

KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MINAHASA DALAM MENINGKATKAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR¹

Oleh : **Chandra Mukuan²**

ABSTRAK

Peningkatan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja merupakan sesuatu yang penting untuk dilakukan. Untuk itu seluruh instansi pemerintah wajib memiliki program untuk meningkatkan kualitas aparatur di kantor mereka masing-masing. Terkait dengan permasalahan ini kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa memiliki beberapa program yang direncanakan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja para pegawai di kantor ini. Berbagai upaya tersebut akan coba digambarkan dalam penelitian.

Kata Kunci : Kinerja, Badan Kepegawaian Daerah Minahasa, dan SDM

PENDAHULUAN.

Latar Belakang

Di era globalisasi sekarang ini, mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) menjadi suatu hal yang tidak dapat ditawar lagi keberadaannya dan mutlak terpenuhi. Prinsip-prinsip pemerintahan yang baik meliputi antara lain: (1) akuntabilitas (accountability) yang diartikan sebagai kewajiban untuk mempertanggung jawabkan kinerjanya; (2) keterbukaan dan transparansi (openness and transparency) dalam arti masyarakat tidak hanya dapat mengakses suatu kebijakan tetapi juga ikut berperan dalam proses perumusannya; (3) ketaatan pada hukum, dalam arti seluruh kegiatan didasarkan pada aturan hukum yang berlaku dan aturan hukum tersebut dilaksanakan secara adil dan konsisten; dan (4) partisipasi masyarakat dalam berbagai kegiatan pemerintahan umum dan pembangunan.

Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip "good governance" dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama, oleh karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah. Perhatian pemerintah dan masyarakat terhadap kinerja sektor publik semakin tinggi. Masyarakat semakin berani mengkritisi kinerja sektor publik, disisi lain dengan iklim demokrasi yang baru pemerintah juga semakin terbuka dan menyadari pentingnya inovasi dalam pengelolaan organisasi publik.

Dalam rangka perbaikan kinerja sektor publik berbagai upaya telah dilakukan baik dari aspek regulasi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana

¹ Merupakan skripsi penulis

² Mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP UNSRAT

maupun kelembagaannya. Dari aspek regulasi misalnya, pemerintah telah mengeluarkan UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang didalamnya mensyaratkan digunakannya anggaran berbasis prestasi kerja (anggaran kerja), PP No. 8 Tahun 2006 tentang Laporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan PP No.3 Tahun 2007 tentang Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) kepada pemerintah, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kepala Daerah Kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Dan Informasi Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kepada Masyarakat. Hal tersebut mengisyaratkan perlunya perencanaan kinerja, anggaran berbasis kinerja serta pelaporan dan evaluasi kinerja.

Berbicara mengenai kinerja maka tuntutan terhadap perbaikan kinerja sektor publik semakin tinggi mengingat dalam era demokrasi dan revolusi informasi ini, masyarakat akan semakin cerdas, mudah memperoleh informasi dan semakin banyakuntutannya. Oleh karena itu, perbaikan kinerja sektor publik perlu terus dikembangkan dan disesuaikan dengan tuntutan masyarakat. Selain itu perhatian terhadap kualitas menjadi sangat penting karena ini akan menggambarkan pencapaian kepuasan pengguna layanan sehingga peningkatan pelayanan sangat terkait dengan peningkatan kinerja. Kinerja (performance) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "degree of accomplishment" atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars)l.

Pembahasan mengenai kinerja organisasi pemerintah menjadi hal yang menarik karena permasalahan yang muncul kemudian terkait kinerja. Di Indonesia sendiri, organisasi pemerintahan sering di Identikkan dengan pegawai negeri yang lamban dan korup. Berbagai instansi di Indonesia dari tingkat pusat dan daerah bebas mengatur jam kerja. Beberapa loket pelayanan nampak kosong saat masih jam kerja yaitu pukul 14.30. Kondisi ini juga tidak jarang bisa dilihat di kantor-kantor instansi, dinas di daerah-daerah dan ini merupakan fenomena lumrah dalam melihat "wajah" organisasi pemerintahan di Indonesia. Belum lagi image pelayanan publik ditingkatkan prosedur/aturan yang memakan waktu dan biaya yang mahal. Begitupun ketika akan dijamin selesai tepat waktu sesuai yang dijanjikan, kebanyakan tidak sesuai harapan. Dalam keadaan ini akan dimanfaatkan terjadinya KKN dimana masyarakat diharuskan membayar lebih mahal dari biaya yang ditetapkan bila ingin mendapat fasilitas ketepatan dan kecepatan dalam pelayanan. Meluasnya praktik-praktik semacam ini semakin mencoreng image masyarakat terhadap organisasi pemerintah. Sehingga yang muncul adalah ketidakefektifan dan ketidakefisien organisasi pemerintah dalam melayani masyarakat.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai lembaga teknis daerah yang membidangi manajemen kepegawaian dan peningkatan kualitas sumberdaya aparatur di lingkungan Kabupaten Minahasa, dengan melihat begitu strategisnya peran Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa maka harus mampu melaksanakan dan bertanggung jawabkan kewenangannya tersebut dalam bentuk peningkatan kinerja dalam arti menjadi lebih efisien, efektif, akuntabel, transparan dan responsii secara berkesinambungan. Dengan mengetahui kinerja bagi organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-

perbaikan pada masa yang akan datang. Secara khusus kepegawaian daerah, diatur dalam Pasal 75 sampai dengan 77 UU No. 22 Tahun 1999 yang menyatakan bahwa norma, standar, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak, dan kewajiban, serta kedudukan hukum PNS di Daerah dan PNS daerah, ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.

Dikaitkan dengan lokasi penelitian yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa salah satu tugasnya dalam memberikan pelayanan kepegawaian seperti pengurusan kenaikan pangkat, gaji berkala di Kabupaten Minahasa, pengurusan pensiun, mengelola diklat pegawai. Berdasarkan observasi awal dalam pelaksanaan proses kerjanya menunjukkan hasil kerja yang kurang baik. Kondisi yang ada menunjukkan bahwa masih banyak pekerjaan yang tidak terselesaikan pada waktu yang seharusnya, hal ini dapat menghambat pelaksanaan kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa. Selain itu ketepatan waktu dalam pemberian pelayanan juga masih kurang baik, hal ini dapat dilihat dari masih adanya keluhan dari pegawai karena keterlambatan terbitnya SK kenaikan pangkat yang seharusnya terbit pada bulan Oktober namun belum terbit hingga Desember.

Didasarkan pada temuan-temuan tersebut, sehingga penulis menganggap perlu untuk mengkaji lebih lanjut melalui penelitian mengenai Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa. Oleh karena itu penulis sangat tertarik untuk menulis skripsi dengan judul, "**Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Aparatur**"

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, penulis merumuskan masalah menjadi pertanyaan penelitian sebagai berikut; Bagaimana Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa?

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Kinerja

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Gilbert (1997) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Murphy (1990) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat bekerja. Sedangkan Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Mangkunegara (2000:67), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Hal ini seiring dengan pendapat Prawirosentono (1999:2)5, yang menyatakan bahwa: "Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kinerja di atas, penulis mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dan dapat dipahami bahwa pengertian kinerja tidak terbatas pada kinerja individu saja, tetapi juga kinerja kelompok/tim dan kinerja organisasi, yang pada dasarnya bersumber dari kinerja individu.

Konsep Kinerja Organisasi

Encyclopedia of Public Administration and Public Policy menjelaskan bahwa kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerja terdahulu (Previous Performance), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Chaizi Nasucha, mengemukakan bahwa: "Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif (Fahmi, 2010:3).

Amstrong dan Baron (1998:15) mendefinisikan Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Pengertian kinerja organisasi juga dikemukakan oleh Bastian (2001:55) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Sementara itu (Dalam Pedoman Penerapan Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang diterbitkan oleh LAN di Jakarta pada tahun 2002, Kinerja diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari berbagai definisi kinerja organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi ialah hasil yang ditunjukkan oleh sebuah organisasi atau tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Dan dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja organisasi terdiri dari:

- a. Hasil-hasil atau evaluasi fungsi pekerjaan
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
- c. Pencapaian tujuan organisasi.
- d. Periode waktu tertentu.

METODE PENELITIAN

Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa. Yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah tingkat pencapaian atas pekerjaan atau tugas tertentu. Juga dapat didefinisikan sebagai proses penilaian efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan program suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yaitu yang dapat diartikan menurut Nawawi (1983:63) sebagai pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek penelitian seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang nampak atau sebagaimana adanya.

Penelitian ini akan menggunakan metode kualitatif, yaitu suatu penelitian kontekstual yang menjadikan manusia sebagai instrumen, dan disesuaikan dengan situasi yang wajar dalam kaitannya dengan pengumpulan data yang pada umumnya bersifat kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena dicirikan oleh tujuan penelitian yang berupaya memahami gejala-gejala yang sedemikian rupa yang tidak memerlukan kuantifikasi, karena gejala tentang implementasi penilaian prestasi kerja tidak memungkinkan untuk diukur secara tepat karena harus memahami suatu proses (Garna, 1991 :32).

Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan objek penelitian, yaitu data menyangkut kinerja BKD. Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu: (1) Data primer dan (2) Data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata atau ucap[^].lisan dan perilaku dari subjek (informan) yang berkaitan dengan objek penelitian.

Data sekunder yaitu berupa tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar-gambar atau foto-foto, peta, grafik yang semuanya berhubungan dengan objek penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari informan dan dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, grafik, tabel, model, catatan rapat, arsip-arsip atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling. Teknik purposive sampling digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penyeleksian informan yang menguasai permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data.

Penggunaan purposive sampling ini memberi kebebasan peneliti dari keterikatan proses formal dalam mengambil sampel, yang berarti peneliti dapat menentukan sampling sesuai dengan tujuan penelitian berdasarkan substansi permasalahan. Sampling yang dimaksudkan bukanlah sampling yang mewakili populasi, melainkan didasarkan pada relevansi informasi. Pemilihan sampel tidak

berdasarkan kehendak subjektif peneliti, melainkan berdasarkan tema yang muncul di lapangan sesuai dengan substansi penelitian.

Penggunaan teknik ini baru berhenti setelah data yang diperoleh telah lengkap - jenuh {data saturation), atau jika data tentang kepemimpinan camat tidak berkembang lagi. Dengan kata lain data yang didapat sama dengan data yang telah diperoleh sebelumnya {point of theoretical saturation). Dengan demikian rencana informan dalam penelitian ini adalah aparatur yang ada pada sekretariat daerah Kabupaten Minahasa.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

a. Teknik Observasi

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengamati berbagai fenomena dan peristiwa yang terjadi di kantor BKD Kabupaten Minahasa, terutama yang berkaitan dengan objek penelitian.

b. Teknik Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan lisan melalui Tanya jawab secara bebas namun berarah kepada informan. Wawancara mengacu pada pedoman yang telah dibuat, akan tetapi tidak menutup kemungkinan untuk mengajukan sejumlah pertanyaan baru yang dapat mendukung keabsahan data.

c. Teknik Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara kepustakaan, meliputi laporan-laporan, dokumen-dokumen, catatan-catatan, arsip, monografi kecamatan yang dapat menunjang perolehan data secara menyeluruh sesuai dengan objek penelitian

Teknik Anaiisa Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik anaiisa data yang berifat deskriptif kualitatif, dimana suatu jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas fakta-fakta berdasarkan data yang terkumpul di lapangan yang berkaitan erat dengan objek penelitian, kemudian data tersebut dipadukan dan dianalisa secara kualitatif dengan memberikan gambaran-gambaran, interpretasi atau penafsiran atau fakta-fakta tersebut.

Menurut Nawawi, penelitian deskriptif yaitu sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki denga menggambarkan keadaan objek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (1994:73).

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisa data yang ada adalah sebagai berikut:

- a. Kategofisasi, dalam hal ini data-data yang diperoleh dari lapangan di kategorisasikan berdasarkan data prioritas yang dianalisa dan data yang tidak diprioritaskan untuk dianalisa.
- b. Reduksi, adalah sebuah langkah dengan menghilangkan atau menegaskan data tertentu yang dinilai tidak perlu untuk dianalisa secara lebih lanjut untuk kepentingan penelitian.

- c. Interpretasi, adalah tahapan akhir dari proses analisa data, dimana pada tahap ini penulis memberikan tafsiran dan penjelasan-penjelasan yang berkaitan erat dengan data-data yang menjadi isu dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi pemerintah adalah sebagai pengendali untuk mencapai keunggulan hasil dalam perspektif yang lain. Hal ini berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi pemerintah (kompetensi pegawai), adanya pelatihan untuk kemajuan yang berkelanjutan, serta ketersediaan infrastruktur teknologi.

1. Kompetensi Personel

Kompetensi pegawai sangat erat kaitannya dengan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, untuk mengetahui kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa, berikut ini hasil wawancara kepada informan Bapak Jecky Pegawai BKD Minahasa tentang memahami kedudukan dan fungsi organisasi instansi tempat bekerja. Beliau menjelaskan "kami pegawai memahami kedudukan dan fungsi organisasi instansi tempat bekerja, kami diberitahukan mengenai tempat kedudukan di bagian masing-masing kami ditempatkan, selain itu hampir setiap hari kami diberitahukan apa yang harus dilakukan". Hal ini dibenarkan oleh Ibu Shinta yang juga staf di BKD. Dari penjelasan diatas, maka ditarik kesimpulan bahwa pegawai telah memahami kedudukan dan fungsi organisasi tempat bekerja.

Dari penelusuran selanjutnya penulis juga menanyakan apakah pegawai selalu menjalankan pekerjaan atau tidak para informan menjawab mereka menjalankan sesuai dengan instruksi atasan dan wajib melaporkan apa yang dikerjakannya terutama tugas-tugas luar kantor.

Dalam menjalankan tugas pekerjaan pegawai tentunya harus didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, begitu juga dengan penguasaan teknologi yang ada, dari hasil wawancara dengan kasubbag pembinaan dan pengawasan, beliau mengatakan : "tingkat penguasaan teknologi pegawai di BKD Minahasa, sudah cukup baik, tapi belum semuanya menguasai masih ada beberapa yang belum bisa mengoperasikan komputer, LCD dan lainnya" hal ini juga didukung oleh Sekretaris Badan beliau mengatakan : "Pemanfaatan Sumber daya Teknologi seperti komputer di BKD Minahasa sudah berjalan dengan baik, sudah cukup banyak pegawai yang dapat mengoperasikannya meskipun belum mahir.

Dari wawancara di atas, dapat terlihat tanggapan informan terhadap pertanyaan mengenai kompetensi personel yang menjelaskan pegawai mampu menggunakan peralatan kerja (teknologi), maka ditarik kesimpulan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa mampu menggunakan/memanfaatkan teknologi perkantoran untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugasnya.

Selanjutnya pertanyaan diarahkan mengenai Tanggapan informan tentang pekerjaan yang dihasilkan selalu menunjukkan hasil kerja yang baik, dari hasil

wawancara dengan kepala Badan beliau mengatakan "*hasil kerjayangditunjukkan oleh pwtgawai saya dapat simpulkan secara keseluruhan baik, selama ini apayang diperintahkan dapat dijalankan dengan baik.*"

Dari jawaban informan tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa telah menunjukkan hasil kerja yang baik.

2. Pelatihan pegawai

Dalam menunjang kompetensi pegawai maka perhatian organisasi pada peningkatan kompetensi melalui pelatihan pegawai menjadi suatu hal yang penting, berikut tanggapan informan terhadap pernyataan yang diajukan. Tanggapan informan tentang organisasi senantiasa memperhatikan kebutuhan akan peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan. Dari wawancara dengan Bapak Han di bidang Pendidikan dan Pelatihan beliau menjawab "Pimpinan selalu memperhatikan kebutuhan peningkatan kompetensi pegawai yakni dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan aparat. Setiap tahun ada pegawai yang disertakan diberbagai pelatihan-pelatihan. Hal ini juga dibenarkan oleh kasubbag pendidikan dan pelatihan beliau mengatakan : "untuk meningkatkan kemampuan aparat, pimpinan mengambil kebijakan menyertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan, tentunya melihat kinerja yang bersangkutan. Hal ini bertujuan tidak lain untuk meningkatkan kemampuan aparat dan membuat kinerja yang lebih baik. Dari jawaban tersebut dengan maka ditarik kesimpulan bahwa organisasi senantiasa memperhatikan kebutuhan peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan.

3. Infrastruktur Teknologi

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peran dari teknologi semakin terasa, hal ini karena dengan adanya dukungan dari kompetensi sumber daya manusia saja belum cukup untuk perkembangan suatu organisasi namun harus ditunjang oleh ketersediaan teknologi untuk pelaksanaan tugas-tugasnya untuk mengarah pada pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan akan memberi manfaat positif bagi pegawai dalam organisasi dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu bagaimana penilaian informan terhadap kinerja perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dari segi peningkatan infrastruktur teknologi dimana harus didukung oleh adanya perangkat sistem (hardware) dan jaringan akses internet yang memadai. Berikut ini adalah penilaian informan terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan. Tanggapan informan terhadap Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa telah memiliki perangkat sistem/hardware (komputer, printer) yang memadai.

Dari wawancara dengan beberapa pegawai dapat terlihat tanggapan mereka terhadap pernyataan pada kuesioner mengenai infrastruktur teknologi yang menjelaskan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa telah memiliki perangkat sistem/hardware yang memadai. Hal ini juga sesuai dengan pengamatan penulis dilapangan terlihat setiap ruangan sudah terdapat, computer, laptop, dan printer.

Namun menurut penulis computer dan printer sudah seharusnya diremajakan atau diganti karena telah usang. Dari jawaban informan tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa perangkat sistem (hardware) yang dimiliki oleh Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa sudah memadai meskipun perlu beberapa perbaikan. Penulis juga menanyai apakah di BKD Minahasa telah terdapat jaringan internet, dan dari hasil wawancara dengan seorang staf yang ada di BKD Minahasa beliau menjawab belum terdapat jaringan internet yang memadai di kantor BKD Minahasa, lanjut beliau walaupun ada itu menggunakan modem, tetapi untuk jaringan wifi atau LAN belum ada.

Dari wawancara di atas, dapat terlihat tanggapan informan terhadap pernyataan mengenai infrastruktur teknologi yang menjelaskan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa telah didukung oleh jaringan akses internet yang memadai. Dari jawaban informan tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa jaringan akses internet yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa masih kurang memadai.

Pencapaian kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana mencakup kompetensi, pelatihan pegawai dan infrastruktur teknologi. Dalam hal kompetensi pegawai pada umumnya telah baik, pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa telah paham akan kedudukan dan fungsi instansi tempat bekerja, menguasai tugas-tugas di bidang mereka, hal ini juga didukung oleh latar belakang pendidikan pegawai yang sudah mayoritas SI dan organisasi yang senantiasa memperhatikan kebutuhan akan pelatihan-pelatihan bagi pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensi. Namun, pelaksanaan tugas-tugas pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa belum didukung oleh infrastruktur teknologi yang memadai seperti komputer, printer, serta jaringan akses internet.

4. Perspektif Proses Internal

Pengukuran internal berasal dari proses yang mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan pengguna layanan. Proses internal dalam hal ini tentunya akan mempengaruhi kemampuan organisasi pemerintah untuk memenuhi tuntutan atau ebutuhan dari pengguna jasa, termasuk memberikan inovasi dalam pelayanannya. Untuk mengetahui bagaimana kinerja dari perspektif proses internal maka diadakan wawancara dengan beberapa informan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa. Berikut hasil penilaian pegawai terhadap pernyataan yang diajukan. I. Proses Inovasi

Tanggapan informan tentang Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa selalu mengidentifikasi kebutuhan dari pengguna layanan.

Dari wawancara, dapat terlihat tanggapan informan terhadap pertanyaan mengenai Proses Inovasi yang menjelaskan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa selalu mengidentifikasi kebutuhan dari pengguna layanan, sebagian besar menjawab Dari jawaban informan tersebut menjawab Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa selalu mengidentifikasi kebutuhan dari pengguna layanan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa selalu mengidentifikasi kebutuhan dari pengguna layanan. Hal tersebut juga diakui oleh sekretaria badan beliau mengatakan : kami selalu mengidentifikasi kebutuhan pengguna layanan yang datang di BKD. Begitu juga dengan mengidentifikasi peluang yang bisa diberikan dalam pelayanannya, dapat terlihat tanggapan informan terhadap pernyataan pada kuesioner mengenai Proses Inovasi yang menjelaskan Badan Kepegawaian Daerah

Kabupaten Minahasa selalu mengidentifikasi peluang yang bisa diberikan dalam Dari jawaban informan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Minahasa selalu mengidentifikasi peluang yang bisa diberikan dalam pelayanannya.

Pemberian informasi sangat penting dalam suatu instansi terutama instansi pemerintah hal ini juga ditanyakan penulis mengenai apakah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa memberikan pelayanan berupa pemberian informasi ke instansi terkait pegawai yang akan memasuki usia pensiun. Dari hasil wawancara dengan Kepala Badan beliau mengatakan, kami selalu memberikan informasi mengenai pegawai yang akan memasuki usia pensiun, yakni kami mengirimkan ke instansi tersebut, agar dapat diambil langkah tindak lanjutnya.

Dari wawancara dengan pegawai BKD dapat terlihat tanggapan informan terhadap Proses Inovasi yang menjelaskan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa memberikan pelayanan berupa pemberian informasi ke instansi terkait pegawai yang akan memasuki usia pensiun, Dari jawaban informan tersebut ditarik kesimpulan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa telah mengembangkan pelayanannya dengan pemberian informasi ke instansi terkait pegawai yang akan memasuki usia pensiun.

Begitu juga dengan informasi naik pangkat, dari hasil wawancara dengan kepala badan beliau mengatakan BKD jug sedang mengembangkan pelayanannya dengan pemberian informasi ke instansi tentang pegawai yang akan naik pangkat.

Dari hasil tanggapan pegawai, dapat terlihat tanggapan informan terhadap Proses Inovasi yang menjelaskan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa memberikan pelayanan berupa pemberian informasi ke instansi terkait pegawai yang akan naik pangkat, menjawab hal yang sama. Dari jawaban informan tersebut ditarik kesimpulan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa telah mengembangkan pelayanannya dengan pemberian informasi ke instansi terkait pegawai yang akan naik pangkat.

1. Mutu Pelayanan BKD Minahasa

Untuk mengetahui tentang tanggapan informan mengenai Mutu Pelayanan dapat dilihat dari wawancara berikut ini:

Tanggapan informan tentang prosedur pelayanan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa sederhana menurut Bapak Fadly Pegawai BKD yang mengetahui pelayanan di BKD mengatakan: *“prosedur pelayanan di BKD Minahasa tergolong sederhana tidak berbelit-belit, dalam membantu pegawai lainnya dalam pengurusan pangkat, mutasi dan lainnya dapat dengan mudah diakses”*.

Dari hasil di atas, dapat terlihat tanggapan informan terhadap mengenai mutu pelayanan yang menjelaskan prosedur pelayanan yang ditempuh oleh penggunaan sederhana, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa prosedur pelayanan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa sederhana.

Tanggapan informan tentang sarana teknologi telah memadai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa, dari wawancara dengan parainforman dapat terlihat tanggapan informan terhadap mengenai mutu pelayanan yang menjelaskan sarana teknologi kurang memadai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa hal ini berdasarkan penuturan pegawai yang BKD Bapak Jecky : sarana teknologi disini sudah ada dan dipakai namun

peraltannya sudah tidak up to date lagi sehingga perlu peremajaan. Dari jawaban informan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan sarana teknologi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa masih kurang memadai.

Tanggapan informan tentang pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa terampil dalam memberi pelayanan dapat terlihat tanggapan informan mengenai mutu pelayanan yang menjelaskan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa terampil dalam memberi pelayanan.

Dari jawaban informan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat jawaban dengan persentase tertinggi yakni setuju maka disimpulkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa terampil dalam melayani.

Begitu juga dengan kecermatan dalam memberikan pelayanan, para informan menyatakan hal yang sama. Dari jawaban informan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat jawaban dengan persentase tertinggi yakni setuju maka disimpulkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa cermat dalam memberi pelayanan.

2. Citra

Citra merupakan satu hal yang mendukung dalam pelayanan yang bisa memberi kesan bagi pengguna layanan. Untuk mengetahui citra Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa dalam pemberian pelayanan utamanya dalam hal pelayanan administrasi kepegawaian maka dapat dilihat hasil tanggapan informan terhadap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur Citra. Tanggapan informan terhadap Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa telah memberikan pelayanan dengan baik, dari wawancara dengan pegawai Pendidikan dan Pelatihan Ibu. Syeni mengatakan : "saya rasa pelayanan yang diberikan oleh BKD Minahasa secara umum sudah baik, walaupun tidak menutup kemungkinan kesalahan terjadi topi hal-hal tersebut dapat diatasi. Kinerja pegawai yang berangsur-angsur mulai membaik seiring dengan kematangan dalam bekerja". hal ini dibenarkan oleh Kepala BKD Minahasa, beliau mengatakan : "pelayanan yang ada di BKD setiap tahunnya menunjukkan kearah yang lebih baik, terlebih pegawai telah diberikan pelatihan bagaimana seharusnya dalam bekerja dan melayani meskipun tidak ada gading yang tidak retak. Sambungpak kepala Badan. Dari hasil di atas, dapat terlihat tanggapan informan mengenai citra yang menjelaskan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa telah memberikan pelayanan dengan baik. Dari jawaban informan tersebut, dapat kita lihat bahwa beberapa masalah masih ada, namun secara umum menunjukkan pelayanan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Berjalan dengan baik. Selanjutnya penulis menanyakan Tanggapan informan mengenai selalu memiliki pengalaman yang menyenangkan terhadap pelayanan dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa hasilnya positif, berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai sekretariat daerah kab. Minahasa yang pernah mengurus pangkat di BKD Minahasa Bapak Jotje mengatakan : "pelayanan yang ditunjukkan oleh pegawai BKD terutama pada saat saya mengurus pangkat di BKD Minahasa cukup menyenangkan, disana terlihat pegawainya cukup ramah dalam membantu saya dan memberikan informasi yang jelas. Hasilnya saya puas akan pelayanan yang diberikan ". Jawaban

yang serupa diberikan oleh beberapa informan yang menjawab bahwa pelayanan yang diberikan di BKD dapat disimpulkan menyenangkan.

Dari jawaban informan tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa pengguna jasa memiliki pengalaman yang menyenangkan terhadap pelayanan dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa.

Dari jawaban-jawaban informan tersebut pula, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa memiliki Citra yang baik.

3. Waktu

Waktu dalam hal ini sebagai salah satu pengukuran pemacu kinerja dalam perspektif pelanggan. Hal ini berkaitan dengan kecepatan respon pegawai, dan pemberian pelayanan yang tepat waktu. Untuk mengetahuinya maka dapat dilihat frekuensi hasil tanggapan informan terhadap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kinerja dari segi waktu.

Tanggapan informan terhadap pegawai memberi respon yang cepat atas pelayanan yang dibutuhkan

Dari para informan sebelumnya juga ditanyakan hal ini, dapat terlihat tanggapan informan mengenai Waktu yang menjelaskan pegawai memberi respon yang cepat atas pelayanan yang dibutuhkan. Dari jawaban informan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai belum memberi respon yang cepat atas kebutuhan pengguna layanan dalam hal ini (PNS maupun pegawai honorer di Kabupaten Minahasa).

Begitu juga dengan ketepatan waktu sesuai waktu yang dijanjikan. Dari jawaban informan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat jawaban dengan persentase tertinggi yakni kurang setuju maka disimpulkan bahwa pelayanan yang diterima masih kurang tepat waktu sesuai yang dijanjikan.

4. Hubungan

Dari segi hubungan bahwa pegawai senantiasa selalu menjalin komunikasi yang lancar dengan pengguna jasa, tanggap dalam melayani, memiliki pengetahuan untuk secara proaktif melayani dan senantiasa bersikap ramah kepada pengguna jasa. Namun, disisi lain kesadaran aparaturnya akan kedisiplinan yang ditunjukkan dengan kemudahan pengguna jasa menemukan pegawai yang bertanggung jawab dalam tiap urusan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa masih kurang baik, begitupun dengan kecepatan respon atas pelayanan serta ketepatan waktu masih kurang baik, serta teknologi yang tersedia belum memadai untuk mendukung dalam pemberian layanan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya tentang Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa berada pada kategori baik .

- Kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada kategori baik dalam hal ini ialah kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa yang sudah baik didukung oleh tingkat pendidikan pegawai dan pelatihan-pelatihan yang diikuti pegawai untuk meningkatkan kompetensinya, namun disisi lain dalam menunjang perspektif ini ketersediaan infrastruktur teknologi masih belum memadai.
- Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa dari perspektif proses internal berada pada kategori tinggi baik pula hal ini ditunjukkan dengan adanya pemberian inovasi dalam pelayanan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa.
- Kinerja Perspektif Pelanggan dapat dikatakan cukup baik ditunjukkan dengan kepuasan pengguna jasa berdasarkan 4 penilaian yaitu mutu, citra, waktu dan hubungan, Secara umum pegawai sudah puas dengan citra dan hubungan yang dijalin oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa dengan pengguna jasanya, untuk indikator mutu, penilaian terhadap prosedur, kualitas pegawai, hasil dari pelayanan sudah menunjukkan hasil yang baik namun dalam hal kedisiplinan aparatur yang masih kurang, begitupun dari segi waktu, yaitu kecepatan dan ketepatan waktu pemberian pelayanan yang masih banyak dicituhkan oleh pengguna jasa.

Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang ada, maka penulis mengemukakan beberapa saran sebagai berikut:

- Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa diharapkan lebih meningkatkan infrastruktur teknologinya untuk menunjang pelaksanaan tugas-tugas pegawai.
- Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa diharapkan lebih memperhatikan kepuasan pengguna jasa, karena faktor tersebut merupakan faktor penting yang harus dipelihara guna mencapai salah satu tujuan dari Badan Kepegawaian Daerah itu sendiri yakni mengoptimalkan pelayanan administrasi kepegawaian, utamanya dalam hal kecepatan respon dan ketepatan waktu dalam pemberian layanan.
- Demi kelancaran proses pelayanan, sangat diharapkan bagi pegawai untuk meningkatkan kedisiplinan. Hal ini agar pengguna jasa dengan cepat memperoleh pelayanan, peningkatan disiplin pegawai dapat dilakukan dengan pemberian reward dan punishment, yaitu meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja dengan memberikan penghargaan dan hukuman yang adil dan sesuai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian. 2001. Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Yogyakarta: BPFE.
- Fahmi, Irham. 2010. Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- Gasperz, Vincent. 2002. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi. Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. 1996. The Balanced Scorecard; Translating Strategy Into Action. Harvard School Business Press. Boston

- Mahmudi. 2005. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Akademi Manajemen Perusahaan. Yogyakarta
- Mahsun, Mohamad. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Pelayanan Publik. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Prabu A. 2005. Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moehersono. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. 2007. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Nawawi, Hadari. 2006. Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Notoatmojo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2008. Teori Administrasi Publik. Bandung: CV Alfabeta.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.
- Ruky, S. Achmad. 2001. Sistem Manajemen Kinerja.: Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima. Jakarta: Gramedia.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2006. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: CV Alfabeta.
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja : Edisi 2. Jakarta : PT. Raja GrafindoPersada.
- 2010. Manajemen Kinerja Organisasi edisi ke-3. Jakarta: Rajawali Pers.