

Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai Pada Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara

Derafet

Alumni Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara
Fisipol Universitas Mulawarman Samarinda

Abstract: This research aims to describe and analyze the work performance of employees, and then to describe and analyze efforts to improve employee performance and to describe factors-factors that support and hinder efforts to improve the work performance of employees in the Division of Program Malinau District Secretariat. The results of the study of employee Achievement in the Program Division of the Secretariat of the Regional District of Malinau in terms of the quality is good enough. While the factors supporting efforts to improve the work performance of employees in the Division of Program Malinau District Secretariat North Kalimantan province are in the form of salary-existence additional fees. While hindering factors are: The low ability of personnel resources, especially in the technical field, less discipline amongst the employee as well as the ineffective utilization of working hours.

Keywords: Job Performance, Part Program, Malinau

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis prestasi kerja pegawai, kemudian untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya peningkatan prestasi kerja pegawai serta mendeskripsikan faktor - faktor yang mendukung dan menghambat upaya peningkatan prestasi kerja pegawai pada Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau. Hasil penelitian tentangn Prestasi kerja pegawai Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau dilihat dari sisi kualitas sudah cukup baik. Sedangkan faktor pendukung upaya peningkatan prestasi kerja pegawai pada Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara Adanya isentif berupa honor-honor tambahan. Kemudian yang menjadi penghambat peningkatan prestasi kerja pegawai Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara: Masih rendahnya kemampuan sumber daya aparatur khususnya dalam bidang teknis. Serta pegawai Kurang disiplin terhadap pemanfaatan jam kerja secara efektif.

Kata Kunci : Prestasi Kerja, Bagian Program, Malinau

Pendahuluan

Bagian Penyusunan Program Sekretariat Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara sebagai sebuah organisasi memerlukan pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi. Artinya, sangat diperlukan penerapan kinerja pegawai yang bekerja secara profesional, yang memahami arti dari tujuan organisasinya untuk membantu Bupati/Pemerintah dalam memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat bagi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Namun berdasarkan hasil observasi di lapangan diperoleh informasi bahwa prestasi kerja sebagian pegawai masih rendah, yang tampak dari beberapa gejala sebagai berikut:

- a) Sebagian pegawai belum atau tidak mengerti tugas pokok dan fungsinya masing-masing, sehingga seringkali terjadi tumpang tindih dalam penyelesaian pekerjaan.
- b) Belum sepadannya kemampuan kerja pegawai dengan beban kerja yang dibebankan kepadanya, sehingga seringkali penyelesaian pekerjaan dilaksanakan secara bersama-sama.
- c) Masih minimnya pengetahuan dan keterampilan pegawai mengenai hal-hal teknis tertentu.

Gejala-gejala tersebut di atas penulis asumsikan sebagai rendahnya prestasi kerja pegawai di Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara, sebab menurut Dharma (1991 : 55) pengukuran prestasi kerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu kerja. Dalam hal ini asumsi penulis adalah apabila masih terdapat kegiatan yang tidak dapat terlaksana dengan baik serta pengetahuan dan keterampilan pegawai yang terbatas maka berhubungan dengan mutu kerja yang dihasilkan, yaitu kualitas. Dengan demikian, mengingat peran Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, maka hendaknya perlu dilakukan upaya-upaya peningkatan prestasi kerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Timple (2001 : 19) mengemukakan bahwa prestasi kerja tentunya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri, yang disebut sebagai faktor internal, dan faktor yang berasal dari luar, yang disebut sebagai faktor eksternal. Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang merupakan sebuah hal yang menarik untuk diteliti. Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk mengetahui lebih jelas mengenai prestasi kerja pegawai di Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Timur, penulis menentukan judul penelitian tesis ini yaitu "Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai pada Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara".

Kerangka Dasar Teori

Kinerja Birokrasi Publik

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosendtono dalam Widodo 2001).

Kinerja birokrasi merupakan perihal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik. Penilaian terhadap kinerja birokrasi akan sangat berguna untuk melihat atau menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan; mendorong birokrasi untuk lebih memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani serta untuk melakukan perbaikan pelayanan publik (Keban, 1995).

Kinerja organisasi didefinisikan Rue dan Byars dalam Keban (1995:1), sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*), karena itu kinerja organisasi dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi (Keban, 1995:1). Definisi lain yang juga memandang kinerja secara internal, hanya membandingkannya dengan tujuan organisasi, dikemukakan Gordon (1993:332) bahwa "*performance refers specifically to performing and reaching group goal through fast work speed; outcomes of high quality, accuracy, and quantity; observation of rules*".

Kinerja organisasi menurut Perry (1989:619-626) akan menunjuk pada efektivitas organisasi, di mana hal itu akan menyangkut pengharapan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan. Isu efektivitas organisasi dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, menurut Hodge, Anthony dan Gates (1996) mencakup *how well the organization is doing*, bagaimana suatu organisasi mencapai profit/tujuannya dan tingkat kepuasan dari para pelanggan/pengguna jasa pelayanannya. Efektivitas organisasi secara internal mencakup efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan faktor-faktor hubungan manusia (*conflict, happy, satisfied*) yang akan mempengaruhi produktivitas. Kinerja organisasi sebagaimana yang dikemukakan Boyatzis dalam Perry (1989:619-626) dilakukan untuk mencapai *specific result (outcomes)* yang hal itu akan dapat tercapai melalui adanya kebijakan, prosedur dan kondisi lingkungan organisasi.

Parameter dalam indikator responsivitas organisasi, yang meliputi kemampuan mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat, khususnya pengguna layanan; dan daya tanggap serta kemampuan organisasi mengembangkan program-program pelayanan sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Dalam indikator akuntabilitas organisasi, parameter yang dipakai adalah persesuaian layanan yang diberikan dengan yang diharapkan pengguna jasa layanan; dan persesuaian kinerja dan pelayanan dengan sikap politik pemerintah. Responsibilitas organisasi merujuk pada persesuaian pelaksanaan kerja organisasi dengan prosedur dan tata kerja yang berlaku. Sedangkan ukuran efektivitas organisasi akan mencakup persesuaian pelaksanaan kegiatan kerja organisasi dengan tujuan; dan tingkat produktivitas organisasi atau kemampuan pencapaian hasil dibandingkan dengan target. Untuk kualitas layanan dilihat dari kepuasan pengguna layanan terhadap pelayanan yang diberikan.

Perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi birokrasi publik bukan hanya karena merupakan kebutuhan, guna semakin menjamin untuk pencapaian tujuan seiring dengan berkembangnya tuntutan masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi publik hendaknya berorientasi kepada pelanggan, yakni kepuasan pelanggan menjadi orientasi utama pelayanan publik. Birokrasi publik harus menempatkan pelanggan di kursi pengemudi (*customer driven*) dan senantiasa terbuka serta mendengarkan suara pelanggan (Osborne dan Gaebler, 1995:191-221), karena kualitas pelayanan adalah menunjuk pada kemampuan dalam memberikan rasa kepuasan klien sesuai dengan kebutuhannya (United Nation, 1992).

Indikator Kinerja Birokrasi Publik

Lenvine dkk. dalam Dwiyanto (1995:7-81) menawarkan tiga konsep indikator dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik, yaitu *responsiveness*, *responsibility*, dan *accountability*. *Responsiveness* (responsivitas) adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas merupakan daya tanggap organisasi publik terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Birokrasi dalam memberikan pelayanan publik tidak dapat dilepaskan dari kemampuannya dalam mengidentifikasi dan mengakomodir berbagai kepentingan dari berbagai kelompok yang ada di masyarakat (Herring, 1987:741).

Responsibility (responsibilitas) merupakan suatu konsep yang menjelaskan persesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Dan dalam fungsi pelayanan publik memerlukan birokrasi yang profesional dengan dipadukan otoritas dan kemampuan diskresi, koordinasi serta tanggungjawab (Herring, 1987:781).

Accountability (akuntabilitas) merujuk pada pertanggungjawaban eksternal organisasi, yaitu apakah kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para *stakeholdernya*. Harmon dan Mayer (1986:384) mengemukakan bahwa efisiensi dan efektivitas pelayanan merupakan ukuran *accountability* dari suatu kebijakan organisasi publik sebagai standar kinerja pelayanan (*provide standart of correct action*).

Di samping tiga indikator tersebut, Dwiyanto (1995:9) menambahkan dua indikator lain untuk melengkapinya, yaitu produktivitas dan kualitas layanan. Produktivitas menunjuk pada kuantitas produk yang dihasilkan dan dibandingkan dengan sumber daya yang dipergunakan. Kualitas layanan menunjuk pada kualitas barang atau jasa yang dihasilkan, yang meliputi kecepatan waktu dan kualitasnya dan hal ini dilihat dari tingkat kepuasan *stakeholder* yang dilayani.

Terdapat berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja birokrasi pelayanan publik, baik dari internal organisasi birokrasi itu sendiri maupun dari luar organisasi. Pendapat Steers (1980) bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat pencapaian tujuan organisasi meliputi: karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik anggota, dan kebijakan serta praktek manajemen. Perry (1989:619-626), mengemukakan bahwa kinerja organisasi pelayanan publik dipengaruhi oleh tujuh faktor, yaitu (1) *technical skill*, (2) *human skill*, (3) *conceptual skill*, (4) responsif pada nilai-nilai demokrasi, (5) pusat perhatian pada hasil, (6) kemampuan membangun jaringan kerja, dan (7) kemampuan membangun keseimbangan.

Wibawa dan Yuyun (1998) menyebutkan faktor pengaruh terhadap efektivitas kinerja sebagai faktor penentu dalam keberhasilan perbaikan kualitas organisasi, meliputi peralatan kerja, proses pelayanan, kualitas dan motivasi pegawai, kepemimpinan serta kerja sama antar instansi terkait. Eadie (1989) mengemukakan faktor pengaruh terhadap efektivitas kinerja organisasi pelayanan publik secara tersirat, yaitu sebagai tahapan yang harus ditempuh untuk

meningkatkan kemampuan kinerja, yaitu (1) *confirmation of organization mission*, (2) *identification and selection of strategic issues*, (3) *environment scanning*, (4) *formulation strategy* dan (5) *implementation of strategy*. Denhardt (1985:130-132) menyebutkan bahwa terdapat empat faktor yang dapat menghambat kinerja birokrasi, antara lain (1) *limited resources*, (2) *inadequate organizational structure*, (3) *ineffetive communications*, dan (4) *poor coordination*.

Berpijak dari adanya perbedaan dari tujuan pada organisasi publik, Hughes (1994:207) memilahkan indikator ukuran kinerja organisasi pada tiga pusat perhatian, yaitu (1) apabila perhatian utamanya pada efisiensi penggunaan sumber daya, dipergunakan adalah pendekatan ekonomis dengan penekanannya pada indikator keluaran, dan apabila memungkinkan pada hasil (*outcome*); (2) apabila perhatian utamanya pada akuntabilitas, penekanannya pada indikator pelayanan publik; dan (3) apabila pusat perhatiannya pada kompetisi manajerial, tekanannya pada pencapaian target.

Model Pengukuran Kinerja Birokrasi

Pengukuran kinerja baik pada organisasi publik (birokrasi) maupun swasta terkait erat dengan akuntabilitas dan kinerja dari institusi yang bersangkutan. Hatry (1989) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berpedoman pada sumber data dari (1) *analysis of agency records*, (2) *trained observer procedures*, dan (3) *citizen/client surveys*. Tujuan pengukuran kinerja, disebutkan Hatry adalah untuk (1) mengetahui efisiensi dan kualitas layanan, (2) memotivasi birokrasi publik guna meningkatkan kualitas layanan, (3) pengawasan pelaksana kebijakan, (4) menentukan dan menyesuaikan anggaran, (5) mendorong birokrasi publik untuk memusatkan perhatian pada kebutuhan masyarakat, dan (6) memperbaiki kualitas layanan.

Terkait model pengukuran kinerja Johnson dan Lewin dalam Widodo (2001) membedakan adanya 2 model normatif pengukuran kinerja, berdasarkan tujuan dan kinerja tujuan:

- a) Model normatif kinerja politik (*normative models of political performance*). Model ini berkaitan dengan masalah keadilan dan pilihan kolektif dan dapat digunakan untuk membuat desain pilihan institusi politik.
- b) Model normatif pemberian layanan publik (*normative models of public service delivery*). Model ini digunakan dalam rangka memperbaiki efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

Dari segi orientasinya kedua model ini berorientasi baik ke dalam maupun keluar. Model normatif yang berorientasi ke dalam tujuannya untuk meningkatkan kemampuan manajer dalam memperbaiki kinerjanya. Sedangkan model yang berorientasi keluar tujuannya adalah untuk menyediakan indikator kinerja yang tepat kepada rakyat sebagai sasaran untuk memberikan umpan balik pada manajer publik.

Berkaitan dengan pengukuran kinerja, Johnson dan Lewin (1991:189) membedakan model pengukuran ke dalam beberapa macam model antara lain model tujuan (*goal model*), model sistem (*system model*), dan model sistem

keputusan (*decision system model*) dan model manajemen ilmiah (*scientific managemene model*).

Model tujuan (*goal model*), kinerja organisasi menurut model tujuan disamakan dengan efektivitas yang diukur dari produktivitas dan pencapaian tujuan. *Organizational performance is equated with effectiveness wich is measured as goal attainment or productivity*. Efektivitas model tujuan menyandarkan pada spesifikasi hirarki tujuan, sasaran dan ukuran hasil yang ditetapkan secara formal. Pendekatan model tujuan menekankan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mengkoordinir serangkaian tujuan, menentukan kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tadi dan mengalokasikan sumber daya untuk kegiatan-kegiatan dalam kerangka mencapai tujuan. Efektivitas model tujuan menekankan pada analisis biaya program dikaitkan dengan hasil program.

Model sistem (*system model*), model ini seringkali tidak menggunakan ukuran efektivitas. Efektivitas dan efisiensi adalah setipe (*typical*). Efektivitas sebagai pencapaian tujuan yang dikehendaki. Menurut Barnard suatu organisasi yang efisien adalah organisasi yang memberikan tipe dan sedikit insentif yang diperlukan untuk mencapai perilaku produktif maksimum para karyawannya. Pendekatan sistem sering pula disebut model sistem atau teori sistem alami efektivitas organisasi.

Model desain sistem keputusan (*decession system design model*), ukuran efisiensi dinyatakan secara tidak langsung oleh pendekatan model desain sistem keputusan yaitu suatu konsep kesejahteraan ekonomi mengenai efisiensi dari keseluruhan sistem (*total system efficiency*). Total sistem – seperti sistem ekonomi, pemerintahan dan organisasi – dikatakan efisien jika setiap melakukan reorganisasi menambah atau memperbesar nilai suatu variabel lainnya. Konsep efisien tadi dapat diterapkan pada desain sistem yang berusaha menciptakan konteks pembuatan keputusan dalam mana pengeluaran pemerintah dapat dikomparasikan dengan tingkat penerimaan. Pengukuran *input* dan *output* pendekatan sistem pengukuran memiliki limitasi yang signifikan; *output* tidak diukur pada organisasi secara keseluruhan. Setelah manipulasi semua data program, semua kinerja diartikan dalam konteks proses internal seperti dalam model sistem.

Dengan demikian, tugas dan tanggung jawab birokrasi sebagai pelayan masyarakat sangat kuat dan kompleks. Dia harus bertanggung jawab kepada ideology dan dasar negara, pemerintah, partai politik, hukum dan aturan-aturan kedinasan, etika dan profesi serta kepada masyarakat. Kumorotomo (1992:135), mengajukan bentuk organis-adaptif sebagai bentuk organisasi birokrasi Pemerintah yang memiliki daya tanggap terhadap kepentingan-kepentingan masyarakat, yaitu dengan memiliki ciri-ciri pokok :

- a) berorientasi kepada kebutuhan para pemakai jasa,
- b) bersifat kreatif dan inovatif,
- c) menganggap sumber daya manusia sebagai modal tetap jangka panjang, dan
- d) kepemimpinan yang memiliki kemampuan mempersatukan berbagai kepentingan dalam organisasi, sehingga dapat menumbuhkan sinergisme.

Karena itu aparatur pemerintah harus lebih peka terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat dan tidak membedakan pelayanan antara warga

negara yang satu dengan warga negara lainnya, sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik. Jika birokrasi lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat dan juga sebaliknya masyarakat mau mempergunakan pelayanan yang telah disediakan oleh birokrasi dengan cara berpartisipasi, maka kualitas, frekuensi dan penyebaran kegiatan pelayanan lebih dapat ditingkatkan kepada arah yang menjadi kebutuhan masyarakat. Untuk itu perlu adanya keserasian antara pihak-pihak yang terlibat dalam pelayanan masyarakat (birokrasi, masyarakat, lingkungan dan wujud pelayanan), sehingga kecenderungan hubungan antara birokrasi dan masyarakat dapat memenuhi kehendak yang terbanyak dari masyarakat.

Hasil Penelitian

Prestasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja pegawai pada Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara, terdiri atas kualitas dan kuantitas kerja disimpulkan cukup baik, namun masih terdapat kendala-kendala dalam pencapaiannya. Kuantitas hasil kerja pegawai Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara juga cukup baik, padahal apabila jika dibandingkan dengan jumlah pegawai dengan beban kerja yang ada tidaklah seimbang. Atas dasar uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa prestasi kerja pegawai pada Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara baik, namun masih belum terlepas dari kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan kegiatannya. Namun demikian bahwa kualitas hasil kerja pegawai mendapat bendera coklat dari Inspektorat, ini menggambarkan bahwa kualitas kerja pada pegawai Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara pada kategori baik. Sedangkan dari sisi kuantitas hasil kerja pegawai Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara selama ini bernilai baik, walaupun perbandingan jumlah pegawai yang hanya 17 orang dengan beban kerja yang ada tidaklah seimbang. namun berdasarkan hasil penelitian pencapaian tujuannya juga baik.

Oleh karenanya, terkait dengan kondisi prestasi kerja pegawai Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara sebagaimana terurai tersebut di atas, yang menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Dharma (1991:55) menyatakan bahwa pengukuran prestasi kerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu kerja. Namun di dalam penelitian ini hanya menggunakan kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan dan kualitas adalah mutu yang dihasilkan dengan hasil baik, hal tersebut menggambarkan bahwa hal tersebut sangat dipengaruhi oleh salah satunya adalah tingkat motivasi kerja yang ada di kantor tersebut. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Steers (dalam Sutrisno, 2010 : 151), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor sebagai berikut:

- a) Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja
- b) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja
- c) Tingkat motivasi kerja yang ada di kantor tersebut.

Pencapaian prestasi kerja dalam suatu organisasi kerja sangat berhubungan dengan kewajiban pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Kewajiban pegawai ini pada dasarnya diarahkan agar pegawai dapat melakukan berbagai kegiatan yang ditujukan pada pencapaian prestasi demi tercapainya tujuan organisasi kerja, karena tanpa adanya peningkatan prestasi, segala kegiatan tidak akan mengarah pada keuntungan serta kemajuan organisasi kerja. Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi tergantung pada prestasi kerja dari kegiatan yang dilakukan para pegawai.

Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara melakukan upaya-upaya peningkatan prestasi kerja pegawai melalui penguatan faktor internal maupun faktor eksternal.

Mengenai penguatan faktor internal, upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai yang dilakukan oleh Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara dilakukan dengan memberikan ijin bagi pegawai untuk meningkatkan jenjang pendidikan formalnya melalui studi lanjut dan mengikutsertakan pegawai dalam berbagai pendidikan formal untuk meningkatkan keterampilannya. Hal ini memang belum maksimal, namun *political will* yang dilakukan sudah sangat baik, rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai yang ada.

Selanjutnya mengenai upaya peningkatan prestasi kerja melalui penguatan faktor eksternal, Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara yaitu mencakup pemberian pujian serta penghargaan Satya Lencana yang dilaksanakan setiap tahun, terhadap pegawai yang memiliki prestasi dan loyalitas terhadap lembaga. Kemudian penguatan lingkungan kerja juga sudah dimaksimalkan dengan menciptakan suasana kantor yang nyaman dan representatif dan memadai sehingga suasana kerja menjadi sangat menyenangkan.

Keadaan tersebut sesuai dengan pendapat Kast dan Rosenzweigh (dalam Moenir, 2001:477) mengatakan bahwa variabel yang mempengaruhi prestasi seseorang dalam setiap kegiatan, terutama dalam hal pekerjaan, kondisi fisik pekerjaan itu penting, seperti halnya unsur-unsur orangnya itu sendiri, seperti keselamatan (*safety*) atau imbalan uang. Hal ini berarti banyak sekali faktor yang mempengaruhi kemauan seseorang untuk berprestasi sesuai dengan motivasi orang yang bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian di atas jika merujuk pada pendapat Timple (2001 : 19) bahwa prestasi kerja tentunya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri, yang disebut sebagai faktor internal, dan faktor yang berasal dari luar, yang disebut sebagai faktor eksternal. Faktor eksternal masalah tingkat kerja (prestasi kerja) terdiri dari enam faktor yaitu lingkungan, perlakuan manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Sedangkan faktor internal meliputi kemampuan dan keterampilan (*ability*), motivasi dan pengalaman, bahwa hasil temuan tersebut

menguatkan pendapat Timple tersebut bahwa faktor eksternal dan bahkan faktor internal sangat kuat mempengaruhi prestasi kerja pegawai secara umum.

Faktor internal yang dimaksud merupakan faktor diri pegawai itu sendiri, yang di dalamnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas,
3. *Role / task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sedangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah meliputi diantaranya kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini dikatakan oleh Bryars dan Rue (dalam Sutrisno, 2010 : 152) tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu terlebih dahulu.

Oleh karena hal tersebut, sebuah organisasi seyogyanya memperhatikan kedua faktor tersebut, yaitu faktor internal pegawai dan faktor eksternal pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif, efisien dan mudah dalam pengawasannya.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Hasil temuan penelitian, terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat dalam upaya peningkatan prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara.

Adapun faktor pendukung upaya peningkatan prestasi kerja pegawai pada Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara adalah adanya ruangan kerja yang representatif bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing Bagian. Ruangan kerja pada Kantor Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara memadai bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing Bagian dalam organisasi karena memiliki ruang gerak yang nyaman bagi pegawai, letaknya strategis bagi Bagian-bagian dalam organisasi untuk berhubungan secara efektif, dan memiliki interior yang bersifat terbuka, sehingga aktivitas yang berlangsung di dalam kantor dapat dilihat secara jelas. Kemudian ketersediaan fasilitas kerja yang memadai. Sumber daya yang dimiliki organisasi mulai dari sumber daya manusia, sumber daya alam, dana, material, mesin-mesin pasar, teknologi, informasi, jika dimiliki secara memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas, akan memacu pegawai untuk berkinerja secara maksimal. Lingkungan fisik yang termasuk sumber daya diantaranya juga berperan penting dalam menciptakan kondisi pegawai yang bersemangat atau tidak bersemangat dalam bekerja. Sedangkan faktor penghambat upaya peningkatan prestasi kerja pegawai pada Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Kalimantan Utara adalah Masih rendahnya kemampuan sumber daya aparatur khususnya dalam bidang teknis. Serta kurangnya disiplinnya pegawai. Oleh karenanya perlunya kemampuan

kepemimpinan untuk dapat memberikan dorongan atau stimulus yang tepat untuk memperbaiki kendala-kendala tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Kast dan Rosenzweigh (dalam Moenir, 2001 : 477) dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan prestasi kerja pegawai, maka seorang manajer atau pimpinan organisasi juga harus memberikan motivasi, pengaruh, dorongan atau perangsang yang tepat.

Jika melihat pendapat dari Byars dan Rue (dalam Sutrisno, 2010:15) bahwa faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah: Kondisi fisik, Peralatan, Waktu, Material, Pendidikan, Supervisi, Desain organisasi, Pelatihan, Keberuntungan.

Faktor-faktor lingkungan ini dikatakan oleh Bryars dan Rue (dalam Sutrisno, 2010:152) tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu. Terkait dengan uraian tersebut, McCormick dan Tiffin (dalam Sutrisno, 2010:152) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik dan pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial.

Berkenaan dengan hasil penelitian di atas jelaslah hasil penelitian ini menguatkan pendapat Bryars dan Rue terhadap faktor – faktor yang mempengaruhi prestasi individu dari seorang pegawai.

Kesimpulan

Beberapa kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa prestasi kerja pegawai Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau dilihat dari sisi kualitas sudah cukup baik, tergambar bahwa sebagian besar pegawai dapat memahami dan melaksanakan tupoksinya dengan baik, hasil kerja yang dilaksanakan sudah maksimal dan tepat waktu, begiktu juga dari sisi kuantitas pekerjaan juga bisa tercapai walaupun dengan keterbatasan personil yang ada. Selanjutnya upaya peningkatan prestasi kerja yang dilakukan oleh Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara melalui upaya maksimal dalam menyediakan lingkungan kerja yang kondusif. Sedangkan upaya lainnya adalah melalui upaya penguatan perilaku manajemen yang baik dalam mengelola kepegawaiannya, sehingga tercipta lingkungan yang kondusif. Kemudian faktor pendukung upaya peningkatan prestasi kerja pegawai pada Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara Adanya isentif berupa honor-honor tambahan. Dan terakhir faktor penghambat peningkatan prestasi kerja pegawai Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau Provinsi Kalimantan Utara adalah masih rendahnya kemampuan sumber daya aparatur khususnya dalam bidang teknis. Da pegawai Kurang disipilin terhadap pemanfaatan jam kerja secara efektif.

Saran-Saran

Untuk mengatasi rendahnya kemampn sumber daya manusia khususnya di bidang teknis, maka pimpinan perlu memberikan kesempatan bagi mereka Kasubag. Program kerja, bimtek PPTK dan barang jasa bagi staf Pengendalian, bimtek Laporan pertanggungjawaban keuangan bagi Staf Pelaporan, sehingga bimtek–

bimtek ini diharapkan bisa memberikan kontribusi langsung dalam meningkatkan kualitas hasil pekerjaan. Selanjutnya menyiasati kurang disiplinnya pegawai di Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Malinau, Pimpinan perlu meningkatkan pengawasan yang lebih dan memberikan penyadaran akan tugas dan tanggungjawabnya khususnya pemanfaatan waktu kerja yang lebih efektif, sehingga peningkatan prestasi pegawai dapat terus ditingkatkan dari tahun ke tahun.

Daftar Pustaka

- Anggalo, FX Benyamin, *Faktor-faktor Semangat Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Balikpapan*. Fisipol Universitas Mulawarman, 2003.
- Dharma, Agus. *Manajemen Prestasi Kerja*. Rajawali Press, Jakarta, 1991.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. *Organization*. Bima Akasara, Jakarta, 1996.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia ; Dasar dan Kunci Keberhasilannya*. Haji Masagun. Jakarta, 1992.
- Indawijaya, Adam I. *Perilaku Organisasi*. Cetakan keenam. Sinar Baru Algensindo. Bandung, 2000.
- Komaruddin. *Manajemen Berdasarkan Sasaran*. Bumi Akasara. Jakarta, 1994.
- Lincoln, Yvona dan Egon G. Guba, 1985. *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Sage Publication. London.
- Manullang, M. *Dasar-dasar Manajemen*. Ghalian Indonesia. Jakarta, 1983.
- Milles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, 1992. *Analisa Data Kualitas Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. Penerjemah : Tjetjep Rohendi Rohidi. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nasution, M. Thomas, 1992. *Buku Penuntun Pembuat Thesis, Skripsi, Disertasi, Makalah*. Bumi Akasa, Jakarta.

