

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA BANDUNG

Oleh

Iin Endah Setiawati¹⁾, Fitri Andayani²⁾

^{1),2)}Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Al-Ghifari
Bandung

E-mail:¹⁾iin.endah@unfari.ac.id

ABSTRAK. Penyusunan penulisan ini berisikan mengenai Analisis Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan Teori Kinerja Pegawai dari John Miner (dalam Sudarmanto, 2011:11) 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai Kinerja yaitu Kualitas, Kuantitas, Penggunaan waktu dalam kerja dan Kerjasama. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan pembahasan bahwa Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung sudah berjalan dengan baik walaupun belum sepenuhnya optimal dikarenakan masih banyak yang perlu dibenahi terutama dalam hal kualitas manajemen sumber daya manusia yang ada pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.

ABSTRACT. *The preparation of this paper contains the Employee Performance Analysis at the Bandung City Youth and Sports Office. The method used in this research is a qualitative method with a descriptive approach. This study uses John Miner's Employee Performance Theory (in Sudarmanto, 2011: 11) 4 dimensions that can be used as benchmarks in assessing performance, namely Quality, Quantity, Use of Time in Work and Cooperation. Based on the results of the study, it was found that the employee performance at the Bandung City Youth and Sports Office was going well even though it was not fully optimal because there were still many things that needed to be addressed, especially in terms of the quality of human resource management at the Bandung City Youth and Sports Office.*

Keywords: Employee Performance, Bandung City Youth and Sports Service.

PENDAHULUAN

Pelayanan umum merupakan salah satu fungsi pemerintahan yang utama sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, berkeadilan dan transparan. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap dan aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang akan dilayani.

Organisasi bertujuan untuk mencapai pelayanan yang maksimal, maka dari itu harus dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai dalam menunjang pelaksanaan tugas pegawai, serta memiliki dana yang cukup untuk biaya operasional pegawai dalam menjalankan tugasnya dan tidak kalah pentingnya adalah dukungan sumber daya manusia (SDM), karena tanpa dukungan SDM yang memadai tidak akan tercapai tujuan kerja yang baik. Sumber daya manusia yang berkualitas, kemungkinan besar akan mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber Daya Manusia atau yang disebut pegawai yang ada dalam sebuah organisasi/instansi, maka dalam pengelolannya harus menciptakan suatu komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan sehingga terciptanya hubungan kerja yang selaras dan serasi guna

meningkatkan semangat dan gairah kerja para pegawai. Dengan adanya komunikasi yang baik diharapkan akan mempunyai potensi yang tinggi dibidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga tujuan instansi akan tercapai dengan hasil yang maksimal.

Upaya untuk mencapai kinerja yang baik tentu harus adanya pembagian tugas yang jelas pula terhadap program-program kerja yang akan dilaksanakan oleh pegawai atau karyawan. Suatu organisasi atau instansi yang sudah memiliki kinerja yang baik, berarti organisasi atau instansi tersebut dapat menjalankan fungsinya dalam mengimpun, mengorganisir, dan mengkoordinir kegiatan-kegiatan untuk organisasi serta kerjasama yang terarah, sehingga terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja. Hal ini akan memudahkan organisasi atau instansi tersebut dalam mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi atau instansi yang bersangkutan.

Mengingat pentingnya kinerja sebagai persyaratan untuk meningkatkan produktivitas kerja, maka setiap aparatur pemerintah dapat dituntut senantiasa untuk meningkatkan kinerja agar terciptanya pelaksanaan tugas yang memiliki tanggung jawab yaitu pemberian pelayanan kepada masyarakat dengan baik.

Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2009 pasal 17C yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan Pemerintah Daerah di

Bidang Pemuda dan Olahraga berdasarkan asas otonomi dan pembantuan. Mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi

Pemerintah, Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung sebagai instansi pemerintah dan unsur penyelenggara negara diwajibkan menetapkan target kinerja dan melakukan pengukuran kinerja yang telah dicapai serta menyampaikan laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP). Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2009 Pasal 17C, untuk melaksanakan tugasnya tersebut Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung mempunyai fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang pemuda dan olahraga,
- b. Penyelenggaraan sebagian urusan pemerintah daerah dan pelayanan umum di bidang pemuda dan olahraga,
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang pemuda dan olahraga yang meliputi kepemudaan, keolahragaan serta sarana dan prasarana,
- d. Pelaksanaan teknis administratif Dinas, dan
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, maka dibentuk susunan organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 30 Tahun 2009 tentang

susunan organisasi, kedudukan, dan tugas pokok yang terdiri dari Kepala Dinas dan Sekretaris Dinas. Untuk menjalankan semua kegiatan yang telah ditentukan dalam peraturan dalam hal ini kepala dinas dibantu oleh beberapa bidang. Berbagai fasilitas yang diberikan secara tidak langsung merupakan bentuk tuntutan lembaga agar *stakeholder* yang terlibat, khususnya pengelola dapat memberikan kontribusi bagi efektivitas pencapaian tujuan organisasi melalui kinerja pegawai yang baik dan maksimal. Berdasarkan hasil peninjauan awal, bahwa kinerja pegawai yang ada pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung masih rendah, masalah rendahnya kinerja pegawai tersebut diantaranya terlihat dari:

1. Belum efektifnya penggunaan waktu kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari waktu antara pukul 08.00-16.00 WIB pegawai masih sering melakukan kemangkiran, sehingga pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan menjadi terbengkalai.
2. Belum optimalnya kerjasama pegawai dengan pimpinan sehingga kurangnya Ketaatan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini terlihat dari seringnya didapati pegawai yang berada di luar kantor pada jam-jam kerja, atau dapat dikatakan datang ke kantor hanya untuk mengisi absen, setelah itu kebanyakan pegawai tidak dapat ditemui di kantor. Serta banyak juga ditemui pegawai yang pada jam kerja hanya nonton TV, baca koran dan bercerita- cerita di dalam ruangan.

3. Belum optimalnya kualitas kerja pegawai. Hal ini dapat peneliti lihat dari kurang meratanya pembagian pekerjaan, sehingga ada yang mendapatkan pekerjaan yang banyak dan ada yang mendapatkan pekerjaan sedikit dari pimpinan karena dilihat dari kemampuan dan dari segi tingkat pendidikanpegawainya.

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat ditwmukan masalah sebagai berikut:

1. Faktor apa sajakah yang dapat menghambat kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung?
2. Upaya apa sajakah yang dilakukan untuk menanggulangi hambatan kinerja pegawai yang ada pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung?

faktor-faktor yang dapat menghambat Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung dan upaya yang dilakukan untuk menanggulangi hambatan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.,

Tujuan dari penelitian ini yakni untuk mengetahui Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung, faktor- faktor yang dapat menghambat Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung dan upaya yang dilakukan untuk menanggulangi hambatan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.Bagaimana Kinerja Pegawai pada

Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung?

Maksud dari penelitian ini yakni untuk mendapatkan data dan informasi mengenai Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Mangkunegara(2005 : 67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kemudian menurut Sulistiyani (2002: 223) “Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. sedangkan menurut Hasibuan (2001: 34) mengemukakan bahwa “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan danwaktu”.

Menurut Widodo (2010: 78) “Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan”. Sedangkan menurut Moeheriono (2014: 95) “Kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan

melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Beberapa definisi kinerja yang telah dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang, kelompok, atau organisasi sesuai dengan kewenangan masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya pada periode waktu tertentu. Menurut Kamus Besar Administrasi Publik, pengukuran kinerja adalah “...an evaluation of an employee's progress or lack of progress measured in terms of job effectiveness...” (Chandler & Plano, 2008). Artinya dalam batasan penilaian kerja atau evaluasi kinerja menekankan pada evaluasi kemajuan dan kegagalan dari seorang pegawai dan penilaian kerja yang efektif tidak hanya sekedar melakukan penilaian untuk mendapatkan gambaran mengenai keberhasilan atau kegagalan kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan/tugas-tugas dalam jabatannya, melainkan harus diteruskan dengan melakukan diagnosis dan analisis penyebab-penyebab yang diperolehnya kinerja tertentu, serta mencari strategi perbaikan yang sesuai dengan faktor penyebab yang dikemukakan.

Menurut Prawirosentono (1991: 193) “Kinerja = kemampuan + motivasi”, dan Winardi (2001: 136) mengemukakan bahwa “Kinerja = Motivasi x Kemampuan”. Teori ini menunjukkan bahwa kegagalan dan keberhasilan atau baik dan buruknya kinerja ditentukan oleh kemampuan dan motivasi. Kinerja akan

meningkat apabila didukung oleh kemampuan dan motivasi. Pegawai yang memiliki kemampuan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Davis (1981) menjabarkan “*Human Performance = Ability + Motivation*”. “*Motivation = Attitude + Situation*”, sedangkan “*Ability = Knowledge + Skill*”. Dengan demikian, kegagalan dan keberhasilan atau baik dan buruknya suatu kinerja sangat ditentukan oleh kemampuan dan motivasi yang dimiliki. Faktor kemampuan terbentuk dari pengetahuan dan keterampilan, sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap dalam menghadapi situasi kerja.

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran tersebut dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Adapun literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut: Menurut John Miner (dalam buku Sudarmanto, 2009: 11) menemukan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan,
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.

d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat dimensi kinerja diatas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu: kualitas hasil, kuantitas keluaran; dan dua hal terkait aspek perilaku individu, yaitu: penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama. Dari empat dimensi tersebut cenderung mengukur kinerja pada level individu. Secara teoritik efektivitas dari penilaian kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor berdasarkan model penilaian. Menurut Moeheriono (2014: 96) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Harapan mengenai imbalan,
2. Dorongan,
3. Kemampuan,
4. Kebutuhan dan sifat,
5. Persepsi terhadap tugas,
6. Imbalan internal dan eksternal, serta
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Faktor kemampuan menjadi salah satu faktor utama dari kinerja pegawai. Karena kemampuan mencakup kemampuan teknis, kemampuan manajerial, kemampuan perilaku dan kemampuan konseptual (Hersey & Blanchard, 1992: 5).

Sedangkan menurut Mahmudi (2010: 10) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh seorang individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor konstektual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler & Brache (dalam Sudarmanto, 2009:7) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*output come*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini

dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.

3. Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Sedangkan menurut Dick Grote (1996: 11) dalam bukunya *The Complete Guide to Performance Appraisal* menyatakan bahwa dalam pengukuran atau penilaian kinerja ada tiga pendekatan, yaitu:

- a. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis pelaku.
- b. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis perilaku. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis hasil.

Pencapaian tujuan negara untuk mensejahterakan rakyat harus ditopang oleh kinerja pegawai publik yang optimal, sehingga rakyat tidak merasa dikecewakan dengan beberapa pengorbanan yang telah diberikan oleh rakyat untuk negaranya. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran tersebut dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan

karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Adapun literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

John Miner dalam buku Sudarmanto (2009:11)

menemukan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan,
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Dimensi kinerja yang dikemukakan tersebut menjadi alat analisis dalam penelitian ini sekaligus menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung

Analisis deskriptif mengenai kinerja pegawai didasarkan pada dimensi dan indikator yang dimaksud. Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran tersebut dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja pegawai meliputi:

A. Kualitas

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawain Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung, bahwa kualitas kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya masih rendah atau belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari kurang meratanya pembagian pekerjaan, sehingga ada yang mendapatkan pekerjaan yang banyak dan ada yang mendapatkan pekerjaan sedikit dari pimpinan karena dilihat dari kemampuan dan dari segi tingkat pendidikan pegawainya. Akibatnya, pekerjaan yang dikerjakannya pun masih terhdapat kesalahan-kesalahan bahkan keterlambatan- keterlambatan dan semua pegawai kadang-kadang terkena imbasnya, yakni mendapatkan teguran dari pimpinan yaitu Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung. Faktor kemampuan menjadi salah satu faktor utama dari kinerja pegawai.

Karena kemampuan mencakup kemampuan teknis, kemampuan manajerial, kemampuan perilaku dan kemampuan konseptual (Hersey & Blanchard, 1992 : 5-6).

B. Kuantitas

Kinerja seorang pegawai untuk dapat menghasilkan kuantitas atau hasil yang maksimal terhadap pekerjaannya yaitu salahsatu hal yang harus ada dalam suatu organisasi atau instansi yakni:

Pertama, harus adanya motivasi dari pimpinan yang ditujukan pada sumber daya manusia khususnya pada

bawahnya. Motivasi tersebut mempersoalkan bagaimana caranya daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama dengan produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Malayu SP Hasibuan, 2005 : 141). Mengingat cukup beratnya tugas- tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung, maka sudah sepantasnya pegawai mendapatkan banyak hal yang dapat membangkitkan semangat kerja pegawai dalam bekerja, Hal ini sangat penting, karena seorang pegawai akan menghasilkan kinerja yang optimal jika mereka memiliki kompetensi yang baik sertamemiliki motivasi kerja yang cukup.

Kedua, seorang pemimpin harus mengetahui dan memahami kebutuhan dan sifat para pegawainya, kebutuhan masing-masing manusia dalam organisasi tetntu berbeda. Akan tetapi tingkah laku manusia selalu timbul oleh adanya kebutuhan yang mendorong ke arah suatu tujuan tertentu. Kebutuhan tersebut adalah motivasi. Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki kebutuhan, perasaan, pikiran dan motivasi. Setiap dalam melaksanakan suatu pekerjaan pada dasarnya didorong oleh motivasi. Adanya berbagai kebutuhan akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan dari hasil pekerjaannya.

C. Penggunaan Waktu Dalam Kerja

Penggunaan waktu dalam kerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif/waktu kerja hilang. Secara umum kesejahteraan pegawai yang telah menjadi kebijakan pimpinan selalu ini meliputi kesejahteraan, insentif kehadiran/lembur, dan tunjangan hari tua yaitu berupa kompensasi tambahan diluar gaji bulanan bagi pegawai negeri sipil dan honorer. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawain Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung, bahwa penggunaan waktu kerja pegawai belum efektif. Hal ini dapat dilihat dari waktu antara pukul 08.00-16.00 WIB pegawai masih sering melakukan kemangkiran, sehingga pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan menjadi terbengkalai. Padahal Berbagai fasilitas yang diberikan secara tidak langsung merupakan bentuk tuntutan lembaga agar *stakeholder* yang terlibat, khususnya pengelola dapat memberikan kontribusi bagi efektivitas pencapaian tujuan organisasi melalui kinerja pegawai yang baik dan maksimal. Pernyataan di atas dapat diuraikan bahwa disiplin kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung masih rendah.

D. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya. Kerjasama juga merupakan salah satu faktor penting dalam terwujudnya suatu tujuan organisasi

yang ingin dicapai. Dengan adanya kerjasama diantara pegawai maka hasil dari tujuan yang ingin dicapai akan semakin optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawain Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung, bahwa belum optimalnya kerjasama pegawai dengan pimpinan sehingga kurangnya ketaatan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini terlihat dari seringnya didapati pegawai yang berada di luar kantor pada jam-jam kerja, atau dapat dikatakan datang ke kantor hanya untuk mengisi absen, setelah itu kebanyakan pegawai tidak dapat ditemui dikantor. Serta banyak juga ditemui pegawai yang pada jam kerja hanya nonton TV, baca koran dan bercerita-cerita di dalam ruangan.

Sumber Daya Manusia atau pegawai yang ada dalam sebuah organisasi/instansi, harus menciptakan suatu komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan sehingga terciptanya hubungan kerja yang selaras dan serasi guna meningkatkan semangat dan gairah kerja para pegawai. Dengan adanya komunikasi yang baik diharapkan akan mempunyai potensi yang tinggi dibidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga tujuan instansi akan tercapai dengan hasil yang maksimal. Kinerja pegawai sangat erat kaitannya dengan hal strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakasi dan telah

ditetapkan sebelumnya. Jika kerjasama antara pimpinan dan bawahan baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Salah satu unsur yang paling penting dan perlu diperharikan adalah bekerjasama dalam meningkatkan kinerja pegawai/karyawan demi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Maka dari itu sangat diperlukan adanya manajemen kerjasama, baik kerjasama antara pegawai/karyawan maupun kerjasama antara pimpinan dan bawahan. Kesuksesan organisasi tidak diperoleh oleh seorang pegawai melainkan diperoleh dengan cara kerjasama.

Faktor Penghambat Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung dalam mencapai sasaran/tujuan tersebut terdapat beberapa hambatan yang dapat menghambat kelancaran kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Hambatan-hambatan tersebut yakni sebagai berikut :

1. Kurang meratanya pembagian pekerjaan, sehingga kualitas kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya masih rendah atau belum optimal.
2. Masih rendahnya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sehingga menghambat kinerjanya.
3. Kurangnya pendidikan dan pelatihan mengenai bidang yang digeluti pegawai.
4. Lemahnya pengawasan pimpinan terhadap pegawai sehingga kurangnya ketaatan dalam melaksanakan tugasnya.
5. Kurangnya kerjasama antara sesama pegawai sehingga menghambat pekerjaan.
6. Kurang efektifnya penggunaan waktu kerja pegawai.

Upaya yang dapat dilakukan untuk menanggulangi Faktor Penghambat Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung

Berdasarkan beberapa hambatan diatas, ada beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk menanggulangi hambatan kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung, yakni sebagai berikut :

1. Pemerataan pembagian pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya, guna terciptanya keserasian antara pegawai dengan pekerjaan yang dijalani.
2. Meningkatkan kemampuan yang dimiliki pegawai, guna meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas.
3. Mengadakan pendidikan dan pelatihan secara rutin dan berkelanjutan.

4. Meningkatkan pengawasan pimpinan terhadap bawahan.
5. Meningkatkan kerjasama baik antara pemimpin dengan bawahannya maupun dengansesama rekan kerja.
6. Meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai agar lebih menghargai waktu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung dengan menggunakan alat ukur dari John Miner (dalam Sudarmanto 2009:11) yakni kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja dan kerjasama pada umumnya belum optimal dikarenakan banyak sekali faktor penghambat kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung seperti kurang meratanya pembagian tugas kerja, masih rendahnya kemampuan pegawai dalam hal teknis, lemahnya pengawasan dari pimpinan, kurangnya kerjasama sesama pegawai dan kurang efektifnya penggunaan waktu kerja sehingga hal tersebut dapat menghambat pekerjaan.

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan saran bahwa dari segi kualitas kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya masih belum optimal karena dilihat dari kemampuan dan kompetensi pegawai yang masih rendah. Oleh karena itu disarankan untuk lebih

meningkatkan kembali kapasitas kemampuan para pegawai yang ada pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung melalui pelatihan yang lebih rutin baik pelatihan teknis maupun non teknis agar pekerjaan yang seharusnya dibereskan menjadi tidak terbengkalai karena ketidak tahuan dan kurangnya kemampuan dari para pegawainya yang nantinya akan menghambat produktivitas organisasi sehingga untuk mencapai tujuan organisasi akan lebih lambat. Juga dari segi penggunaan waktu kerja, Seorang pemimpin dapat dikatakan efektif dalam kepemimpinannya apabila para bawahan atau pegawainya mempunyai disiplin yang baik terutama disiplin dalam penggunaan waktu kerja pegawai dan pegawai tersebut di anggap dapat mempertanggung jawabkan tugas dan fungsi yang telah diberikan.

Kerjasama pegawai dengan pimpinan belum optimal, sehingga kurangnya ketaatan dalam melaksanakan tugasnya. Sumber Daya Manusia atau pegawai yang ada dalam sebuah organisasi/instansi, harus menciptakan suatu komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan sehingga terciptanya hubungan kerja yang selaras dan serasi guna meningkatkan semangat dan gairah kerja para pegawai. Dengan adanya komunikasi yang baik diharapkan akan mempunyai potensi yang tinggi dibidang pekerjaan mereka masing- masing sehingga tujuan instansi akan tercapai dengan hasil yangmaksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandler, Ralph C dan Plano, Jack C. 2008. *The Public administration Dictionary*. New York: Basil Blackwell
- Davis, K. 1995. *Human Behavior of Work, Organizational Behavior. Seven Edition. (Perilaku Organisasi Jilid1)*, Alih Bahasa Agus Dharma.
- Grote, Dick. 1996. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: Amacom.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Hersey, P dan Kneth, H, Blanchard. 1992. *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Moheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: PT.Raja Grafindo Persada.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta:BPFE.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : PustakaPelajar.
- Sulistiyani, Ambar teguh & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Widodo. 2010. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: BayumediaPublishing.
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemativasian dalam Manajemen*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan (LKIP) Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung Tahun 2018.
- Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2009 Pasal 17C mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi.
- Peraturan Gubernur Nomor 30 Tahun 2009 Tentang Struktur Organisasi, Kedudukan dan Tugas Pokok.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural