



ANALISIS PEMBERDAYAAN APARATUR PEMERINTAHAN DAERAH DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI BAPPEDA KABUPATEN PANGANDARAN

Emay Irmayanti¹, Enas², Ung Runalan Soedarmo³

¹ Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran
email: irmayntiemay@gmail.com

^{2,3} Program Pascasarjana Universitas Galuh
email²: enas.email@gmail.com, email³: runalansoedarmo@gmail.com

Article History:

Received 11 September 2019
Received in revised form
24 September 2019
Accepted 28 September 2019
Available offline 31 October 2019
Available online 1 November 2019

Language Transcript:
Indonesia

Keywords:
pemberdayaan aparatur
kinerja pegawai

Abstract – Tulisan ini dilatarbelakangi oleh adanya beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) Kabupaten Pangandaran yang antara lain masih adanya pegawai yang kurang memiliki kinerja yang baik, hal ini diduga disebabkan oleh kurangnya pemberdayaan aparatur pemerintah di Bappeda. Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah pegawai Bappeda Kabupaten Pangandaran sebanyak 6 orang. Pendekatan yang peneliti gunakan yaitu pendekatan naturalistik kualitatif. Peneliti menggunakan prosedur penelitian, yaitu: (1) tahap orientasi, (2) tahap eksplorasi, dan (3) tahap member cek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Pemberdayaan pegawai Bappeda Kabupaten Pangandaran belum dilaksanakan dengan baik sehingga belum dapat meningkatkan kinerja pegawai baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas pelayanan. 2) Hambatan yang dihadapi adalah rendahnya kualitas kerja pegawai yang disebabkan oleh masih rendahnya kompetensi dan keterampilan pegawai, masih belum memadainya sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang dan belum optimalnya pimpinan dalam melakukan pendelegasian wewenang pada bawahannya. 3) Upaya yang dilakukan adalah meningkatkan kualitas kerja pegawai meningkatkan keterampilan dalam melakukan inovasi, keterampilan dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan, keterampilan dalam mengoperasikan peralatan kerja, keterampilan dalam memberikan pelayanan, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

1. PENDAHULUAN

Pelaksanaan otonomi daerah dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia, pada dasarnya telah memberikan peluang dan tantangan bagi daerah khususnya daerah kabupaten/kota sebagai konsekuensi logis Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yaitu; demokratisasi, pemberdayaan aparatur dan

masyarakat, serta pelayanan publik. Peluang dan tantangan tersebut merupakan hal yang beralasan, mengingat secara empirik masyarakat menginginkan peranan aparatur pemerintah dapat menjalankan tugas pelayanan secara optimal. Tumpuan dari harapan-harapan itu sendiri kini lebih tertuju pada institusi pemerintah daerah agar dapat mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Pemerintahan yang baik dapat menjadi kenyataan apabila didukung oleh aparatur yang memiliki profesionalisme tinggi dengan mengedepankan terpenuhinya akuntabilitas dan responsibilitas publik, yakni dengan menekan sekecil mungkin pemborosan penggunaan sumber-sumber keuangan pemerintah (negara) dan juga sekaligus memperkuat peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai fondasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Kebijakan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, telah menciptakan implikasi luas di segala aspek pemerintahan dari pusat sampai dengan desa/kelurahan. Seiring dengan implementasi kebijakan otonomi daerah dan konsep baru paradigma pemerintahan, yang lebih menitikberatkan pada aspek demokratisasi, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan masyarakat yang prima, maka implikasi yang muncul yaitu tuntutan kepada semua tingkatan organisasi, termasuk pada Bappeda, khususnya bagi para pegawainya untuk lebih berkualitas, produktif, profesional, menjadi semakin besar, dan bersikap proaktif.

Salah satu tujuan pemberian otonomi kepada daerah adalah dalam rangka peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan di daerah, terutama dalam hal pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kesejahteraan rakyat. Aspek penting yang mempengaruhinya antara lain adalah kenyataan mengenai tingkat kualitas sumber daya manusia dan kemampuan keuangan daerah yang dirasa masih kurang. Tetapi dari aspek-aspek tersebut kualitas sumber daya manusia, baik sumber daya manusia aparatur maupun sumber daya manusia masyarakat merupakan faktor paling dominan terhadap pelaksanaan otonomi daerah, sebab faktor-faktor lain secara empirik sangat tergantung dari faktor ini. Berapapun besarnya dana yang dimiliki oleh suatu daerah, dan betapa

besarnya sumber daya alam yang tersedia, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka daerah sulit untuk berkembang. Thoha (2010) mengemukakan bahwa, untuk mempertahankan kehidupan dan kedinamisan organisasi (*organizational survival*), setiap organisasi mau tidak mau harus adaptif terhadap perubahan. Organisasi birokrasi yang mampu bersaing di masa mendatang adalah yang memiliki sumber daya manusia berbasis pengetahuan dengan memiliki berbagai keterampilan serta keahlian.

Sumber daya manusia yang tersedia hanya akan dapat mendukung pertumbuhan bila disertai dengan penguasaan pengetahuan yang memadai, karena tanpa penguasaan pengetahuan yang sesuai dan memadai, penduduk yang besar hanya akan berdampak menambah beban bangsa untuk mencapai serta mempertahankan tingkat kesejahteraan. Begitupun dalam penyelenggaraan pemerintahan, sebaik apapun sistem ataupun perangkat yang digunakan, tidak akan berarti apa-apa, tanpa didukung oleh pegawai yang berkualitas, komitmen yang kuat, kejujuran, semangat juang, dan pengabdian yang tinggi terhadap negara dan bangsa. Demikian juga halnya untuk mewujudkan tujuan dalam kerangka pelaksanaan otonomi daerah, perlu kemampuan tinggi yang didukung oleh pegawai yang berkualitas. Kualitas tersebut dapat diamati dari kemampuan profesionalitas sesuai bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian maka tuntutan pemerintahan di masa mendatang adalah pemerintahan yang cerdas, inovatif dan kreatif, serta berorientasi kepada kepentingan masyarakat, dan melaksanakan kewajiban untuk memenuhi harapan masyarakat. Sejalan dengan itu pemerintah daerah harus mampu mengedepankan fungsi-fungsi pelayanan, perlindungan, dan pemberdayaan masyarakat dengan berlandaskan pada visi yang jelas. Visi

tersebut, berusaha diwujudkan melalui misi yang salah satunya adalah perwujudan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat secara profesional, berdaya guna, produktif, transparan, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mewujudkan masyarakat yang dicita-citakan, salah satunya adalah melalui aparatur pemerintah yang berkualitas prima dari segala segi, baik sisi fisik maupun non fisik. Ketergantungan pemerintah daerah kepada pemerintah pusat selama zaman orde baru begitu besar, tetapi sekarang sudah saatnya pegawai pemerintah daerah harus mampu meningkatkan profesionalismenya, serta lebih kreatif dan proaktif.

Pemerintah daerah harus menyadari bahwa implementasi kebijakan otonomi daerah yang dititikberatkan pada daerah kabupaten/kota, tidak saja diartikan bahwa kewenangan yang dimiliki pemerintah daerah menjadi lebih besar dan otonomi makin luas, tetapi harus dipahami juga bahwa tanggung jawab dalam pelayanan harus semakin besar pula, oleh karena itu seluruh penyelenggara otonomi daerah harus memiliki sumber daya pegawai yang berkualitas.

Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan arus globalisasi, maka dituntut pula adanya sumber daya aparatur yang memiliki kapabilitas, yakni pegawai yang dapat bekerja secara efisien, efektif, produktif, dan memiliki pengetahuan serta keterampilan yang tidak kadaluwarsa, yang pada akhirnya mampu menampilkan kinerja yang memuaskan. Namun dilema yang sering terjadi pada birokrasi pemerintah saat ini adalah adanya tanggapan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah yang belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dalam menjalankan tugasnya.

Kedudukan dan peranan pegawai dalam setiap organisasi pemerintahan sangat menentukan, sebab pegawai merupakan tulang punggung pemerintahan dalam pembangunan nasional. Namun demikian di dalam pelaksanaan dan penyelenggaraannya yang bermacam-macam banyak mengalami kesulitan, karena masalah pegawai adalah masalah manusia sehingga memerlukan pengaturan dan pembinaan yang sebaik-baiknya.

Adapun pemerintah sebagai organisasi publik belum memiliki perhatian dalam pengembangan kualitas pegawai, seperti yang dikemukakan oleh Wasistiono (2013) bahwa:

Kebijakan politik pemerintah selama ini tidak memihak kepada pengembangan kualitas sumber daya manusia, melainkan pada pembangunan fisik yang kasat mata, konkrit dan mudah diukur. Hal tersebut nampak dari proporsi biaya pengembangan SDM yang berkisar hanya 10% dari anggaran negara serta kurangnya penghargaan pada karya-karya intelektual. Selain itu, masyarakat nampaknya juga lebih menghargai bungkus-bungkus kamufase berupa gelar akademik daripada isi otak dan kemampuan bekerja seseorang.

Sekaitan dengan hal tersebut, Bappeda Kabupaten Pangandaran adalah unsur penunjang Pemerintah Daerah yang melaksanakan kewenangan Daerah dalam merencanakan pembangunan daerah. Namun demikian dalam kenyataannya terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Bappeda Kabupaten Pangandaran yang disebabkan oleh kinerja pegawai yang belum optimal. Rendahnya kinerja pegawai merupakan salah satu permasalahan yang banyak dijumpai didalam organisasi. Rendahnya kinerja pegawai akan berdampak kurang baik bagi perkembangan organisasi. Permasalahan yang dialami Bappeda dapat dilihat dari daftar hasil penilaian rata-rata kinerja karyawan yang terdiri dari unsur kesetiaan,

prestasikerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan kepemimpinan, sebagaimana nampak pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Penilaian Rata-rata Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Pangandaran

| No | Unsur-unsur | Nilai rata-rata | | | | | |
|-----------|----------------|-----------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|
| | | 2015 | Kategori | 2016 | Kategori | 2017 | Kategori |
| 1. | Kesetiaan | 90 | Amat baik | 90 | Amat baik | 90 | Amat baik |
| 2. | Prestasi kerja | 82 | Baik | 86 | Baik | 84 | Baik |
| 3. | Tanggung jawab | 82 | Baik | 80 | Baik | 79 | Baik |
| 4. | Ketaatan | 82 | Baik | 79 | Baik | 79 | Baik |
| 5. | Kejujuran | 79 | Baik | 82 | Baik | 82 | Baik |
| 6. | Kerjasama | 80 | Baik | 79 | Baik | 78 | Baik |
| 7. | Kepemimpinan | 84 | Baik | 82 | Baik | 85 | Baik |
| Jumlah | | 579 | | 578 | | 577 | |
| Rata-rata | | 82,71 | Baik | 82,57 | Baik | 82,43 | Baik |

Sumber: Bappeda Kabupaten Pangandaran, 2018

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa hasil penilaian rata-rata kinerja pegawai jabatan struktural pada organisasisetiap tahunnya terus menurun terlihat dari rata-rata pencapaian dari tahun ke tahun nilainya selalu turun 0,14, dan dari ketujuh unsur yang dinilai yaitu kesetiaan, prestasikerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan kepemimpinan, disini terlihat bahwa unsur tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, dan kerjasama mengalami penurunan, dengan persentase di bawah standar yang ditentukan organisasi. Dalam unsur prestasi kerja dan kepemimpinan juga mengalami penurunan, namun pada tahun berikutnya terjadi peningkatan, dan dari unsur kesetiaan terlihat tidak mengalami peningkatan atau penurunan setiap tahunnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Umum Bappeda Kabupaten Pangandaran, terdapat permasalahan pada kinerja pegawai, seperti masih adanya pegawai yang tidak mengikuti aturan yang sudah ditetapkan, masih adanya pegawai yang kurang disiplin yang terlihat dari

terlambatnya pegawai masuk kerja, masih ada pegawai yang tidak teliti dalam melaksanakan tugasnya, dan masih ada pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu. Dalam segi pendidikan, tingkat pendidikan pegawai di Bappeda Kabupaten Pangandaran dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Tingkat Pendidikan Aparatur Bappeda Kabupaten Pangandaran

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase (%) |
|--------|--------------------|--------|----------------|
| 1. | S2 | 8 | 26,67 |
| 2. | S1 | 16 | 53,33 |
| 3. | D3 | 2 | 6,67 |
| 4. | D1 | 0 | 0,00 |
| 5. | SLTA | 4 | 13,33 |
| 6. | SLTP | 0 | 0,00 |
| Jumlah | | 30 | 100,00 |

Sumber: Bappeda Kabupaten Pangandaran, 2018

Sebagaimana terlihat pada Tabel 2 bahwa 53,33 % Pegawai Negeri Sipil di Bappeda Kabupaten Pangandaran memiliki pendidikan formal sarjana. Dalam era globalisasi saat ini latar belakang pendidikan memegang peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin baik pula profesionalitas dan kualitas pegawai dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan, khususnya dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Dengan demikian dilihat dari aspek pendidikan, bahwa tingkat pendidikan PNS di Bappeda Kabupaten Pangandaranmasih harus ditingkatkan, karena masih adanya pegawai lulusan SMA. Pemberdayaan pegawai dirasakan sangat perlu selain untuk memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada pegawai, tentunya juga sebagai upaya mendorong para pegawai untuk berusaha mengembangkan dirinya terutama kualitas dalam rangka mencapai kapasitas kerja organisasi.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penyusunan tesis ini adalah *deskriptif* kualitatif. Penelitian *deskriptif* kualitatif menggambarkan atau menjelaskan tentang situasi yang sebenarnya untuk mendukung penyajian data dari lapangan. Pendekatan kualitatif ini meliputi pada latar belakang ilmiah dan individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesis, tetapi sebagai bagian dari kesatuan atau keseluruhan. Desain penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif kualitatif eksploratif. Penelitian deskriptif kualitatif eksploratif riset deskriptif yang bersifat eksploratif bertujuan untuk menggambarkan keadaan atas suatu fenomena.

Penelitian ini dilakukan dengan cara pun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi: wawancara mendalam, pengamatan peran serta dan dokumentasi. Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dua tahap, yaitu: 1) Analisis data kasus individu (*individual case*), dan 2) Analisis data lintas kasus (*cross case analysis*).

3. PEMBAHASAN

3.1 Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai.

Pemberdayaan aparatur pemerintah merupakan suatu sistem, karena memiliki berbagai komponen yang saling berkaitan dan mempengaruhi antara komponen yang satu dengan komponen yang lain untuk menciptakan suatu output.

Berdasarkan hasil penelitian tentang pemberdayaan aparatur pemerintah pada bahwa kepala Bappeda dalam memberikan peran pada bawahannya yaitu dengan mendelegasikan wewenangnya secara jelas dengan berpedoman pada Peraturan Bupati Pangandaran Nomor 68 Tahun 2016, Tugas dan Fungsi Organisasi Unit Kerja Bappeda.

Pemberian peran tersebut dibagi dalam beberapa tugas dan fungsi seperti sekretariat yang membawahi tiga fungsi yaitu umum dan kepegawaian, keuangan dan program.

Untuk memenuhi tuntutan tersebut, kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Bappeda dalam kurun waktu 5 (lima) tahun kedepan tetap berpedoman pada prinsip-prinsip perencanaan pembangunan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan juga mendukung misi- misi dalam RPJMD Kabupaten Pangandaran Tahun 2016-2021 yaitu:

1. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, bersih dan melayani;
2. Mewujudkan penataan ruang yang harmonis dan pengendalian pemanfaatan ruang yang berwawasan lingkungan.

Selanjutnya dalam proses pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala Bappeda adalah dengan membuat pola atau desain struktur organisasi, desain tentang struktur organisasi dapat memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antar posisi para pegawai. Dalam penetapan posisi para pegawai tersebut dijabat oleh beberapa orang pegawai sesuai dengan keahliannya masing-masing sehingga membentuk sebuah kelompok kerjasama sehingga mampu menyelesaikan tugas secara efektif.

Dalam model pemberian kewenangan, Kepala Bappeda telah mendelegasikan wewenangnya pada para bawahannya melalui pembagian tugas yang terdiri dari beberapa kelompok kerjasama yang dipimpin oleh seorang kepala bagian dan seksi, hal ini untuk mempercepat pencapaian tujuan secara optimal. Di samping memberikan wewenang tersebut Kepala Bappeda juga memberikan kepercayaan penuh pada para pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing terutama untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan

tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasan. Dengan demikian secara tidak langsung atasan telah memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan aparatur pemerintahan yang dilakukan di Bappeda merupakan suatu strategi yang diterapkan dalam melakukan pemberdayaan pada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Atep (2013) beberapa hal yang harus dilakukan oleh organisasi pemerintah pusat dan daerah dalam menerapkan pemberdayaan pegawai, yaitu:

- Para pemimpin membagi tanggung jawabnya kepada bawahannya.
- Melatih bawahannya bagaimana pendelegasian dan menerima tanggung jawab.
- Melakukan komunikasi dan umpan balik dari kepala kepada bawahannya.
- Memberikan penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi kepada pegawai atas jasa dan kontribusinya kepada organisasi.

Dengan demikian komponen dalam sistem pemberdayaan aparatur pemerintah tidak berdiri sendiri tetapi merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Aparatur pemerintah perlu dibekali dengan pengetahuan dan kemampuan yang menunjang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Hanya saja yang harus diingat bahwa potensi yang dimiliki setiap aparatur tentunya berbeda satu dengan lainnya, dan potensi itu dapat diarahkan dan dikembangkan. Agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan maka aparatur harus diberikan kesempatan dan dimampukan untuk melakukannya. didalam implementasinya,

pemberdayaan aparatur perlu dibarengi oleh dukungan baik dari pimpinan maupun dukungan organisasi sebagai upaya sehingga proses pemberdayaan dapat dilakukan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan strategi pemberdayaan perlu adanya langkah-langkah yang diperlukan dalam pemberdayaan aparatur pemerintah pada dasarnya dapat dilakukan dengan cara pimpinan berkewajiban untuk menggali, menyalurkan, membina serta mengembangkan potensi pegawainya. pemberdayaan erat kaitannya dengan pendelegasian, oleh karena itu pendelegasian wewenang hendaknya diarahkan agar bawahan mempunyai inisiatif dalam pengambilan keputusan. Pimpinan sebagai fasilitator dan organisator diharapkan mampu memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahannya dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.

3.2 Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Supaya menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan usaha agar serta setiap kegiatan yang dilaksanakan. Suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya adalah penilaian atau evaluasi

kinerja. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja. Meskipun kinerja memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja karyawan dan objek pembahasannya sama yaitu prestasi kerja karyawan. Program manajemen kerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjamah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis wawancara mengenai kinerja pegawai di Bappeda, bahwa dalam melakukan penilaian kinerja pegawainya kepala melakukan penilaian dari beberapa aspek yaitu kesetiaan pegawai, prestasi kerja pegawai, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

Aspek kesetiaan pegawai Bappeda ditunjukkan dengan iman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan memberikan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah seperti kesetiaan dan ketaatan pada peraturan yang berlaku dengan menjaga sikap, tingkah laku dan perbuatan yang baik. Hal ini merupakan suatu komitmen pegawai ketika di angkat sebagai pegawai untuk setia pada aturan yang berlaku. Di samping pegawai Bappeda dalam melaksanakan semua tugas dan kewajibannya berpegang teguh pada amanat yang telah diberikannya, sehingga dalam pelaksanaannya penuh tanggung jawab.

Aspek prestasi kerja telah ditunjukkan dengan kemampuan kerja pegawai meliputi dua ranah yaitu 1) pengalaman kerja pegawai, dan 2) pengetahuan dan pemahaman akan syarat pekerjaan pegawai. Dengan adanya dua ranah tersebut kinerja pegawai menjadi optimal. Dengan kemampuan kerja tersebut keterampilan yang menunjang terhadap profesi dapat meningkat sehingga tingkat

pengalaman kerja pegawainya atas pekerjaan tersebut, dengan tujuan agar pekerjaan yang diberikan dapat dikerjakan secara baik, benar, efektif, dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimum.

Penilaian selanjutnya yang dilakukan oleh Kepala Bappeda adalah tanggung jawab Pegawai telah memiliki rasa tanggung jawab pada pekerjaannya, hal ini dapat ditunjukkan dengan keprofesionalan bekerja dengan kesungguhan hati (*truthfully, seriousness*), tidak setengah-setengah, apalagi asal-asalan atau main-main. Kesungguhan hati juga mengandung arti kesanggupan (*commitment*) untuk melakukan pekerjaan atau tugas dengan sepenuhnya dan itu merupakan suatu janji (*promise*) yang harus ditepati. Hal ini merupakan konsekuensi dari keputusan yang di ambilnya.

Selanjutnya aspek ketaatan yang dimiliki oleh pegawai Bappeda adalah menjalankan semua tugasnya berpedoman pada peraturan yang telah ditetapkan sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dengan disiplin yang tinggi yang ditunjukkan dengan adanya kepatuhan pada aturan dan tata tertib di Bappeda yang merupakan bentuk aturan yang harus ditaati dan dilaksanakan oleh pegawai, sebagai salah satu perwujudan kehidupan yang sadar akan hukum dan aturan. Tata tertib menjadi rambu-rambu kehidupan bagi pegawai Bappeda ketika berada di kantor.

Aspek kejujuran merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki oleh setiap pegawai oleh karena itu. Aspek kejujuran tersebut dikasikan oleh pegawai Bappeda melalui ketulusan dalam menjalankan semua aktivitasnya. Sehingga dapat mewujudkan visi serta menyelesaikan misi. Pegawai beranggapan bahwa bekerja bukan hanya karena atasan, namun lebih pada aktivitas tanpa pamrih untuk kepentingan umum. Aspek kejujuran juga diaplikasikan oleh pegawai Bappeda tidak melakukan tindakan yang sewenang-wenang karena pegawai

telah mempunyai disiplin yang tinggi dan memiliki ketaatan para aturan yang berlaku.

Dalam sebuah organisasi kerjasama mutlak diperlukan karena dengan kerjasama semua tugas dapat terselasaikan dengan cepat. Kerjasama yang dilakukan oleh antar pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang diimplementasikan kedalam suatu wujud nyata pelaksanaan kerja harian. Kerjasama antar pegawai diperlukan agar terjalin kesamaan tujuan dalam pelaksanaannya, peran kepala dalam kerjasama dalam organisasi adalah mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran dan kesalahpahaman dikemudian hari sehingga tercapai suatu pola yang membudaya secara global di lingkungan organisai itu sendiri sehingga diharapkan nantinya pola kerjasama tersebut benar-benar menjadi budaya yang tidak terkesan dipaksakan dan adanya kerelaan dari setiap unit untuk melaksanakannya. Sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh Bappeda yaitu dapat terpenuhinya pelayanan pada masyarakat yang berkualitas, oleh karena itu pegawai di Bappeda melakukan kerja sama dengan masyarakat yang merupakan wahana dan sarana untuk lebih memantapkan hubungan dan keterikatan antara instansi pelayan publik dengan masyarakat selaku penerima pelayanan.

Dalam hal prakarsa, inovasi merupakan salah satu proses mengubah peluang menjadi gagasan dan ide, oleh karena itu pegawai Bappeda menunjukkannya dengan kemampuan menggabungkan imajinasi dan pikiran kreatif secara sistematis dan logis sehingga dapat melaksanakan tugas tanpa menunggu perintah dengan demikian

pegawai di lingkungan Bappeda telah berkembang.

Berdasarkan uraian di atas bahwa untuk menilai kinerja pegawai di Bappeda kepala melakukan evaluasi terhadap pegawai dengan melihat beberapa aspek seperti aspek kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa. Ketujuh aspek tersebut mencerminkan bahwa kinerja pegawai akan berkualitas jika aspek-aspek tersebut dipenuhi. Dengan demikian penilaian yang dilakukan oleh Kepala Bappeda telah sesuai dengan pendapat yang di kemukakan oleh Rivai (2014) bahwa aspek-aspek yang dinilai dari penilaian kinerja adalah:

- Kemampuan teknis: Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- Kemampuan konseptual: Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- Kemampuan hubungan interpersonal: Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Faktor internal dan faktor eksternal di atas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Dengan demikian dapat dihasilkan suatu hasil kerja yang tepat guna berdasarkan misi, visi, sasaran serta tujuan yang jelas.

3.3 Hambatan Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pelaksanaan pemberdayaan aparatur pemerintah dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada Bappeda terdapat beberapa hambatan yang dihadapi yaitu:

- Masih rendahnya kualitas kerja pegawai: Rendahnya kualitas kerja Bappeda disebabkan oleh sumber daya manusia yang masih rendah sebagian besar pegawai masih berpendidikan SMA sehingga mengakibatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menggunakan peralatan teknologi masih belum optimal.
- Kurangnya pendidikan dan pelatihan pegawai: Bappeda kurang mengembangkan kompetensi pegawainya dengan mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan yang menunjang profesinya serta belum tersusunnya standar kinerja yang terukur bagi setiap jabatan structural maupun fungsional serta pelaksana di lingkungan Bappeda;
- Kurang memadainya sarana dan prasarana: Fasilitas atau sarana dan prasarana di Bappeda masih belum memadai sehingga terdapat pekerjaan yang terbengkalai akibat tidak adanya peralatan yang dibutuhkan, ketersediaan fasilitas pendukung seperti ruang tunggu, parkir, toilet, dan tempat ibadah.
- Kurangnya Pendelegasian Wewenang: Belum optimalnya koordinasi dan sinkronisasi proses perencanaan pembangunan daerah antara Bappeda dengan SKPD lain serta lemahnya kapasitas kelembagaan perencanaan di tingkat basis yang menyebabkan kurang efektifnya proses perencanaan *Bottom Up*;

Fenomena-fenomena yang terjadi pada Bappeda, rendahnya kualitas kerja pegawai yang disebabkan oleh masih rendahnya kompetensi dan keterampilan pegawai, masih belum memadainya sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang dan belum optimalnya pimpinan dalam melakukan pendelegasian wewenang pada bawahannya. Dengan demikian sependapat dengan pendapat Mangkunegara, (2009) yang menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh:

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan job design.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan hasil kerja karyawan hambatan dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan apabila kinerja individu ini tidak didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

3.4 Upaya yang Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan Pemberdayaan Aparatur Pegawai

Berdasarkan hasil analisis wawancara dan observasi dapat diketahui bahwa upaya-upaya untuk mengatasi hambatan yang dilakukan oleh Bappeda adalah:

1. Meningkatkan kualitas kerja pegawai: Upaya yang dilakukan oleh Bappeda

- dalam meningkatkan keterampilan dalam melakukan inovasi, keterampilan dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan, keterampilan dalam mengoperasikan peralatan kerja, keterampilan dalam memberikan pelayanan, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan prinsip lebih mudah, lebih baik, cepat, tepat, akurat, ramah sesuai dengan harapan masyarakat.
2. Meningkatkan pendidikan dan pelatihan pegawai:
 - Atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahannya misalnya dalam penataan dan penertiban dokumen dan data kependudukan
 - Mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya
 - Pendidikan dan pelatihan formal seperti pengelolaan informasi administrasi kependudukan
 - Bimbingan mental dan kerohanian
 3. Meningkatkan sarana dan prasarana:
 - Penyediaan peralatan teknologi seperti komputer
 - Membangun sistem dengan menggunakan Aplikasi SIAK
 - Pengadaan sarana dan prasarana khususnya pengadaan ruang arsip dan rak arsip
 4. Mengoptimalkan pendelegasian wewenang:
 - Upaya menggunakan prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan
 - Memberikan kepercayaan dan penugasan kepada pegawai yang memiliki kompetensi tanpa harus mencurigai.
 - Dalam membuat keputusan berusaha menciptakan rasa adil diantara sesama pegawai tanpa adanya kesan diskriminasi.
 - Menghargai setiap pendapat pegawai yang ada dalam lingkungannya organisasinya.
- Berdasarkan uraian di atas bahwa upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam pemberdayaan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia seperti menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kepercayaan pada pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Said (2013), untuk mewujudkan pemberdayaan aparatur guna meningkatkan kinerja organisasi perlu diterapkan suatu solusi etika bekerja dan nilai dalam kepegawaian dengan pendekatan 6 dasar sebagai berikut:
1. Nilai Dasar Personal (*Basic Personal Values*)
 2. Nilai yang Berfokus pada Kebiasaan (*Custom-Focussed Values*)
 3. Nilai Kepemimpinan (*Leadership Values*)
 4. Nilai Profesional (*Professional Values*)
 5. Nilai Kualitas dan Produktivitas (*Productivity/Quality Values*)
 6. Nilai Umum (*Universal Values*)
- Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran atas potensi yang dimiliki oleh setiap aparatur, serta usaha-usaha nyata untuk mengembangkannya, dengan harapan apabila hal ini dapat diwujudkan, maka

pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya akan lebih optimal.

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pemberdayaan Aparatur Pemerintah dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai pada Bappeda Kabupaten Pangandaran, maka simpulan yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa pelaksanaan Pemberdayaan aparatur pemerintahan daerah dalam rangka peningkatan kinerja pegawai sudah dilaksanakan sesuai dengan dimensi dan indikator-indikator dalam penelitian ini yaitu model pemberian peran, model kelompok kerja dan model pemberian kewenangan dengan indikator seperti adanya pembagian peran yang jelas dalam organisasi, menjelaskan tujuan dan sasaran organisasi kepada seluruh anggota organisasi, mendesain struktur organisasi, membentuk kelompok atau tim kerja, mempercepat pencapaian tujuan melalui pola kerjasama, pemberian kepercayaan dan kewenangan kepada pegawai untuk melakukan analisis dalam membuat keputusan penting dan membiarkan potensi pegawai untuk berkembang, namun pelaksanaannya belum optimal. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa kinerja pegawai masih belum optimal baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas pelayanan. Hal ini dapat terlihat dengan masih adanya pegawai yang memiliki kualitas kerjanya masih rendah, masih adanya pegawai yang kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan tepat waktu, masih rendahnya keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai. Hambatan dalam pemberdayaan aparatur pemerintah dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yaitu rendahnya kualitas kerja pegawai yang disebabkan oleh masih rendahnya kompetensi dan keterampilan pegawai, masih belum memadainya sarana dan

prasarana serta fasilitas penunjang dan belum optimalnya pimpinan dalam melakukan pendelegasian wewenang pada bawahannya. Upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan pemberdayaan aparatur pemerintah dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yaitu upaya meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan meningkatkan pengetahuan mengenai visi dan misi, pengetahuan tentang hak dan kewajiban, pengetahuan tentang tugas dan tanggung jawab, pengetahuan mengenai peran dalam instansi, serta pengetahuan mengenai manajemen pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Ruky, (2011). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka. Utama.
- Amin Widjaja, Tunggal, (2014). *Manajemen Strategik*. Edisi Pertama. Harvarindo, Jakarta.
- Kaho, Josef Riwu, (2015). *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia Identifikasi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Koswara, E., (2011), *Otonomi Daerah Untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat*. Jakarta.
- Nasution dan Subino, (2008). *Metode Research: Penelitian Ilmiah*. Jakarta: PT. Gramedia
- Payaman J. Simanjuntak, (2015). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Prijono dan Pranarka, (2006). *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan, dan Implementasi*, CSIS, Jakarta.
- Sarundajang, S.H., (2007). *Birokrasi dalam Otonomi Daerah Upaya Mengatasi Kegagalan*. Penerbit Kata Hasta Pustaka. Jakarta.
- Sedarmayanti. (2013). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju: Bandung.
- Siagian, Sondang, (2015), *Manajemen Strategik*, Edisi keenam, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

- Rasyid, M Ryaas., (2007). *Awal Birokrasi Pemerintahan Politik Orde Baru*. Jakarta: MIPI, Yarsip.
- Wasistiono, Sadu, (2003). *Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah*, Fokusmedia: Bandung.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.