan evaluasi kinerja. Masyarakat memandang kinerja pegawai masih rendah. Pandangan tersebut muncul karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi

pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif.

Rendahnya kinerja akan berdampak kurang baiknya pelayanan publik. Salah satu tolak ukur keberhasilan organisasi adalah kinerja pegawai. Menurut Uno (2007: 86) mengemukakan bahwa :”Kinerja pegawai yang dimaksud adalah hasil kerja pegawai yang terefleksi dalam cara merencanakan dan melaksanakan segala tugas yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta profesional pegawai dalam proses pekerjaan”.

Untuk itu organisasi harus mempertimbangkan keterlibatan pegawai dalam organisasi tersebut. Tingkat kenyamanan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi selayaknya diperhatikan oleh organisasi. Semakin tinggi tingkat keterlibatan dari pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Pegawai akan lebih antusias terhadap pekerjaannya apabila ia dilibatkan secara langsung dengan kegiatan organisasi maupun perusahaan, pegawai akan merasa lebih diakui dalam organisasi tersebut dan tingkat kenyamanan pegawai terhadap pekerjaannya pun semakin tinggi. Sehingga organisasi dan pegawai akan mengalami keuntungan yang sama. Organisasi akan lebih meningkatkan produktivitasnya, sedangkan pegawai akan nyaman dan lebih bergairah dalam pekerjaannya. Adapun terhadap pegawai yang kompeten dalam bidangnya dalam organisasi, organisasi akan selalu berusaha memberikan dukungan terhadap pegawai tersebut dengan berbagai cara.

Namun demikian berdasarkan hasil peninjauan di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis diketahui bahwa kinerja pegawai belum optimal dalam melaksanakan pekerjaannya hal itu terlihat dari adanya indikator-indikator sebagai berikut :

1. Masih adanya pegawai yang kurang memperhatikan kuantitas hasil pekerjaan sehingga berakibat pada pekerjaan tidak dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
2. Masih ada pegawai yang dalam mengerjakan suatu pekerjaan kurang memperhatikan kualitas pekerjaan sehingga cenderung asal selesai dan tidak pernah diteliti kembali, hal itu berakibat hasil kerja pegawai sering mengalami kesalahan dan tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
3. Masih adanya pegawai yang kurang memiliki inisiatif dalam menerima tanggungjawab sehingga kurang berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, selanjutnya penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?
2. Bagaimana hambatan-hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?
3. Bagaimana upaya-upaya dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?

B. LANDASAN TEORI

Dalam melakukan penelitian karya ilmiah penulis haruslah memiliki kejelasan titik tolak dalam melakukan penelitian sebelum akhirnya melakukan penelitian ke lapangan, sebagaimana yang telah disebutkan oleh Arikunto (2010 : 1), bahwa : ”Siapapun boleh meneliti bahkan dengan tegas dikatakan bahwa sarjana harus dapat meneliti, karena hanya dengan penelitian ilmu dapat dikembangkan secara ilmiah”. Sugiyono (2014 : 60) mengatakan bahwa “Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan”.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para pegawai harus mendapat perhatian dari para pimpinan, sebab menurunnya kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Yang dimaksudkan dengan kinerja menurut Hasibuan (2007:105) adalah : “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Selanjutnya Priansa (2016:271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai pada dasarnya dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi sebagai berikut :

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*).
Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*). Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
3. Kemandirian (*Dependability*). Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
4. Inisiatif (*Initiative*). Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab
5. Adaptabilitas (*Adaptability*). Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. Kerjasama (*cooperation*) Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

C. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lamanya penelitian yang penulis lakukan kurang lebih 9 bulan. Informan dalam penelitian ini terdiri dari : Kepala Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis sebanyak 1 orang. Kepala Sub Bagian Analisa dan Formasi Jabatan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis sebanyak 1 orang. Kepala Sub Bagian Kelembagaan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis sebanyak 1 orang. Kepala Sub Bagian Ketatalaksanaan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis sebanyak 1 orang dan Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis sebanyak 11 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Nazir (2002: 111) adalah sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan.
2. Studi lapangan menurut Sugiyono (2008:72) dengan cara :
 - a. Observasi.
 - b. Wawancara
3. Studi Dokumentasi.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

1. Kuantitas Pekerjaan (*quantity of work*)

Berdasarkan hasil penelitian, di ketahui bahwa selama ini pegawai belum dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cepat dan tepat sesuai dengan target waktu yang telah di tetapkan, banyaknya pekerjaan serta beban kerja yang telah diberikan sehingga masih terdapat beberapa pekerjaan yang belum dapat diselesaikan dengan baik hal ini terlihat dari masih adanya beberapa pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh pegawai sehingga pegawai belum mampu membuat laporan pertanggungjawaban dari hasil pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini masih ada sebagian pegawai yang belum mampu memaksimalkan waktu kerja hal ini dikarenakan banyaknya tugas yang harus diselesaikan pada waktu bersamaan sehingga tidak semua tugas bisa selesai secara cepat dan tepat waktu, terlalu banyaknya prosedur kerja yang harus dilalui dalam proses administrasi kerja dan kurangnya koordinasi serta banyaknya beban kerja yang di berikan terhadap pegawai kurang ditunjang dengan banyaknya pegawai sehingga masih ada beberapa pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh pegawai.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Gomes (1995:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai: "Ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas".

Dengan demikian bahwa pegawai harus mampu memaksimalkan waktu kerja agar dapat menyelesaikan semua beban kerja yang di berikan oleh organisasi sesuai dengan tufoksi kerjanya sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan secara cepat, tepat sesuai dengan target waktu yang telah di tetapkan.

2. Kualitas Pekerjaan (*quality of work*)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui selama ini masih ada sebagian pegawai yang kurang memperhatikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya sehingga pegawai kurang memahami dan kurang memiliki kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan hal ini menyebabkan pegawai kurang teliti dalam meyelesaikan suatu pekerjaan sehingga masih adanya ketidaksesuaian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan SOP yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini masih ada sebagian pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya kurang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, kurangnya

dilakukan pengarahan dan bimbingan teknis terhadap pegawai sehingga masih ada sebagian pegawai yang kurang mempunyai kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya hal ini menyebabkan masih ada sebagian pegawai yang belum mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Sinambela, dkk (2012:113) mengemukakan bahwa :

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Dengan demikian bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan keahlian dan kecakapannya sehingga dapat menyelesaikan suatu pekerjaan secara teliti dan secara baik dan benar.

3. Kemandirian(Dependability)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa selama ini terlihat sebagian pegawai kurang memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan sehingga harus menunggu perintah atau arahan secara langsung dari pimpinan dan masih ada pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaannya tanpa meminta bantuan karena pegawai kurang memperhatikan dan memahami berbagai petunjuk atau SOP yang telah ditetapkan hal ini dikarenakan kurangnya komitmen pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya sehingga masih pekerjaan yang diberikan tidak dapat diselesaikan dengan baik oleh pegawai. Hal ini terlihat dari adanya beberapa pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan baik oleh pegawai.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini terlihat masih ada sebagian pegawai yang kurang memiliki inisiatif untuk mengambil keputusan dalam pelaksanaan pekerjaannya hal ini dikarenakan kurangnya kemampuan pegawai untuk memahami dan menyelesaikan pekerjaannya sehingga harus meminta bantuan dari pegawai lain hal ini dikarenakan kurangnya loyalitas dan komitmen pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaannya sehingga belum

mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Harsuko (2011:116), menyatakan bahwa kinerja sebagai berikut :

Kinerja adalah sejauhmana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Dengan demikian bahwa pegawai harus mempunyai komitmen dan loyalitas yang jelas terhadap organisasinya hal ini dimaksudkan agar pegawai mempunyai inisiatif sendiri untuk menyelesaikan dan memberikan keputusan terhadap pelaksanaan pekerjaannya tanpa harus menunggu perintah atau arahan dari pimpinan.

4. Inisiatif (Initiative)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa selama masih ada sebagian pegawai yang kurang semangat dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan baik walaupun hal itu merupakan tanggungjawab pekerjaannya sehingga belum mampu memberikan kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini pegawai masih kurang mendapat kepercayaan karena selama ini pegawai masih kurang dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaannya hal ini dikarenakan kurangnya semangat pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini menyebabkan pegawai belum mampu memberikan kepuasan dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2005:67) bahwa “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Dengan demikian bahwa pegawai harus mempunyai semangat dan loyalitas yang tinggi terhadap pelaksanaan pekerjaannya agar dapat melaksanakan dan mempertanggungjawabkan semua hasil pekerjaan yang di berikan oleh pimpinan sehingga dapat memberikan kepuasan terhadap pelaksanaan pekerjaannya.

5. Adaptabilitas(Adaptability)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui selama ini kurangnya dilakukan komunikasi

dengan sesama pegawai sehingga terlihat kesulitan untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan kerja dan kurangnya disiplin dari sebagian pegawai sehingga belum mampu mentaati peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi serta pegawai belum mampu mempertimbangkan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga menyebabkan target pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini kurangnya dilakukan interaksi secara langsung dengan sesama pegawai sehingga kurang mampu untuk melakukan adaptasi secara langsung dengan lingkungan kerja dan masih ada pegawai yang kurang memiliki kesadaran dalam bekerja sehingga kurang mentaati peraturan dalam bekerja hal ini menyebabkan pegawai belum mampu mempertimbangkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga belum mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Simamora, (2004:29) menyatakan bahwa : “Kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan”.

Dengan demikian bahwa pegawai harus mampu untuk melakukan interaksi secara langsung dengan semua pegawai agar dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitar kerjanya dan dapat mengikuti serta menjalankan semua aturan dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

6. Kerjasama (*cooperation*)

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa selama ini masih ada sebagian pegawai yang kurang memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam sebuah tim kerja hal ini dikarenakan kurangnya kepedulian dari sebagian pegawai untuk membantu sesama pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga belum mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini kurangnya dilakukan komunikasi dua arah dengan sesama pegawai sehingga belum mampu menjalin kerjasama yang harmonis dalam melaksanakan pekerjaannya hal ini dikarenakan kurangnya kepekaan dari sebagian pegawai sehingga kurang mampu mengetahui permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang lain yang mengakibatkan belum mampu menyelesaikan

pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari uraian di atas sesuai dengan pendapat Prawirosentono (2008:2) Kinerja adalah :

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dengan demikian bahwa komunikasi dua arah yang dilakukan oleh pegawai sangat diperlukan sekali hal ini agar pegawai dapat mengetahui dan bekerjasama dalam sebuah team kerja sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Hambatan-hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hambatan-hambatan yang dihadapi sehingga kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan dengan optimal, seperti kurangnya pegawai menerima berbagai pengarahan yang telah diberikan, masih adanya pegawai yang kesulitan dalam mencapai target yang telah ditetapkan, masih adanya pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh pegawai, kurangnya pegawai memahami ketentuan yang telah ditetapkan dalam bekerja, pegawai kurang aktif dalam mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan, pegawai kurang mengikuti berbagai kegiatan yang dilakukan, kurangnya ketelitian pegawai dalam bekerja sehingga berdampak pada pekerjaan yang diselesaikannya, pegawai kurang memiliki kesadaran dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, pegawai kurang mandiri dalam bekerja sehingga harus meminta bantuan dari pihak lain, Masih adanya pegawai yang kurang memiliki komitmen dalam bekerja sehingga masih adanya pekerjaan yang belum diselesaikan dengan baik, kurangnya tanggungjawab pegawai dalam bekerja, pegawai kurang bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sehingga pekerjaan yang diberikan tidak dapat diselesaikan, kurangnya keikutsertaan pegawai dalam mengikuti kegiatan pengarahan, masih kurangnya pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan baru apalagi setelah ia dimutasi, pegawai kurang berdisiplin dalam bekerja sehingga berdampak pada tidak tercapainya target yang ditetapkan, masih ada

pegawai yang bekerja kurang sesuai dengan petunjuk yang telah diberikan kepada pegawai, kurangnya pegawai untuk bekerjasama dalam suatu tim sehingga menyebabkan pekerjaan yang diberikan tidak dapat diselesaikan dengan baik, pegawai kurang memiliki empati dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sehingga pekerjaan yang diberikan tidak dapat diselesaikan dengan baik, kurangnya kerjasama yang terjalin dengan baik antar pegawai di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil observasi mengenai adanya hambatan-hambatan yang di hadapi dalam kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dapat di simpulkan sebagai berikut :

1. Sulitnya mengajak peran aktif semua pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawabnya.
2. Selama ini masih adanya pegawai yang kurang menerima berbagai petunjuk atau pengarahan sehingga menyebabkan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan target.
3. Kurangnya kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan baru sehingga penempatan pegawai yang telah dilakukan menyebabkan pegawai tidak dapat menyelesaikan volume pekerjaan.
4. Kurangnya pegawai memahami setiap petunjuk dalam bekerja sehingga menyebabkan setiap pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik.
5. Masih adanya beberapa pegawai yang kurang ikut terlibat dalam berbagai kegiatan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
6. Pegawai kurang mengikuti kegiatan pelatihan atau kurang mengikuti kegiatan dalam meningkatkan keterampilan pegawai.
7. Pegawai masih kurang profesional dalam menyelesaikan setiap beban pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai.
8. Kurangnya pegawai memiliki inisiatif dalam bekerja sehingga tetap harus menunggu perintah dari pimpinan.
9. Pegawai kurang memperhatikan bebragai petunjuk dan arahan dari pimpinan sehingga masih terdapat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
10. Kurangnya komitmen dan loyalitas terhadap pekerjaannya.
11. Kurangnya pegawai dalam memanfaatkan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.
12. Pegawai kurang menerima berbagai masukan yang disampaikan sehingga menyebabkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan.

13. Pegawai kurang memiliki kemampuan dalam bekerjasama.
14. Selama ini pegawai kurang memperhatikan SOP yang telah ditetapkan oleh kepala sehingga menyebabkan pekerjaan tidak sesuai dengan ketentuan.
15. Sulitnya pegawai beradaptasi dengan lingkungan baru sehingga pekerjaan yang menjadi tugasnya tidak dapat diselesaikan.
16. Selama ini masih ada pegawai yang kurang melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga tugas dan fungsinya di dalam organisasi kurang tercapai.
17. Pegawai kurang memiliki pemahaman yang baik dalam bekerja sehingga pekerjaan yang diberikan kurang sesuai dengan petunjuk yang diberikan.
18. Masih sulitnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena pegawai kurang memiliki kemampuan dalam bekerjasama.
19. Kurangnya kepekaan pegawai terhadap pekerjaan yang sedang diselesaikan.
20. Kurangnya sikap toleran dari pegawai sehingga kerjasama yang terjalin masih kurang.

3. Upaya-upaya dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang di hadapi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis antara lain lebih aktif menyampaikan pengarahan yang telah diberikan sehingga dapat menyelesaikan dengan cepat dan tepat waktu, memberikan target waktu kepada pegawai sehingga pegawai mengetahui pekerjaan yang harus diselesaikannya, memberikan pekerjaan kepada pegawai yang memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, mengajak peran aktif dari semua pihak untuk terlibat dalam proses penyelesaian pekerjaan, mengikutsertakan pegawai dalam mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan, mengikutsertakan pegawai dalam mengikuti kegiatan pelatihan kepada pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan, memberikan pengarahan kepada pegawai untuk memeriksa kembali pekerjaan yang telah diselesaikannya sehingga dapat mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, pegawai dapat mengambil keputusan sehingga tanpa menunggu perintah atau arahan secara langsung dari atasan, meningkatkan hubungan

yang lebih baik dengan pegawai sehingga pegawai merasa nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan penghargaan dan perhatian kepada pegawai supaya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, meningkatkan kesadaran pegawai dalam bekerja sehingga pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan, memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pegawai sehingga pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mengikuti kegiatan pengarahan serta kurang memperhatikan SOP yang sebelumnya telah diberikan, mengarahkan pegawai untuk mau bekerjasama dengan pegawai yang telah lama bekerja di bagian tersebut, menyampaikan beberapa ketentuan penting bagi pegawai sehingga pegawai dapat memiliki disiplin yang baik dalam bekerja, mengajak peran serta semua pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan petunjuk yang telah diberikan kepada pegawai, mengajak peran aktif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, melakukan berbagai kegiatan di luar kantor untuk meningkatkan kerjasama yang baik antar pegawai, meningkatkan kerjasama antar pegawai serta kepala secara rutin melakukan kegiatan di luar kantor dalam rangka meningkatkan kerjasama di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil observasi mengenai adanya upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang di hadapi dalam kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dapat di simpulkan sebagai berikut :

1. Mengajak peran aktif pegawai dalam memperhatikan petunjuk yang sebelumnya telah diberikan kepada pegawai.
2. Memberikan pengarahan sebelum pegawai menyelesaikan pekerjaan yang harus diselesaikan.
3. memberikan petunjuk dan arahan kepada pegawai supaya pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik
4. Memberikan pekerjaan yang sekiranya mampu diselesaikan oleh pegawai.
5. mengikutsertakan pegawai dalam mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan.
6. mengikutsertakan pegawai dalam berbagai kegiatan pelatihan supaya memiliki keterampilan dalam bekerja.
7. Meningkatkan ketelitian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik.
8. memberikan perhatian kepada pegawai sehingga pegawai dapat memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif dalam bekerja
9. Kepala memberikan perhatian dengan memberikan berbagai petunjuk dan arahan kepada pegawai.
10. Meningkatkan komitmen dari pegawai dalam memberikan pelayanan dalam melaksanakan pekerjaan kepada pegawai.
11. Mengajak pegawai dapat memanfaatkan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.
12. Memberikan berbagai masukan kepada pegawai sehingga pegawai dapat menerima berbagai masukan yang disampaikan sehingga menyebabkan pekerjaan dapat diselesaikan.
13. meningkatkan keikutsertaan pegawai dalam mengikuti kegiatan pengarahan sehingga dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.
14. Selama ini pegawai kurang memperhatikan SOP yang telah ditetapkan oleh kepala sehingga menyebabkan pekerjaan tidak sesuai dengan ketentuan.
15. Melakukan interaksi secara rutin dengan sesama pegawai agar dapat beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan pekerjaannya sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
16. Meningkatkan kerjasama dengan pegawai sehingga dapat membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga tugas dan fungsinya di dalam organisasi tercapai.
17. Meningkatkan pemahaman yang baik dalam bekerja sehingga pekerjaan yang diberikan sesuai dengan petunjuk yang diberikan.
18. Meningkatkan kerjasama yang terjalin dalam organisasi sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai.
19. Meningkatkan kepekaan pegawai terhadap pekerjaan yang sedang diselesaikan sehingga apabila ada pegawai yang sedang sibuk maka pegawai berusaha membantunya.
20. Meningkatkan sikap toleran dari pegawai sehingga kerjasama yang terjalin dapat lebih baik dan tujuan organisasi dapat tercapai.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis masih kurang baik, hal ini terbukti dengan sebagian besar jawaban informan yang menyatakan kurang baik,

sehingga dengan demikian kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis kurang baik sesuai dengan pendapat Priansa (2016:259) tentang dimensi pengukuran kinerja pegawai. Sedangkan berdasarkan hasil observasi diketahui selama ini kinerja pegawai belum optimal karena masih adanya pegawai yang belum mampu memaksimalkan waktu kerja sehingga pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya belum dapat diselesaikan, serta kurangnya dilakukan komunikasi dua arah dengan sesama pegawai sehingga belum mampu menjalin kerjasama yang harmonis dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Adanya hambatan-hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis hal ini disebabkan oleh kurangnya pengalaman pegawai serta tingkat pendidikan pegawai yang belum memadai sehingga menghambat proses peningkatan kinerja pegawai, selain itu kurangnya kegiatan pelatihan bagi pegawai dan kurangnya kesadaran pegawai dalam bekerja merupakan salah satu penghambat peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan berdasarkan hasil observasi diketahui masih adanya pegawai yang sulit untuk berperan aktif dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawabnya serta adanya pegawai yang kurang memahami setiap petunjuk dalam bekerja sehingga menyebabkan setiap pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik,
3. Adanya upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan seperti lebih aktif menyampaikan pengarahan yang telah diberikan dan mengajak peran aktif dari semua pihak untuk terlibat dalam proses penyelesaian pekerjaan serta meningkatkan kesadaran pegawai dalam bekerja sehingga pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan. Begitupula dengan hasil observasi diketahui sudah ada upaya yang dilakukan seperti mengajak peran aktif pegawai dalam memperhatikan petunjuk yang sebelumnya telah diberikan kepada pegawai, memberikan pekerjaan yang sekiranya mampu diselesaikan oleh pegawai serta mengajak pegawai untuk dapat memanfaatkan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka penulis menyampaikan saran sebagai berikut :

1. Untuk tercapainya kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis maka sebaiknya pimpinan dapat memberikan target

waktu penyelesaian terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar pegawai mempunyai tanggungjawab moral terhadap pelaksanaan pekerjaannya sehingga dapat dilaksanakan secara cepat dan tepat sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

2. Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, sebaiknya pimpinan melakukan pengawasan dan melakukan evaluasi secara rutin dan berkala agar dapat mengetahui kinerja dari pegawai sehingga dapat mengetahui secara jelas dan terperinci terhadap pelaksanaan pekerjaannya dan dapat sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.
3. Untuk mengoptimalkan upaya-upaya dalam mengatasi hambatan-hambatan yang timbul dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, sebaiknya pimpinan memberikan kepercayaan dan kebebasan terhadap pegawai serta melibatkan pegawai dalam setiap pelaksanaan pekerjaannya sehingga dapat memahami dan mempunyai tanggungjawab moral yang tinggi terhadap pelaksanaan pekerjaannya yang sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

a. Sumber Buku-buku

- A.A.Anwar PrabuMangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Alwi, S. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia* BPFE. UGM. Yogyakarta: BPFE. Yogyakarta.
- Anoraga Panji, 2003. *Psikologi Kerja*, Rhneka Cipta Jakarta
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- B. Siswanto Sastrohadiwiryono, DR, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Bambang Kusriyanto. 1991. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Donni Junni Priansa 2016. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bandung : alfabeta.

Malayu, S.P. Hasibuan 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kesembilan*, Jakarta : PT Bumi Aksara.

Musanef. 1991. *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia*. Jakarta:CV Haji Masagung.

Moleong, J, Lexy. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja. Rosdakarya.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.

Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sunyoto, Agus. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE IPWI.

b. Sumber Perundang-undangan

Peraturan Bupati Ciamis Nomor 26 Tahun 2014
Tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja
Unsur Organisasi Sekretariat Daerah