

**EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI KANTOR BAPPEDA  
KOTA TERNATE PROVINSI MALUKU UTARA**



**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk memenuhi Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Administrasi Negara**

**OLEH :**

**IBRAHIM MS SELANG**

**45 04 021 005**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR  
2008**

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari ini, Sabtu Tanggal Lima Belas Bulan Agustus Tahun Dua Ribu Delapan, skripsi dengan judul “Efektivitas Kinerja Pegawai di Kantor Bappeda Kota Ternate Provinsi Maluku Utara”.

Nama : Ibrahim MS. Selang  
Nomor Pokok : 45 04 021 005  
Jurusan : Administrasi Negara  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Telah diterima oleh panitia ujian skripsi Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 45 Makassar, untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh Gelar Sarjana (S1) dalam Jurusan Administrasi Negara Program Studi Ilmu Administrasi Negera.

### PENGAWAS UMUM

  
**Prof. DR. H. ABU HAMID**  
Rektor Universitas “45”

  
**Drs. H. HUSAIN HAMKA, MS**  
Dekan Fisipol Universitas “45”

### PANITIA UJIAN

  
**ARIEF WICAKSONO, S.Ip**  
Ketua

  
**Drs. H. MISBAHUDDIN ACHMAD, MS**  
Sekretaris

### TIM PENGUJI

1. Drs. H. Baharuddin, MS

2. Dra. Juharni, M.si

3. Drs. M. Natsir Tompo, M.Si

4. Drs. Syamsuddin Maldun, M.Pd

  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....

6. Seluruh Pegawai dan Keluarga Besar Mahasiswa Fakultas Isopol Universitas "45" Makassar.
7. Bapak Kepala Bappeda Kota Ternate Beserta Seluruh Pegawai
8. Sahabat penulis, (Koko, Mirna, lindong, Aiken, Naran, fatimah, Achy, Dinatha, Nando, Sukywan Piu, Alman, Ramones, Guntur, Idi, Yadi, Randi, Bucek, Gaces, Nas, Amin, Attang, Aigong)
9. Keluarga Besar KPMB Makassar, Keluarga Besar HIPMA Hal-sel Makassar dan Keluarga Besar HIPMU Makassar
10. Teman-Teman Aktivistis Sofyan Al makiany, Yusup Ahmad, S.Ip., Iskar M Madang S.Sos, Ir. Fatah, Suratman Asgar, Arman.
11. Seluruh kader Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Cabang Makassar.
12. Forum Mahasiswa Tambang Maluku Utara (FORMAT-MU) Makassar.
13. Yang terkasih dan tersayang Widya, terima kasih atas kesetiaan dan dukungannya.

Penulis menyadari sepenuhnya dalam penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Untuk itu dengan senang hati kepada para pembaca dan para ahli, sudi memberikan saran, pandangan dan kritikan yang bersifat membangun demi sempurnanya skripsi ini.

Akhirnya Penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang memerlukannya.

***Billahi Taufiq Wal-Hidayah Wassalamu Alaikum Wr. Wb.***

Makassar, Agustus 2008

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENERIMAAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan Dan Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	4
D. Kerangka Konseptual .....	6
E. Metode Penelitian .....	8
F. Sistematika Pembahasan .....	10
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	11
A. Pengertian Efektifitas .....	11
B. Kinerja Dan Penilaian Kinerja .....	14
C. Pengertian Pegawai .....	26
<b>BAB III. GAMBARAN UMUM</b> .....	30
A. Gambaran Umum Kota Ternate .....	30

B. Gambaran Singkat Bappeda .....	32
C. Keadaan Pegawai .....	36
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
A. Kinerja Pegawai Bappeda Kota Ternate .....	40
A.1. Kualitas Pelayanan .....	42
A.2. Responsibilitas .....	45
A.3. Akuntabilitas .....	48
B. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Kinerja Pegawai Bappeda .....	51
B.1. Lingkungan Internal .....	52
B.2. Lingkungan Eksternal .....	65
<b>BAB V P E N U T U P .....</b>	<b>72</b>
A. Kesimpulan .....	72
B. S a r a n .....	73
<b>DAFTAR FUSTAKA .....</b>	<b>76</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel.1. Luas Kota Ternate di Rinci menurut luas Wilayah Kecamatan .....	30
Tabel.2. Jumlah Penduduk Kota Ternate di Rinci menurut Kecamatan .....	32
Tabel.3. Keadaan Pegawai Bappeda Menurut Tingkat Pendidikan .....	37
Tabel.4. Keadaan Pegawai Bappeda Menurut Golongan/Kepangkatan.....	38
Tabel.5. Keadaan Pegawai Bappeda Menurut Jenis Kelamin .....	38
Tabel.6. Tanggapan Responden Tentang Kualitas Pelayanan Pegawai Bappeda.....	43
Tabel.7. Tanggapan Responden Tentang Responsibilitas Kinerja Pegawai Bappeda ...	46
Tabel.8. Tanggapan Responden Tentang Akuntabilitas Kpegawai Bappeda .....	49
Tabel.9. Distribusi Frekuensi Usia Aparatur Bappeda .....	53
Tabel.10. Distribusi Frekuensi Golongan Pegawai Bappeda.....	55
Tabel.11. Distribusi Frekuensi Pendidikan Pegawai Bappeda .....	57
Tabel.12. Tanggapan Responden Tentang Sarana Prasarana Bappeda .....	58
Tabel.13. Kondisi Sarana Prasarana Bappeda Kota Ternate .....	60
Tabel.14. Tanggapan Responden Tentang Dukungan Atasan Bappeda.....	61
Tabel.15. Tanggapan Responden Tentang sikap pimpinan Bappeda .....	64
Tabel.16. Tanggapan Responden Tentang Dukungan SKPD terhadap Bappeda .....	66
Tabel.17. Tanggapan Responden tentang Dukungan Masyarakat terhadap Bappeda...	68

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Peran dan kedudukan pegawai dalam kerangka Administrasi Negara amat penting dalam menentukan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Tujuan nasional sebagaimana yang termaksud dalam Undang-Undang Dasar 1945 adalah melindungi segenap Bangsa Indonesia dan seluruh tanah tumpah darah Indonesia dan memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan Bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Tujuan nasional tersebut hanya dapat dicapai melalui pembangunan nasional yang direncanakan dengan terarah, realistis serta dilaksanakan secara bertahap, bersungguh-sungguh, berdaya guna dan berhasil guna.

Berdasarkan gambaran di atas maka kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional yang bertitik tolak pada pembangunan daerah mensyaratkan kesempurnaan aparatur negara. Dan kesempurnaan aparatur negara pada prinsipnya tergantung pada kesempurnaan pegawai negeri sebagai penyelenggara pemerintahan dan pembangunan. Untuk tujuan tersebut, maka diperlukan sumber daya manusia pegawai yang baik dan

bertanggungjawab guna mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara sesuai tuntutan nasional dan tantangan global.

Pembangunan yang dilaksanakan pemerintah daerah bersama lapisan masyarakat di daerah senantiasa mengikuti pola umum pembangunan nasional, yang disesuaikan dengan kebutuhan daerah yang bersangkutan. Pertautan antara kebutuhan lokal dan tantangan global ditengah kompetensi sumber daya aparatur pegawai yang terbatas menimbulkan permasalahan tersendiri bagi pemerintah daerah terutama aparatur pegawai yang dipekerjakan pada lingkup Badan pemerintajan pada umumnya, dan terkhusus aparatur pegawai Bappeda Kota Ternate

Dalam menjalankan tugas dan fungsi kelembagaan, Bappeda dituntut ada penyesuaian-penyesuaian yang berorientasi pada perubahan terutama dalam Perencanaan Pembangunan Daerah. Tugas Pokok Bappeda Kota Ternate adalah membantu Walikota dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah. Dalam menyelenggaraan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Bappeda mempunyai fungsi menyusun RENSTRA Daerah Kota Ternate dalam bidang ekonomi dan penelitian, sosial budaya, sumber daya alam, permukiman dan prasarana wilayah sesuai visi dan misi Pemerintah daerah serta merumuskan rencana program dan kebijakan prioritas dalam bentuk dokumen perencanaan, baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang

Aparatur pegawai Bappeda Kota ternate dituntut untuk memahami lebih jauh lingkungan organisasi baik secara internal maupun eksternal. Dengan



memahami dan memiliki gambaran real mengenai kondisi intern dan ekstern organisasi, maka aparaturnya dapat memberikan tingkat kejelasan yang lebih besar yakni perihal apa yang diminta oleh organisasi dan lingkungan yang ada di sekitarnya. Sehingga dapat menuangkannya dalam dokumen perencanaan-perencanaan atau prioritas-prioritas yang sejalan dengan dinamika pembangunan tingkat lokal.

Pemahaman, pengetahuan, ketrampilan serta perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baiklah yang dapat menentukan maju tidaknya prestasi kerja seorang pegawai. Dan prestasi kerja pegawai akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dalam konteks inilah dapat dikatakan bahwa kinerja yang baik bisa memperkuat strategi, nilai dan norma organisasi, dan dapat mengintegrasikan tujuan individu kedalam tujuan organisasi. Dengan demikian setiap individu dapat mengekspresikan pandangannya tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, serta kemana arah yang akan dituju. Dalam tinjauan falsafah kinerja, pandangan diatas memberikan sinyalemen bahwa para pegawai dapat mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada organisasi, dan organisasi dapat memanfaatkan bakat pribadi para pegawai. Tujuannya adalah, untuk mencapai suatu konsensus.

kinerja di identikan dengan harapan-harapan atas suatu pekerjaan yang harus dilakukan, dan prestasi yang harus dicapai serta kompetensi yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut. Dengan demikian maka suatu kinerja

bertalian erat dengan kemampuan, kepiawaian, keberhasilan, menyelesaikan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien. Kinerja juga berarti suatu kondisi yang didalamnya terdapat gambaran tentang kesuksesan, kegagalan atau hasil-hasil faktual yang dicapai para pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya pada suatu instansi.

## **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Guna menghindari kekeliruan persepsi, penelitian ini di batasi pada sejauh mana kemampuan pegawai dalam meningkatkan efektifitas kinerja pegawai pada kantor Bappeda Kota Ternate.

### **2. Rumusan Masalah**

Penulis merumuskan masalah dari penelitian ini sebagai berikut :

- a. Bagaimana kinerja pegawai pada kantor Bappeda Kota Ternate
- b. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kinerja pegawai pada kantor Bappeda di kota ternate.

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan penelitian**

- a. Untuk mengetahui efektifitas kinerja pegawai pada kantor Bappeda Kota Ternate.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada kantor Bappeda di kota ternate.

## **2. Kegunaan Penelitian**

### **a. Kegunaan Praktis**

Sebagai bahan informasi dan dapat menjadi masukan bagi pemerintah daerah khususnya Bappeda Kota Ternate untuk kepentingan pengambilan keputusan dan pembenahan Sumber Daya Aparatur pegawai pada lingkup Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Ternate.

### **b. Kegunaan Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti atau peneliti lain yang kongkren dalam kajian Kebijakan kepegawaian.

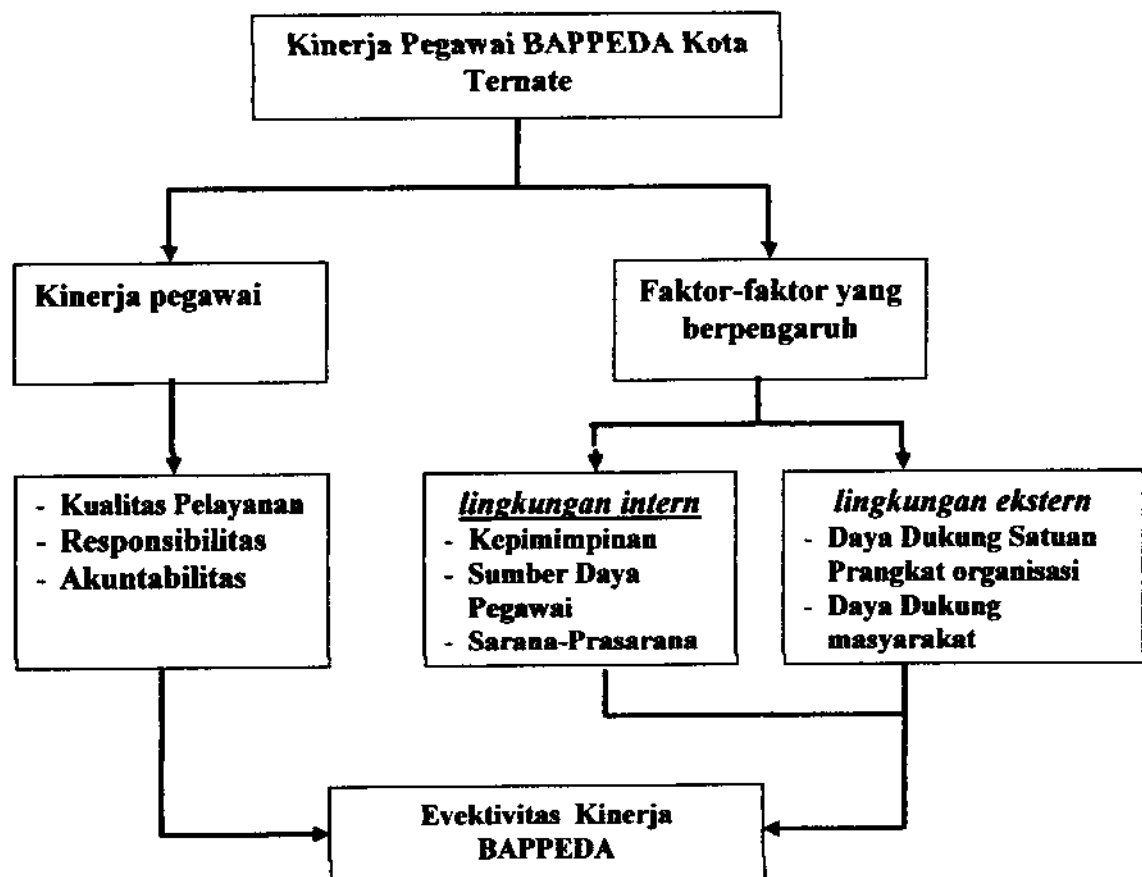
## **D. Kerangka Konseptual**

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab terdahulu, bahwa tugas pokok pemerintah daerah khususnya Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) adalah merumuskan perencanaan-perencanaan atau prioritas-prioritas pembangunan daerah yang sejalan dengan perubahan lingkungan dan perkembangan masyarakat pada daerah yang bersangkutan. karenanya, aparatur pegawai Bappeda dituntut mempunyai kompetensi dibidangnya masing-masing sehingga dapat menampilkan akuntabilitas kinerjanya secara baik dan bertanggungjawab dilingkup kerjanya.

Kinerja aparatur pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Ternate Provinsi Maluku Utara dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya sebagai perencana di daerah tidak terlepas dari pengaruh lingkungan baik secara internal maupun eksternal. Faktor intern meliputi kondisi

fisik organisasi (sarana prasarana) kepemimpinan dan manajemen, Visi Misi, Budaya kerja, Sumber dana dan Sumber Daya Pegawai, serta perangkat pendukung lainnya. Sedangkan faktor ekstern meliputi Ideologi, Politik, Sosial Budaya serta faktor-faktor eksternal lainnya yang saling berinteraksi sehingga turut memberikan pengaruh secara langsung ataupun tidak langsung terhadap eksistensi organisasi dan terkhusus kinerja aparatur pegawai pada lingkup Bappeda Kota Ternate. Berdasarkan uraian tersebut maka berikut ini adalah kerangka pikir/kerangka konseptual, suatu panduan untuk memperoleh gambaran secara sistematis dan menyeluruh.

#### BAGAN KERANGKA KONSEPTUAL



## **E. Metode Penelitian**

### **1. Tipe dan Dasar Penelitian**

#### **a. Tipe Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif yang bermaksud memberi gambaran dan penjelasan mengenai Efektivitas kinerja Pegawai pada kantor Bappeda Kota Tarnate serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

#### **b. Dasar Penelitian**

Dasar penelitian yang digunakan adalah *grounded research* (studi lapangan) yang menitikberatkan pada penemuan fakta-fakta yang diamati di tempat penelitian selama penelitian berlangsung, mengenai efektivitas Kinerja pegawai di lingkup Bappeda.

### **2. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data di lapangan, khususnya data primer dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Kuesioner (angket), yaitu suatu daftar yang berisi rangkaian pertanyaan tertulis mengenai sesuatu masalah atau bidang yang akan diteliti untuk mendapatkan informasi dari para responden.
- b. Wawancara (interview), yaitu suatu teknik pengumpulan data yang digunakan melalui wawancara secara bebas terhadap para informan untuk menggali lebih jauh indikator pertanyaan.
- c. Observasi yaitu suatu teknik pengumpulan data yang digunakan melalui pengamatan langsung terhadap obyek yang diamati.

### 3. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh aparat/pegawai yang bekerja pada Kantor Bappeda Kota Tarnate yang berjumlah 50 orang.

#### 2. Sampel

Sample adalah bagian dari populasi yang akan diteliti karena jumlah populasi yang akan diteliti hanya 50 orang, maka semuanya dijadikan sample atau dilakukan dengan sampel jenuh, dengan rician sebagai berikut :

1. Ketua Bappeda	: 1 orang
2. Kepala Bagian	: 1 oarang
3. Sub Bagian	: 2 orang
3. Kepala Bidang	: 3 orang
4. Sub Bidang	: 6 oarang
5. Staf/Pegawai Bappeda	: 37 orang
Jumlah	<u>50 orang</u>

Dalam penelitian ini digunakan sampel jenuh yaitu seluruh populasi sekaligus menjadi sampel. Perlu dikemukakan sampel responden penelitian ini yang berfungsi menjawab pertanyaan penelitian yang berbentuk angket/kuesioner. Selanjutnya untuk melengkapi data yang diperoleh melalui penyebaran angket/kuesioner, juga dilakukan serangkaian wawancara secara mendalam kepada *informan kunci (key*

*informan*). Penetapan informan kunci ini didasarkan atas kenyataan yang bersangkutan mengetahui, memahami dan mampu memberikan jawaban mengenai hal yang menyangkut penelitian ini.

#### 4. Pengolahan dan Analisa Data

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif, yakni suatu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan efektivitas kinerja pegawai pada kantor Bappeda Kota Tarnate serta pengaruh lingkungan mikro-makro terhadap kinerja pegawai Bappeda. Selanjutnya data yang telah dikumpulkan, dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dalam bentuk tabulasi persentase dari frekuensi jawaban responden dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Dimana :

**P** = Persentase

**F** = Frekuensi pada Kategori Pilihan

**N** = Jumlah Responden

## **F. Sistematika Pembahasan**

Dalam Skripsi ini dibahas beberapa hal, dengan sistematika sebagai berikut :

Bab Pertama yaitu Pendahuluan membahas tentang Latar Belakang Masalah, Batasan dan Rumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, Kerangka Konseptual, Metodologi Penelitian dan Sistematika Penelitian.

Bab Kedua yaitu Tinjauan Pustaka Membahas Tentang Pengertian Efektifitas, Pengertian Kinerja dan Penilaian Kerja, dan Pengertian Pegawai.

Bab Ketiga yaitu Gambaran Umum Lokasi Penelitian membahas tentang Gambaran Umum Kota Ternate, Gambaran Singkat Bappeda. Dan Keadaan Pegawai Kota Ternate.

Bab Keempat yaitu Hasil Penelitian dan Pembahasan yang membahas tentang Bagaimana Kinerja Pegawai Bappeda Kota Ternate meliputi Kualitas Pelayanan, Responsibilitas dan Akuntabilitas Dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektifitas Kinerja Pegawai Bappeda Kota Ternate Provinsi Maluku Utara Gambaran Umum Lokasi Penelitian Membahas Tentang Gambaran Umum Kota Ternate Provinsi Maluku Utara

Bab Kelima Yaitu Penutup Yang Membahas Tentang Kesimpulan Hasil Penelitian dan Saran-Saran Peneliti Kepada Pemerintah Khususnya Bappeda Kota Provinsi Maluku Utara



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Efektivitas

Dalam mengkaji efektivitas kinerja pegawai, terlebih dahulu dipahami mengenai pengertian efektivitas itu sendiri. Efektivitas merupakan konsep strategis bagi kelangsungan hidup organisasi. Konsep efektivitas merupakan aspek penting dalam pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Ada beberapa ahli yang mengemukakan definisi efektivitas. *Gie* mengemukakan pengertian efektivitas sebagai berikut:

”efektivitas (*Effectivennes*) adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek dan akibat yang dikehendaki, kalau seorang melakukan perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka orang itu dikatakan efektif karena menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagai yang dikehendaki.”(1986:36)

Lebih lanjut Soedjaji mengemukakan bahwa:

”efektif yakni untuk menyatakan bahwa kegiatan telah dilaksanakan dengan tepat dalam arti target sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (*target achieved*). Namun target-target yang telah dicapai ini tentu saja harus berhubungan dengan mutunya”. 1995: 37)

Dalam mengkaji atau membahas mengenai efektivitas seringkali berhubungan erat dengan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh suatu

organisasi. Konsep efektifitas merupakan aspek yang paling penting atau urgentif untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya oleh suatu organisasi. Konsep yang berhubungan dengan efektifitas adalah efesiensi oragnisasi. Efesiensi lebih dititikbertkan pada pencapaian hasil yang sebesar-besarnya dengan pengorbanan sekecil mungkin. Sedangkan efektifitas sangat berhubungan erat dengan pencapaian tujuan melalui pemanfaatan segala sumber yang dimiliki.

Selain defenisi tersebut, ada sejumlah konsep atau defenisi efektifitas yang sering digunakan antara lain adalah seperti dikemukakan Kantoro sebagai berikut:

1. "Berkaitan dengan hubungan antara teori-teori organisasi yang modern maupun klasik tentang output dan input.
2. Perbandingan antara tingkatan dimana sasaran yang dikemukakan dapat dianggap tercapai.
3. Perbandingan antara evaluasi satu unit output dan evaluasi satu unit input.
4. Efektifitas adalah kemampuan sistem untuk tetap langsung, beradaptasi dan berkembang tanpa mempedulikan tujuan-tujuan khusus yang akan dicapai". (1994:9)

Menurut Lubis dan Husaini, (1987: 55), sebuah konsep yang dikenal juga sehubungan dengan konsep efektifitas adalah efesiensi organisasi. Efesiensi organisasi lebih bersifat terbatas dan menyangkut proses internal yang terjadi dalam suatu organisasi.

Sedangkan Gie berpendapat bahwa:

"Suatu dasar tentang perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya, menurutnya perbandingan ini dapat dilihat dari segi, yaitu:

1. Segi usaha yakni pencapaian hasil tertentu dengan usaha yang sekecil-kecilnya berupa pikiran, tenaga, waktu ruang dan benda yang termasuk uang.
2. segi hasil yaitu suatu usaha tertentu memberikan hasil yang sebanyak-banyaknya, baik yang mengenai mutunya maupun jumlah satuan hasil itu".(1992: 171 )

Demikian juga menurut Lubis mengemukakan bahwa :

"Efisiensi menunjukkan banyaknya input atau sumber yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan satu satuan output, suatu organisasi yang mampu menghasilkan satu satuan output dengan menggunakan sumber yang jumlahnya lebih efektif dari yang diinginkan organisasi, lainya dapat dikatakan sebagai organisasi yang lebih efisien".(1987: 55 )

Lebih lanjut Lubis mengatakan bahwa efektifitas dan efisiensi bisa saja tidak berhubungan sama sekali, suatu organisasi bisa sangat efisien tetapi tidak mampu mencapai tujuan ataupun sasaran yang dikehendakinya, misalnya organisasi itu memilih untuk membuat produk yang tidak laku dipasaran atau suatu organisasi public misalnya yang menetapkan rencana-rencana atau pengambilan keputusan tidak sesuai dengan aspirasi dan masalah-masalah yang dialami masyarakat, sehingga yang terjadi hanyalah sikap apatis terhadap keputusan-keputusan tersebut. Sebaliknya suatu organisasi bisa mempunyai efektifitas tinggi, bilamana mampu mencapai sasarannya secara efisien.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektifitas adalah tingkat atau derajat pencapaian tujuan atau sasaran organisasi dengan melibatkan unsur-unsur yang terkait dengan tujuan dan sasaran itu sendiri. Efektifitas merupakan ukuran yang menyatakan sebagai baik atau seberapa jauh

sasaran rencana tercapai, sasaran kualitas dan kuantitas, nilai atau tingkat efektifitas ini biasanya dicerminkan oleh perbandingan antara hasil yang ditargetkan, dengan hasil yang diperoleh.

## **B. Kinerja dan Penilaian Kinerja**

### **1) Kinerja**

Sebelum terlalu membahas tentang kinerja sebaiknya kita mencoba menemukan defenisi tentang istilah "kinerja" kinerja sendiri sebenarnya adalah pengalihbahasaan dari bahasa inggris "*performance*" kamus *The New Webster Dictionary* memberikan tiga arti bagi kata "performance" adalah sebagai berikut:

1. Kinerja adalah "prestasi" yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya tentang "mobil" yang sangat cepat" (*High performance car*)
2. Kinerja adalah "pertunjukan" yang biasaya digunakan adalah kalimat "folk dance performance" atau pertunjukan tari-tarian rakyat"
3. Kinerja adalah "pelaksanaan tugas" misalnya dalam kalimat in performance his/her duties"

Dalam bahasa inggris sendiri sebenarnya ada sebuah kata atau istilah lain yang lebih menggambarkan "prestasi" dalam pengertian Indonesia atau sebagaimana digunakan dalam bahasa inggris yaitu kata "achievement". Tetapi karena kata itu berasal dari kata "*to achieve*" yang berarti "mencapai" atau "apa yang dicapai".

Bennardin dan Russel dalam Ruky berpendapat bahwa performance adalah :

*“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”*

“prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu waktu tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu” ( 1993: 378 )

Dalam defenisi mereka, kedua penulis tersebut jelas menekankan pengertian prestasi sebagai “hasil” atau apa yang keluar (outcome) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Banyak factor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja, kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam bidang ini. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas.

Seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direayasa sedemikian sehingga mereka

dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan.

Selanjutnya, menurut Dwiyanto (1995:66), ada terdapat tiga indikator yang digunakan sebagai kriteria organisasi berkinerja tinggi yang dapat diperoleh dari beberapa sumber dan cara yakni, sebagai berikut: (1) Kualitas Pelayanan, kualitas pelayanan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok organisasi melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu yang berhubungan dengan hasil produk dan jasa dalam rangka memenuhi atau melebihi harapan individu atau kelompok yang dilayani; (2) Responsibilitas, responsibilitas adalah tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas apakah sesuai dengan prinsip-prinsip dan kebijaksanaan suatu organisasi. Hal ini dapat dinilai dan dianalisis terhadap dokumen dan laporan kegiatan organisasi dengan mencocokkan pelaksanaan kegiatan dan program organisasi dengan prosedur organisasi dan ketentuan-ketentuan dalam organisasi. Responsibilitas yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik sesuai dengan prinsip-prinsip administratif yang benar berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku; dan (3) Akuntabilitas, akuntabilitas yaitu seberapa besar kebijaksanaan dan kegiatan organisasi publik untuk tetap konsisten dengan kehendak masyarakat umum. Akuntabilitas adalah kemampuan suatu organisasi untuk berupaya

mengimplementasikan kebijaksanaan dan kegiatan-kegiatan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat.

Untuk memberikan umpan balik keberhasilan terhadap kinerja suatu organisasi diperlukan penetapan standar kinerja. Menurut Mustopadidjaja (2000:37) standar kinerja yang baik memiliki kriteria, sebagai berikut:

- a. Dapat dicapai (*attainable*): sesuai dengan usaha-usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan akan dihadapi.
- b. Ekonomik: biaya seharusnya rendah dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.
- c. Dapat diterapkan (*applicable*): sesuai dengan kondisi-kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada (*built-in flexibility*).
- d. Konsisten: yang akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi ke seluruh fungsi organisasi.
- e. Menyeluruh (*all-inclusive*): yang mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan.
- f. Dapat dimengerti (*understandable*): yang diekspresikan dengan mudah, jelas, untuk menghindari kesalahan komunikasi atau keaburan. Instruksi-instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.
- g. Dapat diukur (*measurable*): harus dapat dikemukakan dengan presisi.
- h. Stabil: harus memiliki jangka waktu yang cukup untuk dapat memprediksikan dan menyediakan usaha-usaha yang akan dilakukan.

- i. Dapat diadaptasi (*adaptable*) harus didesain sedemikian rupa sehingga elemen-elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.
- j. Legitimasi: secara resmi disetujui.
- k. Seimbang (*equitable*): diterima sebagai suatu dasar perbandingan oleh pihak yang berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan.
- l. Fokus pada pelanggan: harus terarah pada hal-hal penting yang diinginkan pelanggan (*intern and ekstern*) seperti siklus waktu, mutu, kinerja, jadwal, biaya, dan kepuasan pelanggan.

Dalam konteks laporan akuntabilitas kinerja, evaluasi kinerja diartikan sebagai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu dan mendorong adanya produktifitas di masa mendatang. Dalam akuntabilitas kinerja, sesuai dengan substansinya, maka suatu akuntabilitas akan mencerminkan akuntabilitas kebijakan, program, manajemen, proses dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan (Mustopadidjaja, 2000: 11).

Lebih lanjut dikemukakan bahwa dalam evaluasi kinerja ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian untuk diperhatikan adalah; (a) evaluasi kinerja kegiatan, yaitu evaluasi kinerja yang berhubungan dengan kegiatan yang menunjukkan capaian kinerja suatu unit instansi pemerintah dalam suatu kurun waktu tertentu; (b) evaluasi kinerja program yang merupakan evaluasi terhadap kinerja program sebagai kumpulan kegiatan-kegiatan nyata, sistematis dan terpadu yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa instansi



pemerintah atau pun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat, atau yang merupakan partisipasi aktif masyarakat, guna mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan; dan (c) evaluasi kinerja kebijakan, merupakan evaluasi terhadap ketentuan yang telah disepakati pihak-pihak terkait dan ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk bagi setiap usaha dan kegiatan aparatur pemerintah maupun masyarakat agar tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam upaya mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Dalam rangka melaksanakan evaluasi kinerja suatu organisasi diperlukan metode atau teknik yang digunakan agar hasil evaluasi dapat dipertanggungjawabkan. Salah satu teknik dalam evaluasi kinerja adalah evaluasi 360 derajat (Mustopadidjaja, 2000: 7). Selanjutnya dikatakan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam evaluasi kinerja 360 derajat, yaitu; jenis-jenis informasi yang diperlukan, menggunakan metode pengumpulan informasi yang mencakup; (a) evaluasi dari pelanggan eksternal, (b) evaluasi antar unit internal (*peer department*), (c) evaluasi mandiri, (d) evaluasi manajemen, (e) evaluasi bagi para senior manajemen.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa upaya untuk mengetahui kinerja suatu instansi diperlukan pengevaluasian kinerja itu sendiri. Evaluasi kinerja akan sangat bermanfaat bagi para pimpinan atau masyarakat yang ingin melihat keberhasilan suatu instansi. Evaluasi memerlukan metode yang tepat dan sesuai dengan kondisi daerah masing-

masing. Evaluasi kinerja menjadi salah satu tolok ukur bagi keberhasilan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Pada banyak organisasi, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil. yang mana terdapat beberapa elemen kunci yang berhubungan dengan kinerja yaitu: produktivitas, kualitas dan pelayanan.

Analisis pekerjaan (job analysis) adalah suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistemik. Analisis pekerjaan menganalisa pekerjaan apa yang harus dikerjakan dalam suatu instansi agar tujuan tercapai. Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang dipergunakan. Analisis pekerjaan bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat (*The Right Man In the Right Place*), memberikan keputusan pada diri tenaga kerja dan untuk menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif.

Proses dalam menganalisa pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan.
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.

- c. Menyeleksi (orang yang akan disertai) jabatan yang akan dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan.
- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- g. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan instansi.

Setelah menganalisa suatu pekerjaan dalam job analysis, maka akan didapatkan informasi tentang uraian/deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang menunjang pelaksanaan penerimaan pegawai (recruitment).

Uraian pekerjaan merupakan informasi menyeluruh yang menguraikan tentang tugas/kewajiban, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan yang diperlukan apabila pekerjaan itu dikerjakan. Uraian pekerjaan merupakan pedoman, petunjuk dan arah tindakan bagi tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian tenaga kerja diharapkan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara berdaya guna dan berhasil guna menuju profesionalisme dan produktivitas.

Uraian/deskripsi pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami dan menguraikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yakni memberikan nama jabatan.
- b. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui.

- c. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi kerja yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
- d. Syarat kerja harus diuraikan secara jelas, seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- e. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
- f. Penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana sipetugas dipromosikan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan.

Dengan mendapat informasi yang menyeluruh tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, tugas, tanggung jawab dan segala aspek yang mendukung pelaksanaan pekerjaan dengan baik dalam uraian pekerjaan (job description) maka akan tersusun suatu spesifikasi pekerjaan (job specification). Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bias diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu.

Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai hal-hal berikut:

1. Tingkat pendidikan pekerja.
2. Jenis kelamin pekerja.
3. Keadaan fisik pekerja.
4. Pengetahuan dan kecakapan pekerja.
5. Batas umur pekerja.
6. Nikah atau belum.
7. Minat pekerja.
8. Emosi dan temperamen pekerja.
9. Pengalaman pekerja.

## **2) Penilaian kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atau kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir pekan.

Selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kerja, penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan:

- a. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi instansi yang bersangkutan.

- b. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam instansi.
- c. Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/ meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
- d. Salah satu cara untuk menempatkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- e. Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

### **3) Tujuan penilaian kinerja**

Landasan utama dalam penyelenggaraan penilaian kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah prosedur dan proses maupun jenis bentuk atau sistem pencatatan standar yang digunakan. Seringkali instansi, khususnya manajemen/penyedia terlalu menitikberatkan pada bagaimana penilaian yang tepat, dan sangat langka memperhatikan sebenarnya kinerja dilaksanakan.

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian, sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja

dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja kerjanya.

Selain digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kerja, penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan lembaga. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dan meneliti dan menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurung waktu yang ditetapkan.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi kerja pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Dengan kata lain, peningkatan produktifitas sumber daya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja pegawai secara perorangan (individu).
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai

- dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
4. Membantu lembaga untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
  5. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan.

### **C. Pengertian Pegawai Negeri**

Penyelenggaraan pemerintahan daerah memerlukan sumber daya manusia sebagai pelaksananya. Sumber daya manusia pada pemerintah daerah merupakan unsur yang sangat menentukan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pemerintahan daerah akan dapat diselenggarakan dengan baik, efektif dan efisien jika didukung oleh sumber daya manusia yang berkompeten. Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi organisasi Badan diangkat dan ditempatkan sejumlah pegawai sesuai dengan formasi jabatan. Formasi jabatan di lingkungan Badan adalah meliputi jabatan struktural, jabatan fungsional, dan jabatan non struktural umum. Formasi jabatan ditetapkan sesuai dengan besaran organisasi dan beban kerja berdasarkan analisis jabatan yang dirumuskan dalam daftar susunan jabatan. Daftar susunan jabatan memuat nama jabatan atau litletur dan syarat jabatan yang ditetapkan. Pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan memperhatikan syarat jabatan atas usul pimpinan unit organisasi yang



bersangkutan. Mutasi Jabatan Struktural dilakukan minimal 2 tahun dan maksimal 5 tahun sejak pengangkatan dalam jabatan struktural.

Sumber daya manusia pada pemerintah daerah, disebut pegawai pemerintah daerah. Pegawai pemerintah daerah adalah pegawai negeri sipil yang diangkat dan ditentukan oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas jabatan negeri atau tugas negara yang ditetapkan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Undang-Undang tentang perubahan atas undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Pasal 1 ayat 1 Pegawai negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang Telah memenuhi Syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.. pasal 2 ayat 1 Pegawai Negeri terdiri dari: (a) Pegawai Negeri Sipil, (b) Anggota Tentara Nasional Indonesia., dan (c) Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pegawai Negeri Sipil terdiri dari (a) Pegawai Negeri Sipil Pusat, dan (b) Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Musanef dalam Siswanto menyatakan bahwa :

"Pegawai adalah mereka yang telah memenuhi syarat untuk diangkat dan ditentukan oleh pejabat yang wewenang dan disertai tugas jabatan negeri atau tugas negara yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku." (1993:51).

### **1) Perlengkapan**

Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Badan masing-masing unit organisasi dan pegawai dilengkapi dengan perlengkapan kantor yang terdiri dari alat dan perlengkapan kerja. Penentuan kebutuhan dan standardisasi perlengkapan kantor disusun berdasarkan analisis jabatan dan kemampuan keuangan daerah yang ditetapkan dengan keputusan pemerintah. Mutasi Jabatan pegawai negeri sipil tidak mengakibatkan mutasi perlengkapan kantor. Pengadaan dan pengelolaan perlengkapan kantor dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

### **2) Keuangan**

Untuk membiayai penyelenggaraan tugas dan fungsi Badan dialokasikan anggaran belanja satuan kerja yang bersumber dari APBD dan sumber lain sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Pengelolaan anggaran belanja satuan kerja dilaksanakan oleh pejabat non struktural yang secara khusus disertai wewenang, tugas dan tanggung jawab dengan atasan langsung dijabat oleh Kepala Sub Bagian Keuangan pada Bagian Tata Usaha Badan. Pejabat ditetapkan dengan keputusan Pemerintah atas usul Pimpinan unit yang bersangkutan dari pegawai negeri sipil yang

memenuhi persyaratan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan tersebut maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pegawai adalah sumber daya aparatur pemerintah yang diangkat dan ditentukan oleh pejabat negara berwenang serta diberi tugas memberikan pelayanan terhadap masyarakat dalam konteks penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan menurut peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Daerah Kota Ternate (Walikota). Mengingat besarnya peran Bappeda sebagai suatu badan yang diserahi tugas oleh Kepala Daerah untuk melakukan perencanaan - perencanaan dan pelaksanaan pembangunan di daerah, maka setiap kegiatan pembangunan baik dikelola oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah pada akhirnya akan dilaksanakan di daerah, oleh karena itu sudah selayaknya jika pemerintah daerah memegang posisi yang lebih strategis dalam perencanaan, pendanaan serta proyeksi kebijakan lain yang terkait dengan pembangunan di daerah.

#### **1. Struktur Organisasi**

Secara khusus tugas badan perencanaan pembangunan daerah Kabupaten/Kotamadya diatur dalam Keppres Nomor 27 tahun 1980, Kepmendagri dan Otda No 50 tahun 2000.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka pemerintah daerah Kota Ternate membentuk organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) yang diatur dalam keputusan walikota Ternate Nomor 20 tahun 2001.

Sebagaimana telah dijelaskan dalam keputusan walikota ternate saat ini memiliki susunan organisasi dan tata kerja sebagai berikut :

1. Kepala
2. Kepala Bagian Tata Usaha

3. Sub Bagian Umum dan Keuangan
4. Sub Bagian Penyusunan Program, Evaluasi, Pelaporan dan Pendataan
5. Bidang Perencanaan Pengembangan Ekonomi

Bidang ini terdiri dari :

- a. Sub Bidang Pengembangan Ekonomi
  - b. sub bidang Penelitian
6. Bidang Perencanaan Pengembangan Sosial Budaya

Bidang ini terdiri dari :

- a. sub bidang Pendidikan, Agama dan Kesejahteraan Sosial
  - b. sub bidang Pemerintahan Dan Kedudukan
7. Bidang Perencanaan Pengembangan SDA dan KIMPRASWIL

Bidang ini terdiri dari :

- a. sub bidang Perencanaan Sumber Daya Alam
  - b. sub bidang Perencanaan Permukiman dan Prasarana Wilayah
2. **Fungsi dan Tugas Pokok**

Badan Perencanaan pembangunan Daerah Kota Ternate merupakan lembaga teknis daerah di bidang Perencanaan Pembangunan dalam menunjang penyelenggaraan Pemerintahan. Berdasarkan Perda Nomor 17 tahun 2003 dan Keputusan Walikota Ternate Nomor 11 tahun 2004 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan daerah Kota Ternate.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi kelembagaan, Bappeda dituntut untuk selalu dinamis mengadakan penyesuaian-penyesuaian terhadap berbagai perubahan serta berorientasi pada perubahan terutama dalam Perencanaan Pembangunan Daerah.

**a. Tugas Pokok**

Tugas Pokok Bappeda Kota Ternate adalah membantu Walikota dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah.

**b. Fungsi**

Dalam menyelenggaraan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Bappeda mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah
2. Menyusun RENSTRA Daerah Kota Ternate
3. Pelayanan penunjang penyelenggaraan Pemerintah daerah
4. Penyusunan rencana umum program dan kegiatan perencanaan pengembangan dibidang ekonomi dan penelitian, sosial budaya, sumber daya alam, permukiman dan prasarana wilayah sesuai visi dan misi Pemerintah daerah
5. Perumusan rencana program dan kebijakan prioritas dalam bentuk dokumen perencanaan, baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang

6. Penyelenggaraan evaluasi dan monitoring perkembangan pelaksanaan program dan kegiatan
7. Pelaksanaan kegiatan perencanaan penyusunan data base dalam rangka pengendalian, pengembangan dan kajian kelayakan setiap komponen kebijakan, program dan kegiatan
8. Penyusunan dan pembahasan rencana program dan kegiatan dengan seluruh perangkat Daerah dalam rangka penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah
9. Pelaksanaan urusan tata Usaha
10. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah.

### **C. Keadaan Pegawai BAPPEDA**

Dalam menggambarkan keadaan Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan (BAPPEDA) Kota Ternate sebagai pelaksana operasional perencanaan pembangunan di daerah, maka diuraikan keadaan pegawai menurut golongan/pangkat yang dimilikinya.

Adapun keadaan pegawai pada kantor BAPPEDA Kota Ternate menurut tingkat pendidikan dapat dipada tabel 3 adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Keadaan Pegawai Dalam Lingkup Bappeda Kota Ternate  
Di Rinci Menurut Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase
1.	SLTP Sederajat	6	12 %
2.	SLTA Sederajat	12	24 %
3.	Diploma III	18	36 %
4.	Sarjana (S-1)	11	22 %
5.	Sarjana (S-2)	3	6 %
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Sumber data: Kantor Bappeda Kota Ternate tahun 2008

Berdasarkan pada Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa keadaan tingkat pendidikan pegawai yang paling banyak adalah pendidikan Diploma III berjumlah 18 orang, SLTA sederajat berjumlah 12 orang, S1 berjumlah 11 orang, SLTP sederajat berjumlah 6 orang dan S2 berjumlah 3 orang.

Selanjutnya keadaan pegawai pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dapat dirinci menurut golongan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4. adalah sebagai berikut:



**Tabel 4. Keadaan Pegawai Dalam Lingkup Bappeda Kota Ternate  
Di Rinci Menurut Golongan**

No	Golongan	Frekuensi	Presentase
1.	I	4	8 %
2.	II	22	44 %
3.	III	18	36 %
4.	IV	6	12 %
	Jumlah	50	100

Sumber data: Kantor Bappeda Kota Ternate tahun 2008

Berdasarkan pada Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa golongan pegawai yang paling banyak adalah golongan II berjumlah 22 orang, golongan III berjumlah 18 orang, golongan IV berjumlah 6 dan golongan I berjumlah 4 orang.

Untuk mengetahui keadaan pegawai pada kantor BAPPEDA Kota Ternate berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel 5 adalah sebagai berikut.

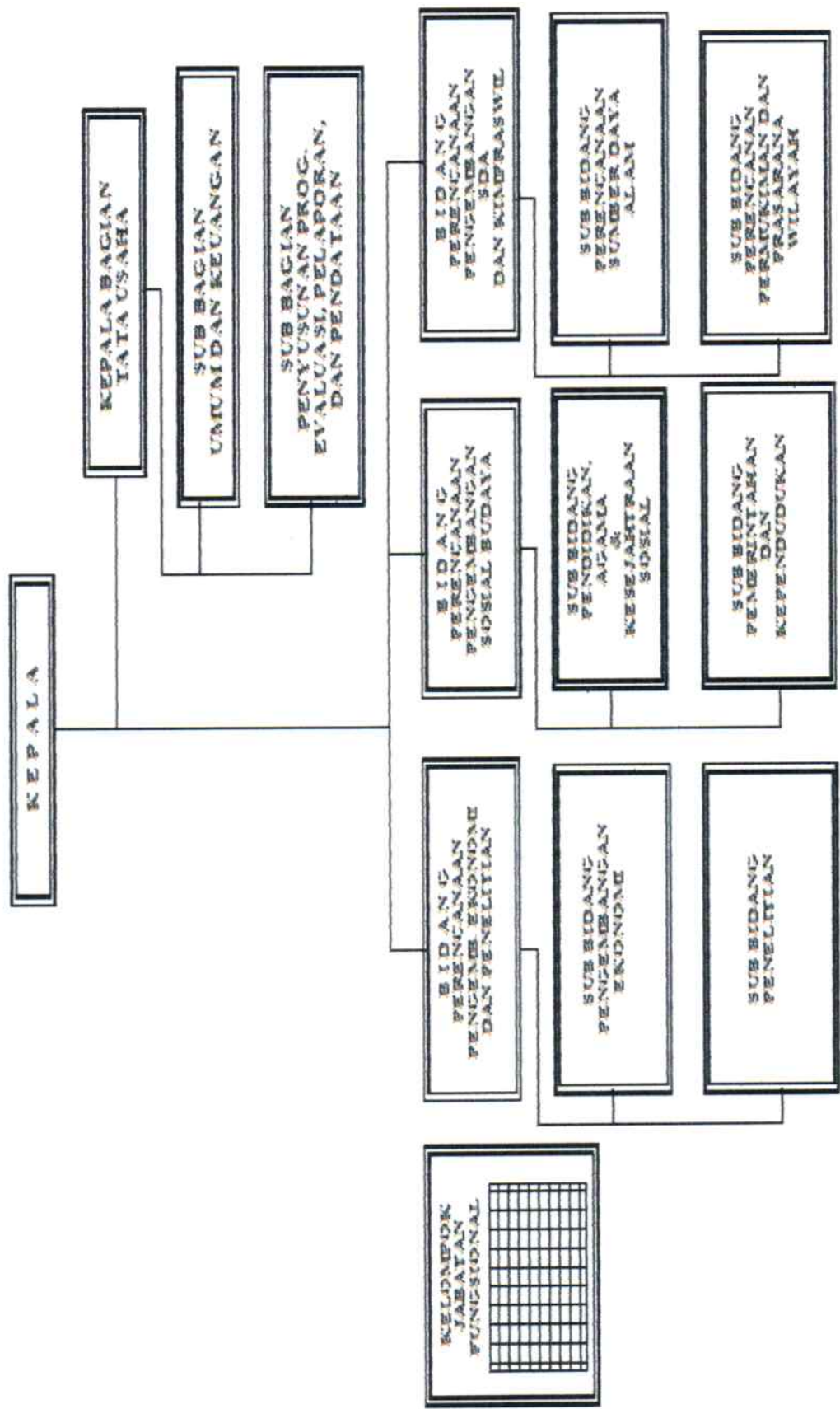
**Tabel 5. Keadaan Pegawai Dalam Lingkup Bappeda Kota Ternate  
Di Rinci Menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis kelamin	Frekuensi	Presentase
1.	Laki-laki	29	58 %
2.	Perempuan	21	42 %
	Jumlah	50	100

Sumber data: Kantor Bappeda Kota Ternate tahun 2008

Berdasarkan pada Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa bahwa, jumlah pegawai pada Kota Ternate di dominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 29 orang atau 58 % dari seluruh jumlah pegawai. Sedangkan pegawai yang berjenis kelamin perempuan hanya sebanyak 21 orang atau 42 %.

**STRUKTUR ORGANISASI  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA)  
KOTA TERNATE PROVINSI MALUKU UTARA**



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Kota Ternate

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu atau organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kaidah atau peraturan perundang-undangan yang berlaku. Yang dimaksud dengan tugas pokok dan fungsinya dalam penelitian ini adalah tugas organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam rangka pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang meliputi; rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas pembangunan Daerah, rencana kerja, dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat. Dalam penetapan kerangka Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) tersebut tidak serta merta langsung dibuat oleh organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate, tetapi harus melalui suatu mekanisme dan pentahapan yang disebut dengan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang melibatkan seluruh komponen masyarakat/*stakeholders* mulai dari tingkat desa/kelurahan, kecamatan, kabupaten/kota, dan melibatkan pula Forum Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Forum Gabungan Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut di atas, maka organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate di era reformasi dan atau otonomi daerah wajib menggunakan prinsip pemberian kualitas pelayanan, responsibilitas, dan akuntabilitas. Asumsinya ialah jika ke tiga faktor tersebut tinggi atau sangat tinggi, berarti dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dalam rangka otonomi daerah dapat dikatakan sudah optimal/efektif.

Untuk mengetahui lebih jauh tentang Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), dalam bagian ini akan dideskripsikan sejumlah variabel dan sub variabel dengan indikator-indikatornya, yang terdiri dari kinerja pegawai dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang meliputi; kualitas pelayanan, responsibilitas dan akuntabilitas. Di samping itu, dideskripsikan pula faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan pegawai dalam pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang terdiri dari dua faktor utama yaitu faktor lingkungan internal organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yaitu; kemampuan aparatur, sarana prasarana, dan dukungan Kepala Daerah (Wali Kota). Kemudian, dideskripsikan faktor lingkungan eksternal organisasi Badan

Perencanaan pembangunan Daerah yang terdiri dari; dukungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan dukungan komponen masyarakat/stakeholders.

Deskripsi hasil penelitian dan pembahasan masing-masing indikator efektifitas kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dipaparkan sebagai berikut:

**a. Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan adalah mutu pelayanan yang diberikan Bappeda kepada masyarakat/stakeholders berupa data dan informasi dalam pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Salah satu aspek terpenting yang dimaksudkan ialah upaya Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate menyikapi dan mengakomodir usulan/aspirasi yang bersumber dari kelompok masyarakat/stakeholders dalam menentukan skala prioritas pembangunan dalam satu tahun anggaran. Di samping itu, masyarakat perlu mengetahui sejauhmana usulan yang disampaikan dalam musyawarah perencanaan pembangunan dapat direalisasikan dan begitu pula masyarakat perlu diberi informasi atau pun alasan-alasan jika usulan yang disampaikan tidak dapat direalisasikan dalam 1 tahun anggaran.

Hasil penelitian tentang kualitas pelayanan Kantor Bappeda Kota Ternate dapat dilihat pada tabel 6 adalah sebagai berikut :

**Tabel 6. Tanggapan Responden Tentang Kualitas Pelayanan  
Pegawai Bappeda Kota Ternate**

No	Pernyataan Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat tinggi	13	26 %
2.	Tinggi	15	30 %
3.	Sedang	17	34 %
4.	Rendah	5	10 %
	Jumlah	50	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2008

Berdasarkan tabel 6 di atas dapat diketahui bahwa tanggapan responden tentang kualitas pelayanan sebanyak 17 orang (34 %) sedang, 15 orang (30%) menjawab tinggi, 13 orang (26%) sangat tinggi dan 5 orang (10%) menjawab rendah. Dengan demikian, maka kualitas pelayanan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate masih termasuk dalam kategori sedang.

Kualitas pelayanan organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate masih termasuk dalam kategori sedang disebabkan oleh beberapa hambatan yang dihadapi, antara lain; belum dimilikinya sarana fisik mengenai Sistem Manajemen Informasi (*Management Information System*) Bappeda Kota Ternate, belum ada sarana dan prasarana yang memadai, dan adanya birokrasi yang terlalu berbelit-belit sehingga sangat mempengaruhi pemberian pelayanan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Kepala Tata Usaha Bappeda Kota Ternate dikatakan bahwa memang untuk saat ini pemberian informasi

yang dibutuhkan oleh masyarakat tentang penyelenggaraan dalam penyusunan RKPD dirasakan masih belum optimal karena adanya beberapa kendala yang dihadapi. Kendala yang dihadapi adalah sistem informasi dan data yang masih kurang akurat karena belum tersedianya sarana dan prasarana pendukung misalnya teknologi komputer dan internet yang masih terbatas, belum optimalnya sistem koordinasi, baik horisontal maupun vertikal, dan hubungan antar masyarakat yang belum tertata dengan baik.

Di samping itu, berdasarkan hasil wawancara penulis dengan sejumlah Kepala lurah ternyata memang masih ada beberapa usulan program pembangunan yang disampaikan dalam Musrenbang yang tidak dapat direalisasi, sehingga ini menimbulkan rasa kecewa dari masyarakat dan terkadang Bappeda tidak menyampaikan alasan-alasan mengapa hal tersebut terjadi.

Hal ini mengindikasikan bahwa memang kualitas pelayanan pegawai Bappeda Kota Ternate masih termasuk dalam kategori sedang. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Ternate, maka Bappeda selaku pemegang kendali pelaksanaan penyusunan RKPD seyogianya membangun suatu Sistem Manajemen Informasi yang handal sehingga masyarakat mudah untuk mengakses informasi dan data yang dibutuhkan, memangkas birokrasi di tubuh organisasi Bappeda sehingga dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat tidak berbelit-belit, dan menyiapkan informasi yang lebih akurat melalui media masa seperti; radio



dan surat kabar sehingga masyarakat lebih cepat mengetahui hal-hal penting yang berhubungan dengan proses pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Ternate.

#### **b. Responsibilitas**

Responsibilitas adalah kemampuan organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate yang berhubungan dengan kekonsistenan aparatur dalam melaksanakan tahapan-tahapan penyusunan rencana kerja pemerintah daerah dan implementasinya. Responsibilitas dapat pula diartikan sebagai rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sesuai dengan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Keputusan Bersama Menteri Negara Perencanaan dan Pembangunan Nasional/Kepala Bappenas dan Menteri Dalam Negeri Nomor 0295/M.PPN/1/2005 dan 050/166/SJ tentang Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang).

Hasil penelitian tentang indikator responsibilitas Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kota ternate dapat dilihat pada tabel 7. adalah sebagai berikut :

**Tabel 7. Tanggapan Responden Tentang Responsibilitas Kinerja Pegawai Bappeda Kota Ternate**

No	Pernyataan Responden	Frekuensi	Presentase
1.	Sangat tinggi	5	10 %
2.	Tinggi	15	30 %
3.	Sedang	22	44 %
4.	Rendah	8	16 %
	Jumlah	50	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2008

Berdasarkan pada tabel 7 di atas, diketahui bahwa tanggapan responden tentang responsibilitas sebanyak 22 orang (44%) menjawab sedang, 15 orang (30%) menjawab tinggi, 8 orang (16%) menjawab rendah, dan 5 orang (10%) menjawab sangat tinggi. Oleh sebab itu, responsibilitas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate termasuk dalam kategori sedang.

Responsibilitas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kota Ternate yang masih dalam kategori sedang ini disebabkan oleh beberapa hal bahwa secara umum dalam penyusunan RKPD sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, namun yang menjadi kendala belum adanya daftar permasalahan desa/kelurahan yang konkrit. Di samping itu, sulitnya mengumpulkan para tokoh masyarakat atau delegasi yang akan membahas program pembangunan dalam Musrenbang karena rata-rata masyarakat hidup dengan cara bertani dan pegawai sehingga dari pagi

sampai sore hari mereka semuanya ke kebun dan ke kantor, dan pada malam hari mereka kecapaian sehingga rapat Musrenbang tersebut tertunda-tunda karena tidak ada peserta yang hadir. Masalah lain yaitu dana untuk membiayai pelaksanaan penyusunan RKPD pada tingkat desa/kelurahan masih sangat minim. Sehingga tidak semua desa/kelurahan dilaksanakan Musrenbang namun hanya melalui perwakilan saja yang dilaksanakan sekaligus pada tingkat kecamatan.

Hasil wawancara dengan beberapa tokoh masyarakat termasuk Kepala Desa/Kelurahan, diperoleh informasi bahwa memang pelaksanaan Musrenbang mengalami berbagai kendala terutama dalam menampung dan menetapkan prioritas kebutuhan masyarakat karena masyarakat belum mengetahui tata cara pelaksanaannya karena kurangnya sosialisasi dan pemberian pendidikan dan pelatihan kepada masyarakat tentang tata cara pelaksanaan Musrenbang Khusus untuk pelaksanaan Musrenbang pada tingkat Forum Satuan Kerja Perangkat Daerah (Dinas-Dinas Daerah) hal ini tidak mengalami kendala karena tempat pelaksanaan yang sangat menunjang, dan ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai.

Oleh sebab itu, dalam meningkatkan kinerja Bappeda dilihat dari aspek tanggung jawab Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam pelaksanaan penyusunan Musrenbang pada tahun mendatang akan lebih efektif jika Bappeda melakukan sosialisasi tentang

tata cara penyelenggaraan Musrenbang terutama pada tingkat Desa/kelurahan dan kecamatan mempersiapkan nara sumber yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang memadai untuk memandu pelaksanaan Musrenbang, menyampaikan jadwal dan agenda pelaksanaan Musrenbang tingkat Desa/Kelurahan, dan Kecamatan jauh sebelum hari pelaksanaannya sehingga tokoh masyarakat akan mempersiapkan waktunya dan Bappeda Kota Ternate mengadakan pembahasan yang mendalam dengan Kepala Daerah dan DPRD tentang perlunya menambah dana/anggaran pelaksanaan Musrenbang khususnya pada tingkat Desa/Kelurahan dan Kecamatan, sehingga diharapkan pelaksanaan Musrenbang ini benar-benar dilaksanakan pada setiap desa/kelurahan tidak hanya pada sebagian desa atau kelurahan saja. Konsep pemerataan pembangunan harus dikedepankan dengan cara melibatkan seluruh komponen masyarakat sehingga proyek pembangunan yang dilaksanakan memang merupakan aspirasi dari masyarakat yang sangat membutuhkan dan mengecap hasil-hasil pembangunan terutama pembangunan jalan dan jembatan serta pembangunan dan atau perbaikan sarana pertanian, perikanan, pasar dan lain sebagainya.

**c. Akuntabilitas**

Kinerja pegawai Bappeda dilihat dari aspek akuntabilitas adalah sejauhmana kemampuan Bappeda untuk memberikan kebertanggungjawaban terhadap keseluruhan rencana kerja dan anggaran.

Artinya Bappeda berkewajiban untuk melaporkan dan menyajikan segala proses tindakan dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) khususnya dalam bidang keuangan atau anggaran baik kepada pejabat keuangan maupun kepada masyarakat luas.

Berdasarkan hasil penelitian tentang indikator akuntabilitas Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dapat di lihat pada tabel 8 adalah sebagai berikut :

**Tabel 8. Tanggapan Responden Tentang Akuntabilitas Bappeda Kota Ternate**

No	Pernyataan Responden	Frekuensi	Presentase
1.	Sangat tinggi	6	12%
2.	Tinggi	11	22%
3.	Sedang	24	48%
4	Rendah	9	18%
	Jumlah	50	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2008

Berdasarkan pada Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden sebanyak 24 orang (48%) menjawab sedang terhadap akuntabilitas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate, 11 orang (22%) menjawab tinggi, orang 9 (14%) menjawab rendah dan 6 orang (12%) menjawab sangat tinggi. Dengan demikian akuntabilitas kinerja pegawai Bappeda kota ternate masih termasuk kategori sedang.. Hasil ini menunjukkan bahwa Bappeda Kota Ternate perlu memberikan

penjelasan yang lebih terinci dan transparan kepada masyarakat. Tanggapan responden yang sangat moderat ini disebabkan dari sejumlah target anggaran dan realisasi umumnya sangat jauh berbeda. Di samping itu, kebertanggungjawaban Bappeda terhadap penetapan anggaran belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik. Alasannya ialah bahwa meskipun masyarakat dilibatkan dalam proses pelaksanaan penyusunan RKPD, namun pada hasil akhir tidak disampaikan kepada masyarakat luas tentang capaian target dalam 1 tahun anggaran.

Selanjutnya hasil wawancara dengan pejabat pada Bappeda Kota Ternate diperoleh informasi bahwa sebenarnya Bappeda sangat berkepentingan dan berkeinginan untuk menjelaskan hal tersebut kepada masyarakat, bahkan sudah dilaksanakan, namun tentunya tidak secara keseluruhan.

Informasi tersebut di atas yang diperoleh penulis mengindikasikan bahwa berbicara tentang masalah keuangan atau anggaran, Bappeda Kota Ternate cenderung belum transparan seutuhnya. Artinya masih ada hal-hal yang bersifat birokratis yang tidak perlu atau diakses masyarakat. Tentunya hal ini bertentangan dengan amanat dan semangat otonomi daerah yang menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas publik.

Oleh sebab itu, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam upaya untuk meningkatkan aspek akuntabilitas diperlukan

aparatur yang memiliki kemampuan untuk mengevaluasi dan memonitor pelaksanaan hasil keputusan Musrenbang yang berkaitan dengan rencana kerja dan anggaran, memiliki keberanian untuk mengungkapkan jika terjadi penyimpangan pelaksanaan program pembangunan dengan cara yang lebih baik, adanya rasa percaya diri dan tidak boleh merasa diintervensi oleh siapapun ketika harus mengungkapkan proses pelaksanaan program pembangunan dan anggaran.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif kinerja pegawai Bappeda Kota Ternate yang diukur dari tiga indikator utama yaitu; kualitas pelayanan, responsibilitas, dan akuntabilitas dapat disimpulkan bahwa secara umum Kinerja Bappeda Kota Ternate tergolong dalam kategori sedang.

## **B. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Kinerja Pegawai Di Kantor Bappeda Kota Ternate**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa kinerja suatu organisasi dapat meningkat atau bahkan menurun tergantung pada seberapa besar faktor-faktor pendukungnya. Beberapa faktor pendukung yang dimaksudkan adalah faktor yang bersumber dari dalam lingkungan organisasi itu sendiri dan faktor yang bersumber dari luar lingkungan organisasi.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate selaku salah satu lembaga yang bertanggung jawab dan mengendalikan proses penyusunan

Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sangat dituntut untuk dapat meningkatkan hasil kerja atau prestasi kerja dalam bidang tersebut. Namun, tentunya tidak terlepas dari sejumlah unsur-unsur yang menjadi prasyarat utama (*conditio sine quanon*) yang dan mutlak harus dimiliki. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih jauh faktor-faktor penunjang tersebut, sehingga diharapkan kinerja Bappeda Kota Ternate pun dapat ditingkatkan.

#### **a. Lingkungan Internal Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate**

Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN), dengan tegas mensyaratkan keaktifan dan keterlibatan dari seluruh komponen anggota organisasi yang mempunyai sumber daya dan kemampuan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor internal organisasi seperti; kemampuan aparatur, sarana dan prasarana, kepemimpinan, mekanisme atau sistem dan dukungan pemerintah daerah merupakan bagian yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dan mendukung peningkatan kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Untuk lebih jelasnya tanggapan responden yang mencakup factor-faktor yang berpengaruh secara langsung dapat dikemukakan sebagai berikut:



## 1. Kemampuan Sumber Daya Manusia Pegawai Bappeda Kota Ternate

Kemampuan sumber daya manusia aparatur Bappeda dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu; usia aparatur, golongan kepangkatan, serta tingkat pendidikan dan pelatihan yang telah dilalui aparatur/pegawai Bappeda.

### 1.1. Usia Pegawai Bappeda Kota Ternate

Usia atau tingkat umur aparatur memiliki pengaruh terhadap kemampuan aparatur Bappeda Kota Ternate dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya terutama dalam kegiatan pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dapat di lihat pada table 9 adalah sebagai berikut

**Tabel 9. Distribusi Frekuensi Usia pegawai Bappeda Kota Ternate**

No	Usia Pegawai	Frekuensi	Prosentase
1.	20 – 30	32	64 %
2.	31 – 40	13	26 %
3.	41 – 55	5	10 %
	Jumlah	50	100

Sumber : olahan data primer, 2008

Berdasarkan pada tabel 9 di atas menunjukkan bahwa komposisi usia aparatur Bappeda Kota Ternate yaitu dari 50 orang responden jumlah yang paling besar adalah responden yang berusia antara 20-30 tahun sebanyak orang 32 (64%), responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 13 orang (26%) dan 41-55 tahun

sebanyak 5 orang. Jika dilihat secara umum ternyata kondisi Usia pegawai dapat dikatakan sangat baik.

Usia sangat berpengaruh terhadap tingkat efektifitas kerja seseorang/pegawai. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Ternate dapat kita lihat pegawai saat ini lebih dominant berumur masih muda yaitu berkisar antara 20-30 tahun. Hal ini merupakan salah satu factor yang sangat mendukung untuk mencapai efektifitas kinerja mereka sebab usia merupakan salah satu indikator untuk mengetahui kemampuan fisik dan kematangan berpikir serta memiliki motivasi berprestasi dan berperan serta dalam kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa kemampuan sumber daya manusia aparatur Bappeda Kota Ternate dilihat dari aspek usia dapat dikatakan sangat baik.

## **1.2. Golongan**

Golongan pegawai merupakan gambaran yang umum tentang kedudukan atau pun status kepegawaian seseorang dalam suatu institusi. Selain itu, tentu saja golongan dapat menjadi cerminan bagi seorang Pegawai dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dan pengalaman yang telah dilaluinya. Golongan sering menjadi salah

satu faktor penentu seorang pegawai negeri sipil dalam menduduki suatu jabatan. Hal ini dilandasi dengan pemikiran bahwa seseorang yang memiliki tingkat golongan yang tinggi mencerminkan lamanya masa kerja pegawai yang bersangkutan (masa kerjanya), pengalaman, kemampuan, kesenioritasan. Golongan ini tergambar dalam struktur organisasi suatu institusi atau badan melalui daftar urutan golongan (DUG). dapat di lihat pada tabel 10 adalah sebagai berikut :

**Tabel 10. Distribusi Frekuensi Golongan Pegawai Bappeda Kota Ternate**

No	Golongan	Frekuensi	Presentase
1.	I	4	8 %
2.	II	22	44 %
3.	III	18	36 %
4.	IV	6	12 %
	Jumlah	50	100

Sumber :Olahan data primer2008

Berdasarkan pada tabel 10 di atas menunjukkan bahwa golongan pegawai Bappeda Kota Ternate dalam penelitian yaitu yang paling banyak adalah golongan II berjumlah 22 orang (44%), golongan III berjumlah 18 orang (36%), golongan IV berjumlah 6 (12%) dan golongan I berjumlah 4 orang (8%). Jika dilihat secara umum ternyata kondisi golongan pegawai masih dapat dikatakan

sedang. Komposisi golongan tersebut sangat bermakna dalam memberikan gambaran umum tentang keadaan kemampuan pegawai Bappeda, dan adanya suatu motivasi untuk berprestasi dan turut serta dalam pelaksanaan program-program pencapaian tujuan yang sudah di tetapkan.

### **1.3. Tingkat Pendidikan Formal**

Pendidikan formal yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pendidikan formal yang telah dilalui oleh aparatur yang dimulai dari tingkat Sekolah Dasar (SD) sampai pada Perguruan Tinggi. Secara umum dapat dikatakan bahwa dalam rangka mencapai kinerja Bappeda yang tinggi khususnya dalam pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya tidak terlepas dari adanya dukungan dari aparatur Bappeda yang memiliki kemampuan dan pengetahuan serta wawasan yang luas untuk dapat memecahkan semua persoalan pembangunan yang ada di suatu daerah. Oleh karena itu, tingkat pendidikan formal aparatur Bappeda merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai kinerja tinggi di era otonomi daerah dapat di lihat pada table 11 adalah sebagai berikut :

**Tabel 11. Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Formal  
Pegawai Bappeda Kota Ternate**

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase
1.	SLTP Sederajat	6	12 %
2.	SLTA Sederajat	12	24 %
3.	Diploma III	18	36 %
4.	Sarjana (S-1)	11	22 %
5.	Sarjana (S-2)	3	6 %
	Jumlah	50	100

Sumber :olahan data primer 2008

Berdasarkan pada Tabel 11 di atas menunjukkan bahwa komposisi tingkat pendidikan Pegawai Bappeda Kota Ternate dalam penelitian yaitu yang paling banyak adalah Diploma III 18 orang (36%), S1 sebanyak 11 orang (22%), SLTA/ sederajat sebanyak 12 orang (24%), SLTP sederajat sebanyak 6 orang (12%) dan S2 sebanyak sebanyak 3 orang (6%). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan formal termasuk dalam kategori sedang. Kondisi tingkat pendidikan formal pegawai Bappeda seperti yang dipaparkan di atas, tentu saja ini merupakan modal utama bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan komposisi pendidikan ini diharapkan agar para aparatur Bappeda lebih terdorong untuk berprestasi, menyusun program kerja, mampu menyumbangkan ide atau gagasan dan mampu berpikir inovatif untuk mencari teknik atau

strategi yang terbaik dalam rangka meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan di daerah.

## 2. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimiliki kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate adalah salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam rangka mencapai keberhasilan Bappeda Kota Ternate dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam konteks penelitian ini, sarana dan prasarana adalah sejumlah benda atau alat yang dipergunakan untuk mempermudah dan memperlancar seluruh aktifitas aparatur Bappeda Kota Ternate khususnya dalam proses penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Ternate Hasil penelitian mengenai sarana dan prasarana dapat dilihat pada tabel 12 adalah sebagai berikut :

**Tabel 12. Tanggapan Responden Tentang Sarana Dan Prasarana Kantor Bappeda Kota Ternate**

No	Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase
1.	sangat baik	6	12 %
2.	baik	14	28 %
3.	cukup	23	46 %
4.	kurang	7	14 %
	Jumlah	50	100

Sumber: Olahan Data Primer 2008

Berdasarkan pada tabel 12 di atas dapat diketahui bahwa tanggapan responden tentang sarana dan prasarana yang dimiliki Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) diperoleh bahwa sebanyak 23 orang (46%) menjawab cukup, 14 orang (28%) menjawab baik, 7 orang (14%) menjawab kurang dan 6 orang (12%) menjawab sangat baik. Dengan demikian maka kondisi sarana dan prasarana Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate masih termasuk kategori cukup/sedang.

Kondisi sarana dan prasarana Kantor Bappeda Kota Ternate yang masih dalam kategori sedang, ini memang sangat realistis karena berdasarkan pengamatan penulis bahwa keadaan sarana dan prasarana yang dimiliki Kantor Bappeda masih terbatas. Hal ini dapat dibuktikan bahwa beberapa sarana yang sangat menunjang kelancaran pelaksanaan tugas adalah kendaraan, baik kendaraan roda empat maupun sepeda motor yang sangat terbatas dimana jumlah kendaraan roda empat (mobil Dinas) hanya sebanyak 4 buah dan sepeda motor 7 buah. Menurut Kepala Bidang Fisik dan Prasarana bahwa hal ini dirasakan masih kurang karena akan mempengaruhi mobilitas aparatur Bappeda. Begitu pula sarana AC yang dimiliki berjumlah 5 buah dan peralatan komputer hanya 7 buah dirasakan pula masih kurang. Mengingat Bappeda merupakan pusat data dan informasi untuk pengembangan perencanaan dan pembangunan, mestinya memiliki teknologi informasi yang memadai. Namun kondisi

nyata yang ada bahwa Kantor Bappeda Kota Ternate belum memiliki ruang khusus untuk internet dan perpustakaan. Keadaan ini jelas mempengaruhi kualitas pelayanan Bappeda terhadap pemberian data dan informasi kepada masyarakat publik. Secara umum kondisi sarana dan prasarana Kantor Bappeda Kota Ternate dapat dilihat pada tabel 13 berikut ini:

**Tabel 13. Kondisi Sarana Dan Prasarana Kantor Bappeda Kota Ternate (2008)**

No.	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Keadaan
1.	Gedung Kantor Bappeda	1	Baik
2.	Mobil Dinas	4	Baik
3.	Sepeda Motor Dinas	7	Baik
4.	Air Condition/AC	5	Baik
5.	Komputer/Printer	7	Baik
6.	Laptop/Notebook	1	Baik
7.	Internet	-	-
8.	Ruang Kerja	10	Baik
9.	Pesawat telepon	2	Baik
10.	Faximili	2	Baik
11.	Meja/Kursi	44	Baik
12.	OHP	1	Baik
13.	Ruang Rapat/Aula	1	Baik
14.	Lemari Arsip	12	Baik
15.	Perpustakaan	-	-

Sumber: Dokumen sarana Fisik Bappeda Kota Ternate, 2008

Melihat kondisi sarana dan prasarana Kantor Bappeda Kota Ternate seperti yang ditunjukkan pada tabel di atas, maka perlu disarankan agar Kepala Badan perlu melakukan evaluasi kebutuhan sarana dan prasarana Kantor Bappeda , dan selanjutnya perlu melakukan



negosiasi atau koordinasi yang baik dengan Kepala Daerah dan DPRD dalam meningkatkan atau penambahan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam rangka upaya meningkatkan kinerja Bappeda khususnya dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Ternate.

### 3. Dukungan Atasan

Dukungan Kepala Daerah sangat menentukan pencapaian kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam melaksanakan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Dukungan walikota yang telah diberikan kepada Bappeda, lingkungan Bappeda Kota Ternate dirasakan sudah mendukung. Hal ini dapat dilihat pada hasil penelitian yang telah dilaksanakan yakni tanggapan responden tentang dukungan walikota terhadap Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dapat dilihat pada tabel 14. adalah sebagai berikut :

**Tabel 14. Tanggapan Responden Tentang Dukungan Atasan Bappeda Kota Ternate**

No	Pernyataan Responden	Frekuensi	Presentase
1.	Sangat mendukung	4	8 %
2.	Mendukung	26	52 %
3.	Kurang mendukung	11	22 %
4.	Tidak mendukung	9	18 %
	Jumlah	50	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2005

Berdasarkan tabel 14 di atas dapat diketahui bahwa 26 orang (52%) menjawab mendukung, 11 orang (22%) menjawab kurang mendukung, 9 orang (18%) menjawab tidak mendukung 4 orang atau (8%) menjawab sangat mendukung. Oleh sebab itu, dukungan Kepala Daerah terhadap Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam melaksanakan kegiatan termasuk dalam kategori mendukung/tinggi.

Hasil penelitian ini didukung pula oleh sejumlah pendapat yang dikemukakan oleh pejabat Bappeda, Kepala Desa/Kelurahan, dan Camat yang sempat penulis wawancarai bahwa memang dalam kegiatan pelaksanaan Musrenbang, walikota sering melakukan kunjungan lapangan sebagai wujud untuk mencari keterangan langsung kepada masyarakat tentang hasil-hasil pembangunan yang telah dicapai dan meminta masyarakat untuk melaporkan kekurangan atau penyimpangan anggaran pembangunan yang diberikan. Oleh karena itu, masyarakat menganggap bahwa pada dasarnya walikota memiliki *concern* yang cukup tinggi terhadap upaya pemberantasan kemiskinan dan pemerataan pembangunan. Dengan kondisi seperti ini, menurut hemat penulis bahwa kegiatan walikota seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, agar terus dibina dan ditumbuh kembangkan melalui upaya kerjasama yang berkesinambungan guna membangkitkan rasa partisipatif dari masyarakat, membangkitkan semangat untuk membangun daerah secara bersama-sama, dan pelaksanaan program-

program pembangunan diharapkan akan dapat berjalan sesuai dengan yang ditetapkan.

#### **4. Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi hendaknya menguasai teknik-teknik komunikasi yang efektif. Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah sangat penting karena hal itu berhubungan langsung dengan proses perkembangan suatu organisasi.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengembangkan pegawai untuk bekerja lebih baik dan kerja sama antara keduanya akan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Tujuan organisasi (BAPPEDA) akan tercapai jika pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap motivasi pegawainya, organisasi dituntut memberikan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menuntut peranan pemimpin untuk memotivasi pegawai dengan memberikan teknik-teknik motivasi yang positif dalam hal ini memberikan dorongan yang mengembirakan atau gambaran-harapan-harapan masa depan yang baik sehingga pegawai bekerja lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian tentang Kepemimpinan Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dapat di lihat pada table 15 adalah sebagai berikut :

**Tabel 15. Tanggapan Responden Tentang Sikap Pimpinan Bappeda Kota Ternate**

No	Pernyataan Responden	Frekuensi	Presentase
1.	Sangat baik	4	8%
2.	baik	41	82%
3.	kurang baik	3	6%
4.	tidak baik	2	4%
	Jumlah	50	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2008

Berdasarkan pada Table 15 diatas menunjukkan bahwa dari 50 responden, 41 orang (82%) memberikan jawaban baik, 4 orang (8%) memberikan jawaban sangat baik, 3 orang (6%) memberikan jawaban kurang baik dan 2 orang (4%) memberikan jawaban tidak baik sikap pimpinan atau kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam melaksanakan tugas termasuk dalam kategori baik.

Motivasi dan suasana kerja dalam sebuah lingkungan organisasi, juga sangat dipengaruhi oleh sikap pinpinan terhadap bawahannya, sehingga ini juga membawa pengaruh terhadap efektifitas kinerja para pegawai. Hubungan antara pimpinan dan bawahan harus terjalin selaras agar suasana kerja akan lebih menunjang terjadi kerja sama yang baik antara pimpinan dan bawahan guna mewujudkan tujuan suatu organisasi.

## **b. Lingkungan Eksternal Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate**

Secara umum dapat dikatakan bahwa tidak ada satu pun organisasi di dunia ini yang dapat berdiri sendiri, baik itu organisasi profit, organisasi non profit, maupun organisasi publik. Melainkan, organisasi tersebut harus berinteraksi dengan lingkungan luarnya. Artinya, setiap organisasi untuk dapat eksis mutlak ia harus memberikan yang terbaik kepada lingkungan luar ataupun ia harus menerima input dari lingkungannya untuk kelangsungan hidup dari organisasi itu sendiri.

Adapun definisi lingkungan eksternal yaitu sejumlah elemen yang ada di luar organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) yang dianggap sangat menentukan keberhasilan Bappeda dalam pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).

### **1. Dukungan Satuan Kerja Perangkat Daerah**

Dukungan satuan kerja perangkat daerah merupakan bagian yang tidak kalah pentingnya dalam rangka menunjang kinerja Bappeda dalam penyusunan RKPD. Dukungan Forum SKPD terhadap pelaksanaan Musrenbang tingkat Kabupaten memiliki arti yang sangat penting karena akan diperoleh sejumlah informasi dan data yang diperlukan untuk merumuskan dan menyusun rencana anggaran dan skala prioritas pembangunan pada masing-masing Dinas Daerah.

Hasil penelitian indikator dukungan SKPD terhadap Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam pelaksanaan penyusunan RKPD dapat dilihat pada tabel 16 berikut:

**Tabel 16. Tanggapan Responden Tentang Dukungan Skpd Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kota Ternate**

No	Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat Membantu	27	54 %
2.	Membantu	20	40 %
3.	Cukup membantu	3	6 %
4.	Kurang membantu	0	0 %
	Jumlah	50	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2008

Berdasarkan tabel 16 di atas, dapat diketahui bahwa 27 orang (54%) menjawab sangat membantu, 20 orang (40%) menjawab membantu, 3 orang (6%) menjawab cukup membantu dan 0 orang (0%) menjawab kurang membantu. Oleh karena itu, indikator dukungan SKPD terhadap Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) termasuk dalam kategori sangat membantu. Dari hasil pengamatan dan wawancara penulis dengan sejumlah kepala Dinas Daerah diperoleh informasi bahwa pada intinya semua kepala Dinas Daerah mendukung sepenuhnya dalam penyusunan RKPD dengan cara memberikan data dan informasi yang akurat tentang skala prioritas pembangunan bagi masing-masing Dinas Daerah, namun dalam pelaksanaan penyusunan RKPD harus melalui usulan yang disusun ke dalam rencana kerja (Renja) belum dilaksanakan

secara optimal karena rata-rata Satuan Kerja Perangkat Daerah cenderung menggunakan data pada tahun sebelumnya untuk selanjutnya dibahas di dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang)

Secara umum penulis menyimpulkan bahwa dukungan SKPD dalam penyusunan RKPD sudah berjalan dengan sangat baik, namun perlu terus ditumbuhkembangkan dalam bentuk kerjasama dan koordinasi horisontal dengan semua jajaran Dinas Daerah sehingga tercipta suatu kesepahaman dan kesepakatan mengenai penetapan skala prioritas pembangunan dalam jangka waktu 1 tahun anggaran. Hal ini perlu dilakukan agar menghindari terjadi *gap* atau ketidakharmonisan hubungan antar instansi dimana masing-masing Dinas dan Bappeda saling menyalahkan satu sama lain dan terkesan berjalan sendiri-sendiri. Kesan inilah yang harus dihindari dalam rangka untuk membangun daerah yang lebih baik di masa yang akan datang khususnya di era otonomi daerah yang lebih mengutamakan pelayanan kepada masyarakat/stakeholders dalam bingkai transparansi dan akuntabilitas publik.

## **2. Dukungan Komponen Masyarakat /Stakeholders**

Di era otonomi daerah dewasa ini, menempatkan masyarakat sebagai posisi paling strategis untuk membantu pelaksanaan pembangunan. Konsekuensi logisnya adalah komponen masyarakat wajib diikutsertakan dalam proses pembangunan dan diberikan ruang yang lebih besar untuk memberikan evaluasi dan kritikan terhadap kinerja pemerintah.

Oleh karena itu, partisipasi komponen masyarakat sangat dibutuhkan dalam upaya melancarkan program-program pembangunan yang ditetapkan oleh pemerintah. Salah satu asumsi dasar bahwa perencanaan pembangunan yang mantap hampir tidak bermakna sama sekali, jika tidak didukung oleh komponen masyarakat.

Dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Ternate, indikator dukungan komponen masyarakat/*stakeholders* dijadikan sebagai alat ukur untuk mengetahui sejauhmana dukungan komponen masyarakat/*stakeholders* terhadap program tersebut.

Hasil penelitian terungkap bahwa indikator dukungan komponen masyarakat/*stakeholders* terhadap Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam penyusunan RKPD dapat dilihat pada tabel 17 berikut :

**Tabel 17. Tanggapan Responden Tentang Dukungan Komponen Masyarakat/*Stakeholders* Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kota Ternate**

No	Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat Membantu	4	8 %
2.	Membantu	18	36 %
3.	Cukup membantu	28	56 %
4.	Kurang membantu	0	0 %
	Jumlah	50	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2008



Berdasarkan tabel 17 di atas diketahui bahwa 28 orang (56%) menjawab cukup membantu, 18 orang (36%) menjawab membantu, 4 orang (8%) menjawab sangat membantu dan 0 orang (0%) menjawab kurang membantu. Dengan demikian maka indikator dukungan SKPD terhadap Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) termasuk dalam kategori cukup membantu.

Hasil analisis data di atas disebabkan oleh kondisi nyata yang dihadapi bahwa memang mengajak masyarakat untuk bekerjasama dan berpartisipasi dalam rangka pelaksanaan perencanaan pembangunan dan implementasinya merupakan hal yang teramat sulit mengingat komponen masyarakat mempunyai kepentingan dan keinginan yang berbeda-beda. Di samping itu, pemahaman masyarakat yang relatif masih kurang tentang arti dan makna perencanaan pembangunan khususnya Musyawarah Perencanaan Pembangunan di Daerah.

Di lain pihak, berdasarkan hasil wawancara penulis dengan sejumlah tokoh masyarakat diperoleh informasi bahwa adanya kecenderungan masyarakat kurang mendukung pelaksanaan program pembangunan disebabkan oleh adanya sikap *pesimistis* terhadap pemerintah karena banyak program pembangunan yang telah dimasukkan dalam rancangan program pembangunan pada saat pasca Musrenbang.

namun pada kenyataannya tidak diwujudkan. Ada pula pengakuan dari beberapa komponen masyarakat bahwa dalam pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) masih banyak yang tidak mengetahui tata cara penyelenggaraannya. Oleh sebab itu, dalam rangka meningkatkan dukungan komponen masyarakat/*stakeholders*, maka pemerintah daerah, Bappeda, dan semua jajaran instansi terkait wajib melakukan sosialisasi tentang tata cara penyelenggaraan musyawarah perencanaan pembangunan dan memberikan kepastian kepada masyarakat bahwa perencanaan yang ditetapkan akan dapat diwujudkan. Apabila ternyata program perencanaan pembangunan yang ditetapkan tidak dapat diwujudkan, maka pemerintah daerah dan Bappeda harus memberikan penjelasan dan alasan-alasan mengapa hal itu bisa terjadi dan tentunya kegiatan ini harus dilakukan secara terus menerus (*sustainable*). Sehingga diharapkan masyarakat akan terdorong untuk ikut berpartisipasi dalam perencanaan pembangunan dan terlibat secara langsung untuk membantu (*swadaya*) pelaksanaan pembangunan.

Dari hasil penelitian ini tentunya mengindikasikan bahwa Bappeda dituntut untuk lebih mengoptimalkan kerjasama dan koordinasi yang lebih intensif dan berkesinambungan dan perlunya melakukan sosialisasi program Pembangunan yang dirumuskan melalui Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang). Di samping itu, Bappeda Kota

Temate perlu terus berupaya untuk melakukan monitoring dan evaluasi tentang pelaksanaan program pembangunan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi akan sangat bermanfaat dalam rangka memberikan penilaian terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dan memberikan umpan balik mengenai kelemahan atau kekurangan yang di alami dalam pelaksanaan program - program pembangunan.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis dari hasil penelitian yang di kemukakan dalam tulisan ini yang berhubungan dengan Efektifitas Kinerja Pegawai Di Kantor Bappeda Kota Ternate, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. efektifitas Kinerja pegawai di kantor Bappeda Kota Ternate masih belum mencapai tahap maksimal. Hal ini dapat dilihat dari aspek kualitas pelayanan yang masih dalam kategori sedang hal ini disebabkan oleh hambatan yang dihadapi, yakni belum dimilikinya sarana fisik mengenai Sistem Manajemen Informasi (*Management Information System*), aspek responsibilitas masih dalam kategorimsedanghal ini disebabkan, bahwa secara umum dalam penyusunan RKPD sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, namun yang menjadi kendala belum adanya daftar permasalahan desa/kelurahan yang konkrit dan aspek akuntabilitas masih termasuk kategori sedang hal ini sebab bahwa dari sejumlah target anggaran dan realisasi umumnya sangat jauh berbeda. Di samping itu, kebertanggungjawaban Bappeda terhadap penetapan anggaran belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik. hasil ini menunjukkan bahwa

2. Faktor lingkungan internal yang mempengaruhi efektivitas kinerja pegawai Bappeda Kota Ternate kemampuan (a) sumber daya manusia/pegawai meliputi (a.1.) usia dalam kategori sangat baik, (a.2.) kepangkatan/golongan dalam kategori sedang dan (a.3.) tingkat pendidikan dalam kategori baik, (b) sarana dan prasarana termasuk kategori sedang, (c) dukungan Kepala Daerah (walikota ) termasuk dalam kategori mendukung/tinggi dan (d) kepemimpinan termasuk kategori baik,
3. Faktor lingkungan eksternal yang turut mempengaruhi efektivitas kinerja pegawai Bappeda Kota Ternate dilihat dari Dukungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) termasuk dalam kategori *sangat* mendukung, dan dukungan komponen masyarakat/*stakeholders* juga masih termasuk dalam kategori cukup/*sedang*.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, untuk itu penulis mencoba untuk memberikan masukan berupa saran-saran, antara lain

1. Di harapkan kepada Bappeda Kota Ternate selaku Badan yang memegang peranan penting dan bertanggung jawab terhadap penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) perlu melakukan upaya-upaya; (a) meningkatkan kualitas pelayanan dengan cara menyiapkan data dan informasi yang dibutuhkan masyarakat dan membuka akses pelayanan data dan informasi kepada masyarakat melalui penyediaan sistem manajemen informasi, dan menumbuhkembangkan komitmen aparatur Bappeda untuk memberdayakan

masyarakat melalui pemberian pelayanan yang terbaik dan mengajak untuk ikut berpartisipasi dalam pembangunan; (b) meningkatkan aspek tanggung jawab dimana Bappeda perlu melakukan sosialisasi tentang tata cara penyelenggaraan Musrenbang terutama pada tingkat Desa/kelurahan dan Kecamatan dan (c) meningkatkan sistem akuntabilitas dengan cara Bappeda harus memiliki kemampuan untuk mengevaluasi dan memonitor pelaksanaan hasil keputusan Musrenbang yang berkaitan dengan rencana kerja dan anggaran, para pejabat Bappeda harus memiliki keberanian untuk mengungkapkan jika terjadi penyimpangan pelaksanaan program pembangunan dengan cara yang arif dan bijaksana, dan Bappeda harus dapat memiliki rasa percaya diri dan tidak boleh merasa diintervensi oleh siapapun ketika harus mengungkapkan proses pelaksanaan program pembangunan dan anggaran.

2. a. Untuk meningkatkan kinerja Bappeda, maka faktor lingkungan internal mutlak mendapat perhatian dari pejabat yang berwenang di daerah. Faktor internal yang harus ditingkatkan adalah kemampuan sumber daya manusia aparatur Bappeda melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan guna membekali pengetahuan dan keahlian dalam bidang tugas khususnya dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), pemberian penghargaan bagi aparatur Bappeda yang berprestasi, menegakkan peraturan dan disiplin kerja yang tinggi. Di samping itu, perlunya peningkatan atau penambahan sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan tugas seperti

kendaraan dinas, pengadaan teknologi komputer/internet, dan harus ada koordinasi dan kerjasama yang intensif antar semua unsur pemerintahan yang ada di lingkungan pemerintah daerah Kota Ternate.

- a. Faktor lingkungan Eksternal patut pula mendapat perhatian dari pejabat yang berwenang di daerah. Faktor eksternal yang harus ditingkatkan adalah dukungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan dukungan komponen masyarakat/ *stakeholders*. Dalam hal ini, Organisasi Bappeda perlu menempuh upaya-upaya dengan cara; menjadwalkan pertemuan-pertemuan atau rapat kerja dengan semua unsur pimpinan daerah dan komponen masyarakat, melakukan monitoring dan evaluasi secara *gradual* tentang pencapaian hasil-hasil musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) dengan mengoptimalkan kerjasama dan koordinasi dengan pemerintah Daerah, DPRD, SKPD, dan komponen masyarakat/stakeholders; serta membina dan memelihara hubungan kerjasama yang harmonis dengan SKPD dan Komponen Masyarakat/Stakeholders. Apabila hal tersebut dilakukan, maka diharapkan akan bermuara pada penciptaan efektifitas kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Kota Ternate Propinsi Maluku utara di masa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja*, Penerbit. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Bahanuddin A Tayibnapi MPH, Dr, 1995. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*, PT. Pradnya Paramita, jakarta.
- Bryant dan White, 1989. *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang* LP3ES, Jakarta
- Darma Surya, DR, MPA,2005. *Manajemen Kinerja.Falsafah Teori Dan Penerapannya*.Pustaka pelajar yogyakarta.
- Gie ,The Liang, 1986, *Ensiklopedia Administrasi*, PT. Gunung Agung, Jakarta
- Hidayat dan Suchery, 1986. *Peningkatan Produktivitas Organisasi dan Pegawai Negeri Sipil*, Majalah Prima No 11
- Indrawijaya, Adam I., 1989, *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru Bandung, Bandung.
- Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Kantoro, Sudirman, 1994, *Efektifitas Pelaksanaan Program Pembangunan Kawasan Terpadu (PKT) di Provinsi Sulawesi Selatan (Tesis)*, PPS UNHAS, Makassar.
- Kartasasmita, G. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat*. CIDES. JAKARTA
- Lubis, Hari, S.B. dan M. Husaini, 1987, *Teori Organisasi, suatu Pendekatan Makro*, Pusat Antar Universitas Ilmu sosial Indonesia, jakarta.
- Malayu, S.P, Hasibuan, Drs, H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Moekijat,Drs, !994, *Kamus Manajemen*, Alumni Bandung
- Monografi Kota Ternate Tahun 2007



- Mustopadidjaja A.R. 2003. *Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : LAN RI.
- Nurcholis Hanif. M.Si, Drs.2005. *Teori Dan Praktik Pemerintahan Dan Otonomi Daerah*. PT. Gramedia Widiasarana Jakarta Indonesia
- Sedarmayanti, ( 2003). *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah, Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian. S.P. 1988. *Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Bumi Aksara. Jakarta
- Soedjadi, F.X, 1995. *O&M (Organization and Methods) Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*, PT. Toko Gunung Agung Jakarta.
- Sugiono, DR.,2002. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta Bandung.
- Thoha, Miftah. 1992. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali, Jakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2005 tentang *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004-2009*, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. *tentang Pemerintahan Daerah* . Sinar Grafika, Jakarta
- Undang–Undang Negara Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah*, Sekretariat Negara: Jakarta
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Poko-Pokok Kepegawaian.
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*. Jakarta.