

## Analisa Kemampuan Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima

Megasuciati Wardani dan Firman  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
[Email: megasuciatiwardani@gmail.com](mailto:megasuciatiwardani@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini berjudul “Analisa Kemampuan Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima.” Masalah yang dijawab dalam penelitian ini adalah : 1) Bagaimana kemampuan kerja pegawai dalam upaya peningkatan pelayanan masyarakat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima? Dan 2) Bagaimana kemampuan kerja pegawai dalam upaya peningkatan pelayanan masyarakat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima? Penelitian ini bertujuan : 1) Untuk mengetahui kemampuan kerja pegawai dalam upaya peningkatan pelayanan masyarakat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima. Dan 2) Untuk mengetahui kemampuan kerja pegawai dalam upaya peningkatan pelayanan masyarakat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima. Untuk membahas Penelitian ini penulis menggunakan Jenis Penelitian yaitu Deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala BKD sebanyak 1 orang dan seluruh pegawai sebanyak 33 orang. Jadi total populasi sebanyak 44 orang. Berdasarkan pada kondisi populasi penelitian yang ada dan sebaran populasinya berada dalam keterjangkauan, maka peneliti dalam penentuan sampel dengan menggunakan *purposive sampling* atau pengambilan sampel dilakukan dengan sengaja terhadap populasi yang ada. Sehingga jumlah sampel yang diambil sebagai keterwakilan dalam analisis kualitatif deskriptif sebanyak 12 orang dan sekaligus sebagai responden. Kemudian teknik analisis yang digunakan yaitu analisis secara deskriptif kualitatif. Berdasarkan analisis terhadap sejumlah variabel penelitian, maka hasil penelitian yang diperoleh yaitu : *pertama*, Analisis kemampuan kerja pegawai dari segi tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman kerja Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima pada dasarnya telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan para responden atau informan mengenai (1) hubungan tingkat pendidikan seorang pegawai dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan belum berjalan dengan lancar dan belum efektif sepenuhnya, (2) Rata-rata tingkat pendidikan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima masih rendah (95%) tamatan SMA, (3) beban kerja atau volume pekerjaan yang diterima oleh pegawai berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki masih rendah atau terbatas serta (4) pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja cukup baik dan mendukung kinerja pegawai, serta (5) masa kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima yang berpengaruh terhadap pengalaman kerja masih muda atau baru berkisar (kurang dari 10 tahun). Dan *Kedua*, Kemampuan kerja pegawai dalam upaya peningkatan pelayanan masyarakat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima pada dasarnya dilaksanakan dengan baik. Hal ini berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa orang responden/informan diperoleh hasil ; (1) Pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada masyarakat berjalan dengan lancar, hal ini sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat serta (2) Ketersediaan fasilitas pendukung aktivitas perkantoran pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima ini masih kurang tersedia, hal ini sangat mempengaruhi kegiatan perkantoran dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Saran yang dapat diajukan : *Pertama*; Diharapkan kepada pimpinan dalam menganalisis kemampuan pegawai harus dilakukan secara obyektif sehingga hasilnya representative dan dapat dipercaya keabsahannya dan pimpinan harus berlaku adil dan tidak memandang bulu dalam memperlakukan para pegawai yang ada, sehingga pelayanan dapat berjalan dengan lancar, dan kedua; Diharapkan kepada Pemerintah atasan dalam hal ini Kepala Badan

Kepegawaian Daerah Kota Bima untuk memperhatikan fasilitas pendukung aktivitas perkantoran di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima, sehingga akan memperlancar kegiatan administrasi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

**Kata Kunci:** Kemampuan Kerja; Kepegawaian Daerah Kota Bima

## Pendahuluan

Pergeseran paradigma birokrasi yang selama ini tidak menjalankan perannya sebagai pelayan masyarakat kearah pelayanan masyarakat yang prima dalam menjadikan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Demikian pula perubahan yang sangat mendasar baik aspek kewenangan, kelembagaan, keuangan, ketatalaksanaan dan kepegawaian dengan digulirkannya otonomi daerah dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor : 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, yang selanjutnya diganti dengan Undang-Undang Nomor : 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

Konsekuensi dari keluarnya kedua Undang-Undang tersebut. Maka kebijakan otonomi daerah dalam perspektif pendayagunaan aparatur pemerintah atau birokrasi pemerintah pada hakikatnya memberikan kesempatan bagi daerah untuk mengembangkan manajemen pemerintahan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

Tuntutan untuk meningkatkan kemampuan aparatur pemerintahan dalam upaya menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan terutama memberikan pelayanan publik, sehingga terwujud atau tersedia aparatur yang berkualitas menjadi pencipta efektivitas organisasi dan siap menjalankan tugas dan kewajiban serta siap menghadapi berbagai tantangan, daya tanggap yang baik dan mampu mengupayakan pemecahan masalah serta memanfaatkan peluang- peluang yang timbul.

Dalam Undang- Undang Nomor : 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-

Undang Nomor : 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, pembinaan kemampuan aparatur yang ditunjukan untuk mewujudkan pelaksanaan tugas – tugas pemerintah dan pembangunan yang berdaya guna dan berhasil guna.

Penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan membutuhkan adanya pendelegasian wewenang, tugas dan tanggung jawab, penempatan pegawai, pendidikan dan pelatihan. Untuk itu tentunya dibutuhkan aparatur/pegawai yang mampu dan baik dari segi tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman kerja. Aparatur harus mampu menjalankan tugasnya, sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik dan sesuai dengan keinginan masyarakat dalam menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan dalam kedudukannya sebagai aparatur pemerintahan, abdi negara dan abdi masyarakat.

Sebagai alat penerus kebijaksanaan dari pemerintah kepada masyarakat, pegawai pemerintah harus memiliki keterampilan dan kemampuan untuk mentransformasikan informasi-informasi yang dibutuhkan masyarakat. Tentunya dalam menjalankan tugas-tugas tersebut, aparatur perlu ditingkatkan kemampuannya sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat dewasa ini.

Latar belakang perlu pengembangan kemampuan pegawai, di samping terdapat beberapa hal yang dapat diungkap sebagai berikut :

1. Pentingnya tugas-tugas pegawai pemerintah terutama dalam pelaksanaan program pemerintah dan pelayanan

kepada masyarakat termasuk meneruskan dan menerapkan kewajiban-kewajiban pemerintah pusat dan daerah

2. Sebagai pegawai pemerintah dituntut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diemban sehingga tidak terjadi kesenjangan dan kesimpangsiuran dari program-program pemerintah dan pembangunan yang dimanfaatkan
3. Pegawai pemerintah harus berwibawa dan dalam menjalankan tugas secara efektif dan efisien serta bertanggung jawab terhadap keberhasilan pencapaian tujuan yang direncanakan.

Dengan demikian pengembangan kemampuan pegawai pemerintah akan diperoleh informasi yang berkaitan dengan gambaran kemampuan pegawai pemerintah, sehingga perlu dilakukan peningkatan kemampuannya melalui berbagai program. Disamping itu kemampuan pegawai pemerintah akan menggambarkan kewibawaan pemerintahan, sehingga apabila terjadi hal-hal diluar ketentuan dan tidak sesuai dengan yang ditetapkan akan menurunkan wibawa pemerintah.

Sebaliknya bilamana pegawai pemerintah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diemban secara efektif dan efisien penuh tanggung jawab akan mengangkat martabat dan kewajiban pemerintah. Terlebih lagi aparatur pemerintahan sebagai penyelenggara pelayanan publik dan dalam mewujudkan tata pemerintah yang baik (*Good governance*).

Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima dalam menjalankan aktivitas pemerintahan dalam bidang kepegawaian daerah. Sebagai upaya dalam mewujudkan tata pemerintahan yang lebih baik (*good governance*), maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat

baik dalam bentuk kegiatan administrasi maupun pemberdayaan masyarakat melalui sector perkebunan. Permasalahan yang muncul dalam menjalankan aktivitas kedinasan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima adalah sebagai berikut :

1. Masih terbatasnya kemampuan pegawai dalam menelaah setiap tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepadanya, sehingga memperlambat proses kegiatan-kegiatan administrasi perkantoran dan pelayanan kepada masyarakat.
2. Jumlah pegawai negeri hanya 1 orang sangat mempengaruhi dari beban kerja yang akan dilaksanakan, sementara 99% lebih pegawai status Honor Daerah dan Sukarela, akan berdampak pada motivasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan perkantoran.
3. Masih terbatasnya tingkat pendidikan pegawai rata-rata mereka 99% tamat SMA sederajat dan sisanya tamat Perguruan Tinggi, hal ini dapat mempengaruhi kemampuan memahami tugas dan pekerjaan yang akan dilaksanakan.
4. Lambanya pelayanan administrasi perkantoran baik menyangkut pelayanan internal UPTD itu sendiri maupun pelayanan kemasyarakatan dalam bentuk pemberdayaan masyarakat dari sector perkebunan.

Berkaitan dengan permasalahan yang muncul tersebut dan teridentifikasi, maka peneliti mengangkat judul penelitian ini , yaitu : *Analisa Kemampuan Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima*”.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas dapat dirumuskan masalah yang akan dibahas dalam permasalahan adalah Bagaimana analisis kemampuan kerja pegawai dari segi tingkat pendidikan pengetahuan dan pengalaman kerja Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima? Bagaimana kemampuan kerja pegawai dalam upaya peningkatan

pelayanan masyarakat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima?

Tujuan dari penelitian dan penulisan karya ini dapat dipaparkan sebagai berikut: Untuk mengetahui analisis kemampuan kerja pegawai dari segi tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima. Untuk mengetahui kemampuan kerja pegawai dalam upaya peningkatan pelayanan masyarakat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **1. Penilaian Kemampuan Kerja Pegawai**

Kemampuan kerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. Karena melalui penilaian kinerja, hasilnya dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk perbaikan kemampuan kerja pegawai dan sebagai bahan bagi pimpinan untuk menaikkan jenjang karier karyawan yang berprestasi. Melalui penilaian kemampuan kerja pegawai, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara obyektif.

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kemampuan kerja pegawai atau kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kemampuan kerja pegawai atau kinerja. Penilaian prestasi kerja para karyawan merupakan bagian yang penting dari seluruh proses keorganisasian pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional yang diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Menurut Handoko (2001:110) penelitian berperan

sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Rao (1986) yang dikutip oleh Handoko (2001:111) berpendapat bahwa penilaian kerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka. Lebih lanjut Rao (1986) yang dikutip oleh Handoko (2001:111) bahwa sistem-sistem penilaian pada kebanyakan organisasi direncanakan untuk mencapai sasaran-sasaran sebagai berikut : (1) mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakan sebagai sebuah instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman, (2) mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi, (3) menempatkan orang supaya dapat melaksanakan pekerjaan yang tepat; (4) mengenali kebutuhan para karyawan akan pelatihan dan pengawasan. Adapun dimensi penilaian kinerja meliputi : (1) Pencapaian sasaran pekerjaan, (2) inisiatif, (3) Kerjasama, (4) Sumbangan kepada kemajuan karyawan, dan (5) perilaku lain.

Berbeda dengan Suprihanto (1988:34) tentang penilaian kinerja, dikatakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Penilaian itu mencakup aspek yang tidak hanya dilihat dari segi fisiknya tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaannya. Senada dengan itu Rucky (2001) yang dikutip oleh Handoko (2001:112) menetapkan sejumlah faktor untuk menentukan penilaian, yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kejujuran, ketaatan dan inisiatif.

Menurut Handoko (2001:120) beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja pegawai, adalah (1) Pendidikan dan Pelatihan serta Pengalaman kerja pegawai; (2) Tingkat Pelayanan; (3) Motivasi kerja; (4) Lingkungan kerja; (5) Prestasi kerja.

Gomes (2001) yang dikutip oleh Musanef (1992:123) mengungkapkan bahwa bagi organisasi penilaian prestasi kerja yang baik dapat bermanfaat untuk :

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja pada karyawan lebih meningkat lagi dimasa-masa yang akan datang.
- b. Sebagai pengambil keputusan dalam pemberian imbalan. Telah dimaklumi imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan tidak hanya terbatas pada upah atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi para karyawan yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus pada akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar, kepemilikan sejumlah saham perusahaan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan didasarkan antara lain hasil penilaian atas prestasi kerja yang bersangkutan.
- c. Untuk kepentingan mutasi karyawan, misalnya seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dari kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi
- e. Membantu para karyawan menentukan rencana kariernya

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja diperlukan untuk mengetahui umpan balik dari seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh

karyawan dalam sebuah perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Rossett dan Arwady (1987) seperti yang dikutip Heidjrachman (2000:45) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu : kurangnya keterampilan dan pengetahuan, kurangnya insentif atau tidak tepatnya insentif diberikan, lingkungan kerja yang tidak mendukung dan tidak adanya motivasi.

## 2. Faktor –Faktor Yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Prawirosentono (1999:132) kinerja seseorang akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada 3 kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu : variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Gibson (1996:46) variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung. Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1996:47) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Kelompok variabel organisasi menurut Gibson (1996:47) terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Menurut Kopelman (1986:98) variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu. Penelitian Robinson dan Larsen (1990) yang dikutip oleh Heidjrachman (2000:78)

terhadap para pegawai penyuluh kesehatan pedesaan di Columbia menunjukkan bahwa pemberian imbalan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibanding pada kepada kelompok pegawai yang tidak diberi

Menurut Lower dan Porter (1968) dalam Indra Wijaya (1989:45) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah :

- a. Faktor Motivasi; Motivasi adalah dorongan, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk menggerakkan dan mendorong sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seseorang, akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.
- b. Faktor Kepuasan Kerja; Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan berhubungan dengan pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin senang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.
- c. Faktor Kondisi Fisik Pekerjaan; Kondisi kerja yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya prestasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang secara fisik merupakan bagian dari kondisi kerja hendaknya tertata dengan baik sehingga tidak menyebabkan adanya perasaan was-was karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Apabila karyawan merasa terganggu dalam melaksanakan tugasnya, maka kinerjanya akan rendah. Sebaliknya, jika karyawan merasa tenang dan nyaman dalam melaksanakan tugas, maka kinerjanya akan meningkat. Faktor kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sangat perlu diperhatikan. Karyawan harus memiliki kemampuan yang dibebankan sangat perlu diperhatikan. Karyawan harus memiliki kemampuan yang cukup baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (intelektual/metal).

Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan kerja. Kemampuan dipengaruhi oleh proses belajar. Apabila karyawan tidak mempunyai kemampuan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, maka pekerjaan tersebut tidak akan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Sebaliknya, jika karyawan mempunyai kemampuan yang cukup, maka tugas-tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik.

Ada tujuh dimensi kemampuan non fisik yang penting, yaitu kemampuan berhitung, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan ingatan (memori). Diperlukan pengujian (tes) yang mengukur dimensi kemampuan intelektual (kecerdasan khusus) dan merupakan peramal yang kuat bagi kinerjanya. Oleh karena itu, kinerja sangat penting mendapat perhatian dan diketahui, baik oleh pekerja yang bersangkutan maupun oleh pimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi.

### 3. Aparatur Pemerintah Sebagai Pelayanan Publik

Young (dalam Darmansyah, 2002:47) merekomendasikan bahwa agar birokrasi pemerintah dapat mengikuti dan mengimbangi cepatnya perubahan lingkungan sosial ekonomi dan politik yang menjadi wilayah kerjanya, secara teoritik birokrasi pemerintah dapat melakukan cara transformasi diri dari birokrasi yang kaku menjadi organisasi pemerintah yang berstruktur desentralistis. Osborne dan Gaebler (1996:213) menambahkan bahwa perilaku dan bentuk birokrasi pemerintah yang diinginkan masyarakatnya adalah inofatif, fleksibel dan responsif.

Organisasi birokrasi perlu dilakukan perombakan dan pengembangan untuk

menghadapi dan mengantisipasi hal-hal tersebut. Osborne dan Gaelber (1996:213) pada hakekatnya mengemukakan upaya untuk reorientasi dan refungsionalisasi birokrasi pemerintah dengan asumsi :

1. Pemerintah masih diperlukan untuk menjawab pelbagai kebutuhan masyarakat yang sangat kompleks;
2. Dibutuhkan pemerintah yang bersih dan efektif
3. Yang menjadi masalah bukan orang yang bekerja dalam pemerintahan tetapi sistem tempat mereka bekerja
4. Dibutuhkan penataan pemerintahan, dan
5. Upaya peningkatan keadilan

Jalan yang harus ditemuh untuk birokrasi dapat dijalankan tugas dan fungsinya yang kompleks secara efisien Osborne dan Gaelber (1999) mengembangkan prinsip-prinsip yang dapat dijadikan sebagai perilaku organisasi pemerintah antara lain :

1. Pemerintahan Katalis ; mengarahkan daripada mengayuh/ mendayung (*Catalytic government : steering rather than rowing*),
2. Pemerintah Milik Masyarakat : memberi wewenang dari pada melayani (*Community - Owned Government: empowering rather than serving*),
3. Pemerintahan yang kompetitif : menyuntik persaingan kedalam pemberian pelayanan (*Competitive government : injecting competeting into service delivery*)
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi : mengubah organisasi yang digerakkan oleh pengaturan (*mission-driven government : transforming rule driven organization*)
5. Pemerintahan yang berorientasi pada hasil : membiayai hasil bukan masukan (*result oriented government : funding outcome, not inputs*)
6. Pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan : memenuhi kebutuhan pelanggan bukan kebutuhan birokrasi (*customer driven government : meeting the needs thew customer , not the bureaucracy*) pemerintahan wirausaha:

menghasilkan dari pada membelanjakan (*Enterprising government : earning rather than spending*)

7. Pemerintahan antisipatif: mencegah dari pada mengobati (*Anticipatory Government: prevention not*)
8. Pemerintahan desentralisasi : dari sistem hirarki menuju partisipasi dan tim kerja (*Desentralized government : from hierarchy to participation and teamwork*)
9. Pemerintahan yang berorientasi pada pasar : mendorong perubahan melalui pasar (*market-oriented government: levering change though the market*).

Pembaharuan atau perubahan yang harus dilaksanakan administrator harus digagas dari dalam organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk merancang upaya mengangkat dan mendorong kekuatan-kekuatan yang muncul dalam organisasi.

Birokrasi merupakan ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, terutama dalam pelayanan publik. Untuk itu perubahan paradigma birokrasi yang berorientasi pada peningkatan pelayanan publik harus sejalan dengan reformasi administrasi publik kearah yang lebih baik dan dapat mewujudkan pelayanan publik yang berhasil guna dan berdayaguna.

Sebagaimana kita ketahui dan alami, birokrasi pemerintah masih belum menyadari posisinya sebagai pelayanan masyarakat. Namun dengan makin besarnya tuntutan masyarakat akan perubahan kearah good governance, mengharuskan adanya perubahan dan pergeseran paradigma dalam pelayanan publik.

J.V Denhardt dan R.B Denhard (2003) Tjokroaminoto (2001:99) menyatakan bahwa "government shouldn't be run like a business it should be run like a democracy" Riyadi (2005:45) mengemukakan pernyataan tersebut tampak jelas bahwa mereka tidak setuju jika pemerintahan dalam melaksanakan tugasnya memberi pelayanan publik harus sejalan dengan demokrasi masyarakat, dimana

pemerintah menjamin bahwa masyarakat dapat membuat pilihan-pilihan rasional yang akan mereka dapatkan dari pemerintah, tanpa mengabaikan peran pemerintah yang harus mengutamakan kepentingan umum yang lebih besar, dimana tentunya hal tersebut dapat berjalan dengan baik dalam suatu Negara yang menjunjung demokrasi.

Paradigma "*new public service*" pada intinya berpusat pada pelayanan yang dilakukan pemerintah, dimana pelayanan itu harus berorientasi pada warga masyarakat bukannya pada pelanggan seperti yang dilakukan pada sektor bisnis, serta lebih memanusiakan manusia. Sehingga dalam melakukan kewajibannya sebagai pelayan masyarakat, pemerintah harus melibatkan masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan yang bersinggungan langsung dengan kebutuhan masyarakat terutama terkait dengan pelayanan masyarakat agar pelayanan yang diberikan tepat pada Sasarannya. Dalam hal ini masyarakat yang berinteraksi dengan pemerintah bukan sekedar sebagai konsumen tetapi sebagai warga Negara yang memiliki hak dan kewajibannya.

### Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian Deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk memberikan gambaran mengenai fakta-fakta mengenai pelaksanaan analisis dan penilaian kemampuan kerja aparatur pemerintah pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima.

Penentuan lokasi dalam kegiatan penelitian sangat penting, agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diberlakukan pada lokasi tersebut, walaupun dalam penelitian ini tidak bermaksud untuk menggeneralisasikan atau hasil penelitian tersebut diberlakukan pada lokasi itu saja. Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah

Kota Bima dengan pertimbangan khusus peneliti. Dalam penelitian ini yang dijadikan populasi adalah sebanyak 51 orang. Berdasarkan pada kondisi populasi penelitian yang ada dan sebaran populasinya berada dalam keterjangkauan, maka peneliti dalam penentuan sampel dengan menggunakan purposive sampling atau pengambilan sampel dilakukan secara sengaja terhadap populasi yang ada. Sehingga jumlah sampel yang diambil sebagai keterwakilan dalam analisis deskriptif kualitatif sebanyak 16 orang dan sekaligus sebagai responden.

Dalam kegiatan pengumpulan data untuk menunjang penulisan dan pembahasan Penelitian ini, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Dalam menganalisa data yang telah terkumpul dari hasil penelitian ini, baik yang diperoleh melalui interview atau wawancara, observasi dan dokumentasi, diolah secara deskriptif kualitatif yaitu dilakukan dengan penggambaran dan pemaparan secara akurat dan aktual, sehingga pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan yang menggambarkan secara gamblang permasalahan yang diteliti.

### Pembahasan

Setelah melihat gambaran secara obyektif dari responden penelitian, maka selanjutnya akan dijelaskan analisis atas data yang diperoleh berdasarkan tanggapan responden yang berkaitan dengan variabel penelitian. Dalam kaitan ini akan dilakukan analisis univariat (analisis satu variabel) dari masing-masing variabel penelitian. Analisis univariat ini ditujukan untuk melihat kecenderungan tengah yang nampak secara obyektif dari tanggapan responden atas pertanyaan dari pedoman wawancara yang disebarkan kepada mereka. Berikut ini akan dijelaskan analisis satu variabel untuk variabel analisis Kemampuan Kerja Pegawai Pada Unit



Pelaksana Teknis Dinas Perkebunan Kecamatan Lambu Kabupaten Bima sebagai berikut:

### 1. Analisis Kemampuan Kerja Pegawai Dari Segi Tingkat Pendidikan, Pengetahuan Dan Pengalaman Kerja Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima

Peningkatan pendidikan pengetahuan dan pengalaman kerja pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini, yaitu merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai dengan kemampuan pengetahuan, pendidikan dan pengalaman yang ada dapat meningkatkan kinerja dalam menyelesaikan tugas-tugas kedinasan sesuai dengan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.

Pendidikan merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya pegawai, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai sesuai dengan upaya untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan, maka upaya pendidikan yang paling diperlukan. Pendidikan merupakan suatu kekuatan yang dinamis dalam kehidupan setiap individu pegawai, yang mempengaruhi perkembangan fisik, mental, sosial, emosional dan etika mereka, apalagi ketika mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima bahwa pendidikan seorang pegawai sangat mempengaruhi kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagaimana petikan wawancara sebagai berikut :

Kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diemban kepadanya kadang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai yang bersangkutan, semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai, maka pengetahuan dalam memecahkan masalah semakin mudah dan gampang.

(Hasil wawancara tanggal 14 September 2017).

Berdasarkan pendapat tersebut pendidikan seorang pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kemampuan kerja atau kinerja. Ukuran kinerja (*Performance*) merupakan gambaran suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam organisasi. Moh. Mahsum (2006:25) mengatakan pengukuran kinerja (*Performance measurement*) seseorang merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pendidikan formal sebagai salah satu cara meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang adalah bagian dari proses pembelajaran. Lebih lanjut hasil wawancara peneliti dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima terkait dengan tingkat pendidikan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima sebagaimana petikan wawancara sebagai berikut :

Rata-rata tingkat pendidikan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima tamatan SMA lebih kurang 44,68%. Hal ini berarti bahwa kemampuan untuk diberi tugas dan wewenang dalam menganalisis suatu pekerjaan semakin terbatas, karena pengetahuan mereka masih terbatas, dan ini akan mempengaruhi pimpinan dalam proses pengambilan keputusan. (Hasil wawancara tanggal 14 September 2017).

Dengan pendidikan formal yang terbatas, maka para pegawai hanya melaksanakan pekerjaan yang bersifat administrasi ketatausahaan saja, sementara dalam kaitan dengan tugas pokok dibidang perkebunan hanya sebagai pelaksana dibidang teknis saja. Sedangkan tugasnya cukup berat apalagi membangun keyakinan kepada masyarakat terkait dengan pemberdayaan masyarakat dalam melaksanakan proyek-

proyek perkebunan yang dimensi waktunya panjang dan melalui jenjang atau tahapan seperti, menyalurkan bibit, menanam, merawat atau memelihara dan memperoleh hasil.

Kemudian terkait dengan hubungan antara tingkat pendidikan pegawai dengan kemampuan kerja atau beban kerja yang diterima oleh pegawai dalam menjalankan tugas kedinasan sebagaimana tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Zainuddin, SH Kepala Bidang Pengembangan Pegawai BKD Kota Bima terkait dengan beban kerja atau volume pekerjaan yang diterima oleh pegawai berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki, sebagaimana petikan wawancara sebagai berikut :

Pelaksanaan analisis beban kerja pegawai pada BKD Kota Bima ini tidak melalui mekanisme atau prosedur penghitungan beban kerja organisasi, akan tetapi dilakukan secara sederhana dengan menjumlahkan keseluruhan beban kerja pada masing-masing staf sesuai dengan struktur yang ada. Beban kerja pegawai sesuai pendidikan yang dimiliki terdiri dari : pengadministrasian surat dengan satuan beban kerja lembar surat, dan beban kerja operator komputer atau pengetikan dan kegiatan lapangan. (Hasil wawancara peneliti tanggal 15 September 2017).

Dengan mengetahui beban kerja pegawai maka akan semakin mudah bagi pimpinan untuk mengisi kebutuhan formasi pegawai bagi masing-masing jenjang pekerjaan yang ada. Peranan pendidikan pegawai dalam hal ini sebagai suatu usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang pegawai termasuk didalamnya penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan.

Kemudian menyangkut pelatihan pegawai dimaksudkan untuk memperbaiki

penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kegiatan tertentu terinci dan rutin. Jadi pelatihan pada dasarnya merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi pegawai operasional untuk memperoleh keterampilan operasional sistematis. Pelatihan adalah bagian dari proses pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan pengetahuannya dan keterampilan sesuai dengan tuntutan persyaratan sebagai pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Muhammad Mahdun, SH Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima terkait dengan pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai BKD Kota Bima dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja, sebagaimana petikan wawancara sebagai berikut :

Selama ini ada 4 orang pegawai BKD Kota Bima ini yang pernah mengikuti pelatihan dalam upaya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka terutama pelatihan yang spesifik terkait dengan bidang tugas kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima Tahun 2011 selama 4 hari. (Hasil wawancara peneliti, 15 September 2017).

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa pelatihan pegawai BKD Kota Bima yang pernah diikuti tersebut semata-mata hanya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam menjalankan tugas-tugas kedinasan. Hal ini sejalan dengan Pandojo dan Husnan (1983:78) mengatakan bahwa pelatihan semata-mata untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan. Hal senada juga dikemukakan oleh Handoko (2001:104) dengan adanya pelatihan pegawai dapat memperbaiki penguasaan berbagai

keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu terinci dan rutin.

Pelatihan memang lebih bersifat praktek akan tetapi lebih mengarah pada peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta kematangan berpikir walaupun dalam dimensi jangka pendek, namun hal ini bisa membawa kemajuan dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan masyarakat.

Didalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok kepegawaian bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai memiliki tujuan, antara lain : (1) meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan keterampilan, (2) Menciptakan adanya pola berpikir yang sama, (3) menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik, dan (4) Membina karir aparatur.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala BKD Kota Bima terkait dengan masa kerja pegawai BKD Kota Bima yang berpengaruh terhadap pengalaman kerja sehingga akan meningkatkan kemampuan kerja pegawai, sebagaimana petikan wawancara sebagai berikut :

Masa kerja pegawai BKD Kota Bima sebagian besar masih dianggap muda, sebagian besar pegawai masa kerja dibawah 10 tahun dan hal ini akan mempengaruhi pengalaman kerja pegawai dalam mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan kantor. Pengalaman kerja yang masih minim membutuhkan banyak belajar, dan membutuhkan dorongan serta pembinaan dari atasan tentang menganalisis dan mengklasifikasikan pekerjaan yang ada. (Hasil wawancara tanggal 14 September 2017).

Dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kemampuan kerja pegawai atau kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan masa kerja yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Untuk itu perlu dilakukan

penilaian kemampuan kerja pegawai atau kinerja. Penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian yang penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional yang diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit dua kepentingan.

Program pengembangan sumber daya manusia dalam jangka pendek dilakukan dengan memberikan pelatihan keterampilan dalam meningkatkan kemampuan kerja atau usaha yang dilakukan. Melalui pengembangan anggota yang ada diharapkan dapat menularkan kemampuan, keterampilan dan keahliannya pada anggota-anggota lain. Bilamana hal ini dilakukan secara tepat maka hasil kerja akan memenuhi target yang diharapkan dengan mutu dan jumlah yang sesuai kebutuhan dan permintaan manfaat pengembangan dirasakan juga oleh organisasi melalui kountunuitas operasi dan semakin besarnya keterkaitan anggota terhadap organisasi atau kelompok.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dikatakan berhasil apabila mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas aparatur dalam mengerjakan pekerjaannya. Namun pada prinsipnya indikator yang dapat diukur bukan terbatas pada prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2001:82) ada beberapa indikator untuk mengukur kemampuan kerja pegawai, yaitu (1) Prestasi kerja aparatur; (2) Kedisiplinan aparatur; (3) Absensi aparatur; (4) Tingkat kerusakan alat atau fasilitas tertentu; (5) Tingkat kecelakaan; (6) Tingkat pemborosan biaya, tenaga dan waktu; (7) Tingkat kerjasama aparatur; (8) Tingkat upah insentif aparatur; (9) Prakarsa aparatur; (10) Kepemimpinan dan keputusan atasan.

Dengan demikian betapa pentingnya kemampuan kerja pegawai bila dilihat dari perspektif pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja, akan mendukung meningkatnya produktivitas kerja aparatur,

meningkatnya kualitas kerja mereka, meningkatnya ketetapan perencanaan sumber daya aparatur, meningkatnya rangsangan agar aparatur mampu berprestasi secara maksimal serta terhindarnya keusangan dari rutinitas kerja pegawai.

## 2. Kemampuan Kerja Pegawai Dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Masyarakat Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima

Peningkatan pelayanan masyarakat, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai sesuai dengan yang digariskan dalam uraian kerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat baik yang menyangkut aspek administrasi maupun program-program pembangunan yang ada

Pelaksanaan pekerjaan kedinasan sebagai wujud tanggungjawab pegawai dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, baik pekerjaan yang menyangkut kepentingan internal Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima itu sendiri maupun kepentingan eksternal yang menyangkut pelayanan kemasyarakatan sesuai dengan tugas pokok Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Muhammad Mahdun, SH Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima terkait dengan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, dengan petikan wawancara sebagai berikut :

Pekerjaan umum yang dilakukan pada setiap hari kerja adalah berupa pekerjaan pekerjaan pengadministrasian dalam rangka penyusunan program kerja administrasi kepegawaian. (Hasil wawancara tanggal 14 September 2017).

Berdasarkan pendapat tersebut menunjukkan bahwa betapa penting pekerjaan kantor yang mendukung kelancaran aktivitas

kegiatan perkantoran baik yang bersifat rutin kegiatan keadministrasian maupun dalam bentuk program-program pembangunan. Kemudian terkait dengan jenis-jenis pekerjaan BKD Kota Bima, peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Drs. Chadidjah Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Kota Bima, terkait dengan Perhitungan Kebutuhan Pegawai, dengan petikan wawancara sebagai berikut :

Jenis-jenis pekerjaan kantor adalah merupakan macam-macam pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu unit organisasi dalam melaksanakan tugas pokoknya. Pada pokoknya jenis-jenis pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu jenis-jenis pekerjaan yang bersifat umum seperti mengetik dan jenis pekerjaan yang bersifat khusus seperti yang terkait langsung dengan pekerjaan pelayanan kemasyarakatan. (Hasil wawancara tanggal 15 September 2017),

Dengan demikian dalam pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan analisis pekerjaan seorang pegawai yang dapat memberikan gambaran secara sistimatis mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang ada dalam BKD Kota Bima. Sehingga beban kerja seorang pegawai dapat terukur dari volume pekerjaan yang telah diselesaikan dengan lama waktu dalam proses penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan.

Kemudian, terkait dengan pelayanan kemasyarakatan sebagai wujud dari tanggungjawab birokrasi pemerintah sesuai dengan tujuan birokrasi itu sendiri. Dalam birokrasi pemerintah masih belum menyadari posisinya sebagai pelayanan masyarakat. Namun dengan makin besarnya tuntutan masyarakat akan perubahan kearah *good governance*, mengharuskan adanya perubahan dan pergeseran paradigma dalam pelayanan

publik. Sebagai seorang pegawai harus menyadari sepenuhnya sebagai pelayan masyarakat, makanya dalam konsep paradigma pelayanan publik posisi birokrasi pemerintah sebagai melayani warga masyarakat bukan pelanggan; mengutamakan kepentingan publik, lebih menghargai warga negara daripada kewirausahaan, berfikir strategis dan bertindak demokratis, menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yang mudah, melayani daripada mengendalikan dan menghargai orang, bukannya produktivitas semata.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala BKD Kota Bima terkait dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada masyarakat, sebagaimana petikan wawancara sebagai berikut :

Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat baik yang menyangkut pelayanan administrasi surat menyurat, pelayanan administrasi pembangunan maupun pelayanan dalam bentuk lain selalu dilayani dengan baik, karena hal itu menyangkut suatu kewajiban instansi pemerintah dalam melayani warganya. (Hasil wawancara tanggal 15 September 2017).

Dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima terus memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sesuai visi, misi dan tujuan organisasi pemerintah sebagai pelayan masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sejalan dengan Keputusan Men. PAN No. 63/ Kep/M.PAN /7/ 2003 tentang pedoman umum pelayanan publik adalah sebagai penyempurnaan keputusan Men. PAN tentang pedoman tata laksana pelayanan umum dan diikuti oleh Kep Men PAN Nomor KEP/25/M.PAN/2004 mengenai bentuk keperdulian pemerintah terhadap masyarakat, pemerintah sebagai *provider* pelayanan publik telah menetapkan

suatu pedoman umum tentang penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat bagi unit pelayanan instansi pemerintahan, dimana terdapat unsur-unsur pelayanan yang dijadikan tolak ukur bagi kepuasan masyarakat dalam menerima pelayanan publik adalah (1) prosedur pelayanan, (2) persyaratan pelayanan, (3) kejelasan petugas pelayanan, (4) kedisiplinan petugas pelayanan, (5) tanggung jawab petugas pelayanan, (6) kemampuan petugas pelayanan, (7) kecepatan pelayanan, (8) kesediaan mendapatkan pelayanan, (9) kesopanan dan keramahan petugas, (10) kewajaran biaya pelayanan, (11) kepastian biaya pelayanan, (12) kepastian jadwal pelayanan, (13) kenyamanan lingkungan, (14) keamanan pelayanan.

Terkait dengan banyaknya masyarakat yang membutuhkan pelayanan dari birokrasi pemerintah dari segi kuantitas semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Lipski, (1980:78) bahwa harapan masyarakat terhadap pelayanan publik selalu meningkat dari waktu ke waktu, untuk itu birokrasi pemerintah sebagai penyedia pelayanan publik harus mampu menyediakan fasilitas sumber daya untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan tersebut baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Fasilitas yang kurang memadai seringkali menyebabkan terganggunya efektivitas pelayanan publik yang dilakukan oleh organisasi birokrasi pemerintahan. Menurut pandangan Cristoplos (1998) bahwa efektivitas pelayanan selalu saja terkait dengan kuantitas pekerjaan yang akan dilakukan dengan dukungan fasilitas yang dimiliki oleh organisasi birokrasi. Seringkali oleh karena kurangnya fasilitas sumber daya menyebabkan kualitas dan output pelayanan yang diberikan menjadi kurang memuaskan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima terkait dengan ketersediaan fasilitas pendukung aktivitas perkantoran

sebagaimana dalam petikan wawancara sebagai berikut :

Ketersediaan fasilitas dalam mendukung kegiatan perkantoran masih banyak yang kurang seperti komputer hanya 5 buah, mesin ketik hanya 2 buah, meja pegawai hanya 12 buah, lemari arsip hanya 7 buah, dan lain-lain. Dan ini akan mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan, apalagi instansi ini erat hubungan langsung dengan masyarakat. (Hasil wawancara tanggal 14 September 2017).

Dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa memang ketersediaan fasilitas pendukung aktivitas perkantoran sangat terbatas, hal ini perlu adanya dukungan dan bantuan dari pemerintah atasan untuk membantu demi kelancaran aktivitas perkantoran lebih-lebih dalam melayani kepentingan masyarakat.

Dari uraian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa baik secara normatif, dengan berlandaskan paradigma konfirmasi dan diskonfirmasi atas harapan terhadap kinerja pelayanan, tingkat kepuasan masyarakat bisa dideteksi dan tingkat kualitas pelayanan bisa diketahui dan termakna pemberian pelayanan publik. Walaupun derajat kepuasan masyarakat bisa berubah-ubah sesuai persepsinya terhadap kinerja pelayanan.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis kemampuan kerja pegawai dari segi tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman kerja Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima pada dasarnya telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan para responden atau informan

mengenai (1) hubungan tingkat pendidikan seorang pegawai dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan belum berjalan dengan lancar dan belum efektif sepenuhnya, (2) Rata-rata tingkat pendidikan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima masih rendah (44,68%) tamatan SMA, (3) beban kerja atau volume pekerjaan yang diterima oleh pegawai berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki masih rendah atau terbatas serta (4) pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja cukup baik dan mendukung kinerja pegawai, serta (5) masa kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima yang berpengaruh terhadap pengalaman kerja masih muda atau baru berkisar (kurang dari 10 tahun).

2. Kemampuan kerja pegawai dalam upaya peningkatan pelayanan masyarakat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima pada dasarnya dilaksanakan dengan baik. Hal ini berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa orang responden/informan diperoleh hasil ; (1) Pelaksanaan pekerjaan pegawai dapat diukur dari beban kerja mereka melalui volume pekerjaan yang telah diselesaikan dengan lama waktu penyelesaiannya telah dilaksanakan dengan baik, (2) Pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada masyarakat berjalan dengan lancar, hal ini sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat serta (3) Ketersediaan fasilitas pendukung aktivitas perkantoran pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bima ini masih kurang tersedia, hal ini sangat mempengaruhi kegiatan perkantoran dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

## Daftar Pustaka

- Ali, Faried, 1997, *Metodologi Penelitian Sosial Dalam Bidang Ilmu Administrasi dan Pemerintahan*, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Darmansyah, 2002; *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Penerbit UPP AMP YKPN.
- Gibson, 1996; *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Andy Offset Yogyakarta.
- Islamy,1998; *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*, Universitas Brawijaya Malang.
- Lubis, Ibrahim, 1985. *Pengendalian dan Pengawasan Proyek Dalam Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik (Kementerian PAN RI,2003)
- Moh. Mahsum, 2006; *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta.
- Musanef, 1982, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Osborne dan Gaebler, 1996; *Mewirauahakan Birokrasi*, PT. Pustaka Binama, Jakarta.
- Riant Nugroho D, 2003; *Kebijakan Publik*, Alex Media Komputindo Jakarta.
- Riyadi 2005; *Manajemen Pelayanan Publik*; Riyadi Press, Malang
- Rucky, 2001; *Evaluasi Latihan bagi Pegawai Negeri*, Sinar Baru Bandung.
- Sugiyono, 1997, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Suprihanto, J., 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 1992, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Tjokroaminoto, 2001; *Konsep dan Isue Pembangunan* Diktat kuliah MAP Universitas Gajdah Mada Yogyakarta
- Westra, Parieta, 1990. *Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor : 32 Tahun 2004 Tentang *Pemerintah Daerah*.
- Undang- Undang Nomor : 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor : 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian